



FOVISSSTE

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

INFORME ANUAL DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE LABORES DEL FOVISSSTE 2024

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 7649.949.2025 de fecha 25 de febrero de 2025 y por la Junta la Junta Directiva del ISSSTE a través del Acuerdo 16.1389.2025 emitido el 31 de marzo de 2025.

Febrero 2025

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1. MARCO NORMATIVO	5
Marco legal del FOVISSSTE.....	5
Marco rector del Fondo de la Vivienda del ISSSTE.....	5
Fundamento legal.....	6
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	7
3. MECANISMO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS	8
Adiciones al Programa	9
Cambios por factores administrativos u operacionales	10
4. RESULTADOS DEL PROGRAMA DE LABORES DEL FOVISSSTE 2024.....	14
Objetivo 1. Identidad Institucional.....	14
Iniciativa 1. Encargados Financieros de Originación	15
Iniciativa 2. Colaborar con la autoridad que registra el estado jurídico de los bienes inmuebles, para facilitar el ingreso y atención de los trámites presentados ante dicha autoridad.....	16
Iniciativa 3. Realizar acciones de reubicación o apertura de Departamentos de Vivienda (DV)	16
Iniciativa 4. Realizar acciones para dar atención a contingencias, desastres naturales y situaciones que afectan a los acreditados o a la derechohabiencia	17
Objetivo 2. Mandato y Razón del ser del Fondo	19
Iniciativa 1. Programa de Crédito 2024.....	19
Iniciativa 2. Taller: Aprendiendo para elegir mejor	21
Iniciativa 3. Nuevos productos.....	22
Iniciativa 4. Adecuar la normatividad interna del FOVISSSTE para cumplir con la reforma a la Ley del ISSSTE, relativas a la reestructuración de créditos	23
Iniciativa 5. Adecuar la normatividad interna del FOVISSSTE para cumplir con la reforma a la Ley del ISSSTE, relativa a la inclusión de las compensaciones en el monto de los créditos.....	24
Objetivo 3. Visión Financiera a futuro.....	24
Iniciativa 1. Coeficiente de Cobertura de Liquidez	25
Iniciativa 2. Coeficiente de Cobertura de Liquidez Ajustado por Otorgamiento	26

Iniciativa 3. Índice de Fortaleza Patrimonial.....	27
Iniciativa 4. Límite de Exposición al Riesgo de Crédito.....	30
Iniciativa 5. Recuperación de adeudos de las dependencias morosas, 5 y 30%.....	32
Iniciativa 6. Nuevos Productos de Cobranza	36
Iniciativa 7. Diversificación de los nuevos productos y programas de recuperación crediticia y elaboración de la información de difusión.....	38
Iniciativa 8. Remanente de operación del Fondo de la Vivienda.....	41
Iniciativa 9. Aumentar la recuperación de cartera vencida mediante la aplicación de nuevos productos de solución (cobranza judicial).....	43
Objetivo 4. Tecnologías de la Información	45
Iniciativa 1. Desarrollo de una arquitectura aplicativa para la originación y administración de créditos	45
Iniciativa 2: FOVISSSTE SEGURO. Seguridad de la Información y Ciberseguridad	47
Iniciativa 3. Gestión y mejora continua enfocada a los servicios de TI.....	48
Iniciativa 4. Actualización del GRP	48
Iniciativa 5. Optimizar la Arquitectura Tecnológica aprovechando nuevas tecnologías .	49
Objetivo 5. Gobierno Corporativo	50
Iniciativa 1. Difusión de elementos de planeación estratégica del FOVISSSTE.....	50
Iniciativa 2. Identificación y evaluación de los riesgos del Fondo.....	51
Iniciativa 3. Actualización de los procesos en los documentos normativos correspondientes a la actividad sustantiva y organización del Fondo	54
ANEXO. DESEMPEÑO DE INDICADORES	56
Metodología de evaluación.....	56
Criterios de Semaforización.....	56
Resultados alcanzados	57
Indicadores del Objetivo 2. Mandato y Razón de ser del Fondo	57
Indicadores del Objetivo 3. Visión Financiera a futuro.....	58
Indicadores del Objetivo 4. Tecnologías de la Información.....	59
Indicadores del Objetivo 5. Gobierno Corporativo	59

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, GRÁFICAS Y TABLAS

Ilustración 1. Marco jurídico aplicable al FOVISSSTE	5
Ilustración 2. Alineación del FOVISSSTE al Sistema Nacional de Planeación Democrática	6
Ilustración 3. Elementos de Identidad Institucional	7
Ilustración 4. Objetivos del FOVISSSTE 2020-2024	8
Gráfica 1. Coeficiente de Cobertura de Liquidez	27
Gráfica 2. Reservas para pérdidas no esperadas	28
Gráfica 3. Índice de Fortaleza Patrimonial trimestral	30
Gráfica 4. Uso del Límite de Exposición al Riesgo de Crédito	31
Tabla 1. Iniciativas que se adicionan al PL 2024	9
Tabla 2. Iniciativa que se modifica por factores internos	10
Tabla 3. Iniciativa que se modifica por ajustes en su descripción.....	11
Tabla 4. Iniciativas que se modifican por cambios en sus mecanismos de seguimiento	12
Tabla 5. Iniciativa que se modifica por precisión en el nombre.....	13
Tabla 6. Iniciativa que se modifica por ajuste en su periodicidad	13
Tabla 7. Departamentos de Vivienda del FOVISSSTE	16
Tabla 8. Siniestralidad registrada del 1 de enero al 31 de diciembre de 2024.....	17
Tabla 9. Siniestralidad 2024 por estado con mayor afectación	18
Tabla 10. Dependencias con mayor adeudo de aportaciones del 5 % y 30 %.....	33
Tabla 11. Recuperación de aportaciones por Afectación a Participaciones Federales 2024	33
Tabla 12. Recuperación de adeudos y saldo pendiente de la Secretaría de Salud, Oaxaca.....	34
Tabla 13. Dependencias que saldaron su adeudo por algún concepto al cierre de 2024	35
Tabla 14. Comparativo del monto y dependencias que adeudan el concepto del 5 %.....	35
Tabla 15. Comparativo del monto y dependencias que adeudan el concepto 30 %	36
Tabla 16. Difusión en redes sociales de los programas de apoyo del FOVISSSTE.....	40
Tabla 17. Remanente de operación al cierre del ejercicio 2024.....	42
Tabla 18. Rendimiento 2024.....	43
Tabla 19. Clasificación de intentos de ataques a la infraestructura.....	47
Tabla 20. Parámetros de semaforización y niveles de desempeño.....	57
Tabla 21. Resultado del indicador del Objetivo 2	57
Tabla 22. Resultados de los indicadores del Objetivo 3.....	58
Tabla 23. Resultados de los indicadores del Objetivo 4	59
Tabla 24. Resultados del indicador del Objetivo 5.....	59

INTRODUCCIÓN

El Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (FOVISSSTE), en cumplimiento al mandato constitucional que le dio origen en 1972 y actuando en apego a los principios de legalidad, transparencia y rendición de cuentas, presenta el Informe Anual de Actividades del Programa de Labores (IAAPL) 2024, con la finalidad de dar cuenta de las acciones, resultados y logros obtenidos con respecto a la implementación de las iniciativas comprometidas en el Programa de Labores (PL) 2024¹.

El PL 2024 colocó en el centro de la toma de decisiones a la población derechohabiente y acreditada e impulsó acciones orientadas a la transformación con un enfoque social, fomentó la mejora continua y la innovación en los procesos sustantivos y administrativos, así como de los productos crediticios y servicios que brinda la Institución.

El IAAPL 2024 se integra de los siguientes capítulos: el primero, contiene el marco normativo que regula la operación y funcionamiento del Fondo de la Vivienda del ISSSTE, así como el fundamento legal que determina la obligatoriedad de la presentación del Informe; el segundo aborda el marco estratégico institucional sobre el que se definió el Programa; el tercero describe las modificaciones realizadas durante la implementación del Mecanismo de Administración y Control de Cambios (MACC), respecto de las iniciativas, entregables e indicadores del PL 2024, corresponde a una forma dinámica que permite realizar ajustes al instrumento de planificación para responder a situaciones no previstas durante el proceso respectivo; el capítulo cuarto presenta las acciones y resultados respecto del cumplimiento de las iniciativas suscritas; y finalmente, se incorpora a modo de Anexo, una tabla resumen del resultado de los indicadores utilizados para el monitoreo del desempeño del Programa, así como la metodología de evaluación y los criterios de semaforización utilizados.

¹ 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 7377.936.2023 del 29 de agosto de 2023 y por la Junta Directiva del ISSSTE a través del Acuerdo 61.1383.2023 emitido el 23 de septiembre del mismo año.

MARCO NORMATIVO

Considerando la personalidad jurídica y la naturaleza de las actividades que desempeña el FOVISSSTE, en este capítulo se presenta el marco jurídico general que regula la operación y funcionamiento de la Institución, además de los elementos que dan cuenta de su direccionamiento estratégico a los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024 y lo relacionado con la obligatoriedad de la elaboración del presente Informe Anual de Actividades del Programa de Labores del FOVISSSTE 2024.

Marco legal del FOVISSSTE

A continuación, se presenta el marco legal general que regula la actuación del Fondo de la Vivienda como órgano descentralizado del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), miembro activo del sector vivienda y organismo de fomento:

Ilustración 1. Marco jurídico aplicable al FOVISSSTE



Fuente: Elaboración propia con datos de la Subdirección de Planeación e Información.

Marco rector del Fondo de la Vivienda del ISSSTE

Considerando lo establecido por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley de Planeación y la Ley de Vivienda, el Programa de Labores del FOVISSSTE 2024 se integró garantizando su contribución a los objetivos contenidos en los programas

sectoriales, especiales e institucionales derivados del PND 2019-2024, en el sector vivienda, que a continuación se presentan:

Ilustración 2. Alineación del FOVISSSTE al Sistema Nacional de Planeación Democrática



Notas: Instrumentos publicados en el Diario Oficial de la Federación: ¹ El 12 de julio de 2019; ² El 4 de junio de 2021; ³ El 26 de junio de 2020; ⁴ El 2 de junio de 2021; y, ⁵ El 15 de junio de 2020.

Fuente: Elaboración propia con información del PEN 2020-2024 y de los programas referidos.

Fundamento legal

La elaboración, integración y presentación del IAAPL 2024 se realiza de conformidad con lo dispuesto en los artículos 174, fracción II; 175, fracción IV y 214, fracción XVI, inciso b) de la Ley del ISSSTE²; 13, fracción XV inciso b); 31, fracciones II y VII, y 64, fracciones XII y XVI de su Estatuto Orgánico³; y en atención a lo establecido en los artículos 10, fracción II; 13,

² Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 7 de junio de 2024.

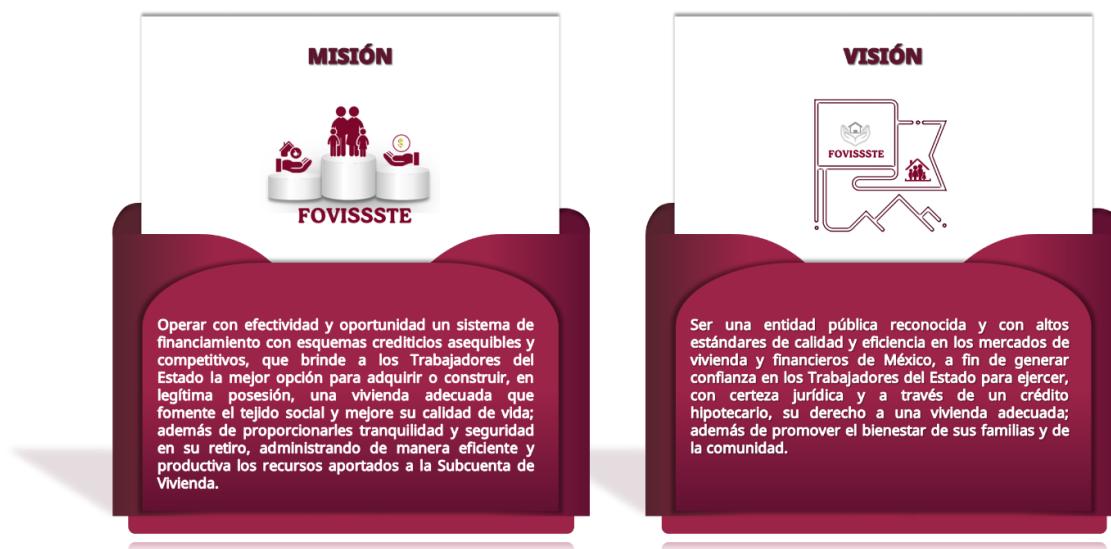
³ Publicado en el DOF el 6 de enero de 2023.

fracción I y 52, fracción XI del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE⁴, que indican que este Informe debe presentarse a la Comisión Ejecutiva del Fondo de la Vivienda del ISSSTE para su aprobación y, su posterior envío a la Junta Directiva del citado Instituto para que se examine y eventualmente se apruebe.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La misión y visión del FOVISSSTE son elementos que forman parte de la identidad institucional, orientan el actuar de las áreas administrativas para que su operación y funcionamiento se realice con parámetros de calidad, economía, eficiencia y eficacia, lo que permite continuar en el camino de la transformación hacia mejores programas, productos y servicios en beneficio de las personas derechohabientes y acreditadas.

Ilustración 3. Elementos de Identidad Institucional

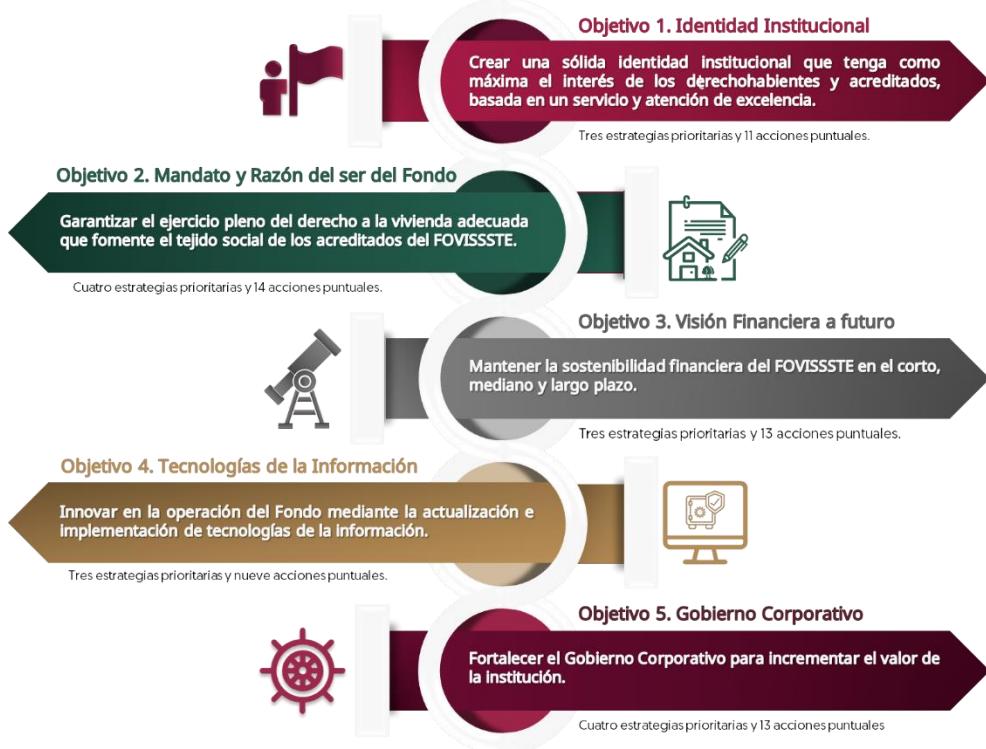


Fuente: Elaboración propia con información del Plan Estratégico de Negocios del FOVISSSTE 2020-2024.

Bajo este contexto, con el informe que se presenta concluyeron las acciones que contribuyeron a dar cumplimiento a lo dispuesto en el instrumento de planificación institucional de mediano plazo, conformado por cinco objetivos, a partir de los cuales se desprendieron un total de 17 estrategias prioritarias y 60 acciones puntuales, para mantener la alineación del Fondo de la Vivienda a los objetivos de los programas derivados del PND 2019-2024 con los que se vincula.

⁴ Reformas y adiciones publicadas en el DOF el 21 de abril de 2017.

Ilustración 4. Objetivos del FOVISSSTE 2020-2024



Fuente: Elaboración propia con información del Plan Estratégico de Negocios del FOVISSSTE 2020-2024.

A partir de estos objetivos, se definieron los compromisos e iniciativas que las áreas administrativas suscribieron en los instrumentos de planeación de 2020 a 2024.

MECANISMO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS

En el Programa de Labores del FOVISSSTE 2024 se estableció el Mecanismo de Administración y Control de Cambios (MACC), recurso que permitió que las áreas administrativas realizaran modificaciones respecto de lo suscrito en el citado Programa aprobado por la Comisión Ejecutiva del Fondo de la Vivienda y por la Junta Directiva del ISSSTE, en los tiempos determinados por la normatividad que lo regula.

El MACC permitió, como parte dinámica del proceso de planificación del Fondo, incorporar en el Programa de Labores del FOVISSSTE las adecuaciones requeridas por las áreas administrativas ante situaciones no previstas (externas o internas), generadas desde su aprobación hasta el inicio de su instrumentación y, que incidían en los objetivos, proyectos u operación de la organización.

Adiciones al Programa

De acuerdo con lo establecido en el instrumento de planificación, en febrero de 2024 se realizaron las acciones del MACC, destacando que los ajustes solicitados por las áreas administrativas contribuyeron al cumplimiento de lo comprometido en el Programa aprobado originalmente. En esta lógica, se realizó la integración de dos iniciativas que solicitó la Subdirección de Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias Regionales (SAAEGR), que tuvieron como objetivo impulsar las acciones en beneficio de la derechohabiencia y de las personas acreditadas, las cuales se describen a continuación:

Tabla 1. Iniciativas que se adicionan al PL 2024

Nombre y descripción de la iniciativa	Mecanismo de seguimiento y periodicidad	Justificación formulada por el área administrativa responsable
Realizar acciones de reubicación o apertura de Departamentos de Vivienda (DV)	Entregable - Trimestral Reporte con el registro de acciones, resultados y su respectivo seguimiento	Considerando lo dispuesto en el artículo 76 del Reglamento Orgánico del FOVISSSTE (ROF), resultó fundamental fomentar las acciones que realiza la SAAEGR, tendientes a facilitar el acceso de las personas derechohabientes y acreditadas a los DV ubicados en la República Mexicana, con el fin de facilitar la realización de los trámites y la prestación de los servicios que ofrece la Institución.
Realizar acciones para dar atención a contingencias, desastres naturales y situaciones que afectan a los acreditados o a la derechohabiencia.	Entregable - Semestral Reporte con el registro de acciones, resultados y seguimiento	De la misma forma, considerando el artículo 76 del ROF, resultó fundamental impulsar acciones por parte de la SAAEGR, enfocadas en apoyar a las personas acreditadas y derechohabientes ante situaciones derivadas de contingencias, desastres naturales o a partir de acciones que atiendan lo dispuesto en los acuerdos aprobados por la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE. Las acciones debían estar alineadas a encontrar la mejor solución en beneficio del patrimonio de los trabajadores del Estado, sin dañar la reputación de la Institución y/o sus finanzas.

Fuente: Elaboración propia con información de la SAAEG.

Cambios por factores administrativos u operacionales

Al respecto, la Subdirección de Planeación e Información (SPI) solicitó una sustitución derivada de la actualización del *Government Resource Planning* (GRP), misma que se encuentra conforme a lo siguiente:

Tabla 2. Iniciativa que se modifica por factores internos

Nombre y descripción de la iniciativa	Mecanismo de seguimiento y periodicidad	Justificación formulada por el área administrativa responsable:
DICE: Operación del Nuevo GRP (Government Resource Planning) WEB-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.	DICE: Indicador - Trimestral Porcentaje de desempeño del nuevo GRP	De conformidad con las fracciones IX y X del artículo 52 del ROF, que determina la facultad del titular de la SPI para emitir el plan estratégico, la administración de los recursos en materia de tecnología de la información, así como el establecimiento de políticas dirigidas al desarrollo de aplicaciones para la operación y explotación de los recursos tecnológicos, toda vez que el contrato con el proveedor SIRE había finalizado, se informó que el "GRP (Goverment Resource Planning) WEB SIRE" se encontraba en una fase de "discontinuidad".
DEBE DECIR: Actualización del GRP. Operar e instrumentar mejoras en el GRP para lograr una evolución de los módulos y aumentar la calidad de los servicios administrativos, contables y financieros.	DEBE DECIR: Entregable - Semestral Informe de avances en la actualización del GRP	

Fuente: Elaboración propia con información de la SPI.

Por su parte, la Subdirección de Finanzas (SF) modificó la descripción de la iniciativa correspondiente, precisando que las acciones comprometidas inicialmente se encontraban cubiertas:

Tabla 3. Iniciativa que se modifica por ajustes en su descripción

Nombre y descripción de la iniciativa	Mecanismo de seguimiento y periodicidad	Justificación formulada por el área administrativa responsable:
DICE: Nuevos Productos de Cobranza. Incentivar la recuperación de cobranza extrajudicial mediante la renovación e integración de los productos de solución del Modelo Integral de Cobranza.	Indicador - Trimestral Porcentaje de cartera hipotecaria recuperado por la vía extrajudicial	En apego al artículo 50, inciso V del ROF, que señala como una de las funciones del Departamento de Cobranza Fuera de Sector; la de definir los criterios que rigen los objetivos y las metas que los despachos de cobranza extrajudicial deben alcanzar; asimismo, de conformidad al Nuevo Modelo Integral de Cobranza del Fondo de la Vivienda del ISSSTE, aprobado mediante el Acuerdo 7318.934E.2023 de la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE, se ajustó la descripción de la iniciativa para alinearla con el objetivo que tiene actualmente la medición.
DEBE DECIR: Nuevos Productos de Cobranza. Incentivar la recuperación de créditos en cobranza extrajudicial en conjunto a la aplicación de los productos de solución del Modelo Integral de Cobranza para incrementar los ingresos del Fondo, además de beneficiar la economía y el patrimonio de los acreditados, mediante la difusión y el uso de estrategias diferenciadas de cobranza.		

Fuente: Elaboración propia con información de la SF.

En el mismo rubro, la Subdirección de Planeación e Información solicitó dejar de dar seguimiento a uno de los dos indicadores asociados a la iniciativa relacionada con el desarrollo de una arquitectura aplicativa, además sustituyó el indicador establecido para medir la optimización de la arquitectura tecnológica, al considerar que la efectividad de los instrumentos de monitoreo con las actualizaciones sugeridas era mayor, quedando como a continuación se observa:

Tabla 4. Iniciativas que se modifican por cambios en sus mecanismos de seguimiento

Nombre y descripción de la iniciativa	Mecanismo de seguimiento y periodicidad	Justificación formulada por el área administrativa responsable:
<p>DICE:</p> <p>Desarrollo de una arquitectura aplicativa para la originación y administración de créditos.</p> <p>Desarrollar e implementar una plataforma basada en un modelo CORE que permita la interoperabilidad y 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 libres y vigentes.</p>	<p>DICE:</p> <p>Indicadores- Trimestral</p> <p>Porcentaje de avance en la implementación del CORE</p> <p>Porcentaje en el desempeño del CORE</p> <p>DEBE DECIR:</p> <p>Indicador - Trimestral</p> <p>Porcentaje de avance en la implementación del CORE</p>	<p>De conformidad con las fracciones IX y X del artículo 52 del ROF, que determina la facultad de la SPI para emitir el plan estratégico, la administración de los recursos en materia de tecnología de la información, así como el establecimiento de políticas dirigidas al desarrollo de aplicaciones para la operación y explotación de los recursos tecnológicos, se determinó adecuado establecer la iniciativa denominada "Desarrollo de una arquitectura aplicativa para la originación y administración de créditos", a la que se le asociaron los dos indicadores señalados, sin embargo, una vez revisados estos mecanismos de seguimiento y evaluación, se estimó adecuado no continuar con el segundo indicador, debido a que el primero refleja los resultados de la iniciativa.</p>
<p>DICE:</p> <p>Optimizar la Arquitectura Tecnológica aprovechando nuevas tecnologías.</p> <p>Adoptar nuevas tecnologías en una Arquitectura Integral Aplicativa- Infraestructura-Plataforma-Seguridad que permita optimizar los recursos tecnológicos con nuevos enfoques para su aplicación.</p>	<p>DICE:</p> <p>Indicador – Trimestral</p> <p>Porcentaje promedio en el desempeño de los proyectos involucrados en el aprovechamiento de las Tecnologías</p> <p>DEBE DECIR:</p> <p>Porcentaje de avance de los proyectos involucrados en el aprovechamiento de las tecnologías</p>	<p>Tomando en cuenta la fracción XI del artículo 52 del ROF, en la que se determina la evaluación de resultados con base en metas, estrategias e indicadores de gestión establecidos, es oportuno mencionar que se realizó el cambio del mecanismo de seguimiento, debido a que el nuevo refleja una mayor orientación hacia la medición del progreso, avance de proyectos y además, refleja el cumplimiento de la iniciativa y de sus metas.</p>

Fuente: Elaboración propia con información de la SPI.

Por otro lado, la Subdirección de Administración Integral de Riesgos (SAIR) realizó una precisión en el nombre del entregable para una iniciativa, con el propósito que fuera congruente con las actividades que realiza, quedando conforme a lo siguiente:

Tabla 5. Iniciativa que se modifica por precisión en el nombre

Nombre y descripción de la iniciativa	Mecanismo de seguimiento y periodicidad	Justificación formulada por el área administrativa responsable:
<p>DICE:</p> <p>Identificación y evaluación de los riesgos del Fondo.</p> <p>Realizar dictámenes sobre los procesos sustantivos del Fondo, en los que se muestren los resultados derivados de la identificación, descripción y clasificación de los riesgos operativos, tecnológicos y legales, así como los factores que podrían ocasionar su materialización. Los dictámenes contendrán una evaluación de la suficiencia de las medidas de control para mitigarlos y recomendaciones para fortalecerlos, de manera que se prevenga un daño patrimonial, reputacional y/o una discontinuidad de las operaciones de la Institución.</p>	<p>DICE:</p> <p>Entregable - Trimestral</p> <p>Dictamen de identificación de riesgos en los procesos del FOVISSSTE</p> <p>DEBE DECIR:</p> <p>Dictamen de identificación de riesgos operativos en los procesos del FOVISSSTE</p>	<p>La SAIR requiere que el nombre del mecanismo de seguimiento y su descripción se encuentren definidos conforme a las actividades que realiza la Jefatura de Servicios de Administración de Riesgos Operativos, establecidas en los artículos 67, fracción III, y 69, fracción XII, del ROF y el artículo 79, fracción II, inciso a), numeral 2, de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento.</p>

Fuente: Elaboración propia con información de la SAIR.

Finalmente, la Subdirección de Crédito (SC) modificó la periodicidad de una iniciativa, debido a diversos factores que incidían en su desarrollo, quedando de la siguiente manera:

Tabla 6. Iniciativa que se modifica por ajuste en su periodicidad

Nombre y descripción de la iniciativa	Mecanismo de seguimiento y periodicidad	Justificación formulada por el área administrativa responsable:
<p>DICE:</p> <p>Taller: Aprendiendo para elegir mejor</p> <p>Verificar que la decisión financiera y patrimonial del derechohabiente sea consciente y sin cuestiones inesperadas durante el crédito, a través de la implementación de un taller de educación financiera obligatorio para</p>	<p>DICE:</p> <p>Entregable - Trimestral</p> <p>Informe de los resultados de la encuesta de satisfacción del Taller: Aprendiendo para elegir mejor</p>	<p>Se modificó la frecuencia de medición, toda vez que, aún y cuando el diseño del taller “Aprendiendo para elegir mejor” concluyó en diciembre de 2022, este no se encontraba disponible para los derechohabientes, en virtud de que tenía que integrarse en el Módulo “Mi portal FOVISSSTE” que continuaba en etapa de pruebas.</p>

Nombre y descripción de la iniciativa	Mecanismo de seguimiento y periodicidad	Justificación formulada por el área administrativa responsable:
los derechohabientes, que les permita tomar decisiones asertivas y responsables al momento de adquirir un crédito para su vivienda.	DEBE DECIR: Entregable - Anual	<p>Además, para garantizar la entrega del informe de los resultados de la encuesta de satisfacción del taller, se requiere de tres meses adicionales para implementar el proceso de encuestas a través del Centro de Servicio Telefónico del FOVISSSTE (<i>Call Center</i>), y posteriormente llevar a cabo el análisis de los resultados.</p> <p>Por último, es relevante señalar que, dado que la SC no cuenta con facultades para atender el desarrollo de sistemas informáticos, (artículo 16 del ROF) el cumplimiento de esta iniciativa se sujeta a la disponibilidad de la SPI para su realización.</p>

Fuente: Elaboración propia con información de la Subdirección de Crédito.

RESULTADOS DEL PROGRAMA DE LABORES DEL FOVISSSTE 2024

En este capítulo se presentan, por cada objetivo institucional, las acciones desarrolladas y los resultados obtenidos respecto al cumplimiento de las iniciativas suscritas en el PL 2024⁵, así como el desempeño de los indicadores que fueron definidos como mecanismo de seguimiento y evaluación.

Objetivo 1. Identidad Institucional



Con el propósito de contribuir al cumplimiento de este objetivo, las áreas administrativas suscribieron iniciativas enfocadas a mejorar la calidad del servicio prestado por las Entidades Financieras a las personas trabajadoras del Estado y aquellas dirigidas a agilizar

⁵ Para las iniciativas en las que se definió como mecanismo de seguimiento un entregable, en el presente informe se plasman los resultados considerados de mayor relevancia que fueron reportados en las expresiones documentales correspondientes; y para el caso de los indicadores, los relacionados con la evaluación de su desempeño.

los trámites del estatus jurídico de la propiedad de las acreditadas.

Además, con los ajustes realizados en el marco del Mecanismo de Administración y Control de Cambios, se integraron acciones orientadas a mejorar los Departamentos de Vivienda y para atender a las personas que resultaron afectadas por los fenómenos naturales que impactaron en algunos estados de la República Mexicana.

Iniciativa 1. Encargados Financieros de Originación

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 la derechohabiencia a fin de que presten el mismo nivel de atención.

Con la finalidad de homologar la operación y atención a la derechohabiencia, se renovó el Padrón de Entidades Financieras y se desarrolló un Modelo de Operación de aquellas que fungen como mandatarias del FOVISSSTE en el proceso de formalización y originación de créditos, que permite establecer las directrices para homologar los trámites y servicios; estandarizar los procedimientos de atención de las entidades; generar certeza a los agentes participantes; reducir las inconsistencias e irregularidades presentadas en su actuación con el Fondo; facilitar la supervisión y el control del proceso crediticio y evitar problemáticas en la administración y recuperación de créditos.

En este orden de ideas, se evaluó la operación de 15 Entidades Financieras con el objetivo de identificar buenas prácticas y áreas de mejora. En este sentido, se formalizaron "Convenios de Concertación de Acciones" y planes de trabajo con las mandatarias vigentes, para atender las áreas de oportunidad detectadas, principalmente, en aspectos físicos, operativos y administrativos. Al cuarto trimestre de 2024 se reportaron 278 observaciones relacionadas con las referidas Entidades Financieras, de las cuales 240 quedaron solventadas y 38 en proceso de atención, lo que representó un avance de 86 % por ciento.

La evidencia que surgió de estas evaluaciones, así como la atención puntual de las observaciones, fueron la base para el diseño e instrumentación del nuevo Modelo de Operación de las Entidades Financieras que fungen como mandatarias del FOVISSSTE en el proceso de formalización y originación de créditos. Este nuevo Modelo permitirá:

- Estandarizar la operación.
- Establecer criterios y mecanismos de evaluación.
- Elaborar la guía para la supervisión de las Entidades Financieras.
- Sensibilizar a las Entidades Financieras para que adopten el modelo de operación, evaluación y supervisión.

Iniciativa 2. Colaborar con la autoridad que registra el estado jurídico de los bienes inmuebles, para facilitar el ingreso y atención de los trámites presentados ante dicha autoridad

Impulsar acciones tendientes a la celebración de convenios de coordinación y/o colaboración con instituciones y/o entidades de gobierno, encargadas de prestar servicios sobre el estado jurídico de la propiedad y posesión de los bienes inmuebles, para facilitar el ingreso y atención de los trámites presentados ante la autoridad registradora.

El proyecto del convenio de colaboración con el Registro Público de la Propiedad y Comercio de la Ciudad de México, contiene los compromisos que facilitarán el ingreso y atención de los trámites relacionados con los créditos otorgados por el FOVISSSTE a las personas trabajadoras del Estado que se presenten ante el Registro Público para su inscripción correspondiente, no obstante, queda pendiente la actualización de las personas servidoras públicas facultadas para la celebración del convenio y así estar en posibilidad de realizar su formalización.

Iniciativa 3. Realizar acciones de reubicación o apertura de Departamentos de Vivienda (DV)

Realizar acciones concretas para identificar la problemática particular de cada Departamento de Vivienda, su probable reubicación, y el seguimiento correspondiente.

Con el objetivo de mejorar la atención brindada de manera pronta y expedita, así como acercar los servicios que presta el FOVISSSTE a la población beneficiaria y acreditada, con el fin de facilitar el acceso a los créditos hipotecarios que ofrece, se desarrollaron esfuerzos para mejorar las instalaciones a nivel nacional, al reubicar e inaugurar 14 nuevos Departamentos de Vivienda, logrando así cerrar el ejercicio con las 49 oficinas que se relacionan a continuación:

Tabla 7. Departamentos de Vivienda del FOVISSSTE

Distribución en la República Mexicana					
1	Aguascalientes	17	Hidalgo	33	Veracruz
2	Baja California	18	Jalisco	34	Yucatán
3	Baja California Sur	19	Michoacán	35	Zacatecas
4	Campeche	20	Morelos	36	Tenosique *
5	CDMX - Zona Norte	21	Nayarit	37	Hecelchakán *
6	CDMX - Zona Oriente	22	Nuevo León	38	Escárcega *

Distribución en la República Mexicana						
7	CDMX – Zona Poniente	23	Oaxaca	39	Los Cabos *	
8	CDMX – Zona Sur	24	Puebla	40	Playa del Carmen *	
9	Chiapas	25	Querétaro	41	Torreón *	
10	Chihuahua	26	Quinta Roo	42	Toluca *	
11	Coahuila	27	San Luis Potosí	43	Nezahualcóyotl *	
12	Colima	28	Sinaloa	44	Huajuapan de León *	
13	Durango	29	Sonora	45	Tlaxiaco *	
14	Estado de México, (Tlalnepantla)	30	Tabasco	46	Ciudad Juárez *	
15	Guanajuato	31	Tamaulipas	48	Huautla de Jiménez *	
16	Guerrero	32	Tlaxcala	49	Puerto Escondido *	

* Nuevos Departamentos de Vivienda

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Jefatura de Servicios de Gerencias Regionales adscrita a la Subdirección de Atención a Acreditados y Gerencias Regionales.

Finalmente, la ubicación de los Departamentos de Vivienda responde a la necesidad de reducir el tiempo de traslado de la derechohabiencia, así como agilizar los trámites y mejorar los servicios prestados por la Institución.

Iniciativa 4. Realizar acciones para dar atención a contingencias, desastres naturales y situaciones que afectan a los acreditados o a la derechohabiencia

La iniciativa busca registrar las acciones y seguimiento a la atención de contingencias, desastres y situaciones que afectan a los acreditados y derechohabientes.

Los Departamentos de Vivienda tienen por objetivo supervisar y coordinar acciones para atender solicitudes de información, registrar los reportes de siniestros e informar el estatus de los mismos; así como solicitar al área administrativa responsable del FOVISSSTE el pago a las personas acreditadas por los daños ocasionados por contingencias.

Durante 2024, se reportaron 11,242 siniestros de los cuales se participó activamente en 10,167 casos, lo que representó el 87.88 % de la atención prestada en materia de seguro de daños:

Tabla 8. Siniestralidad registrada del 1 de enero al 31 de diciembre de 2024

Área registrante del ISSSTE y del FOVISSSTE	Número de siniestros	Participación
Centro de Contacto FOVISSSTE (SAAEGR)	5,658	50.33 %

Área registrante del ISSSTE y del FOVISSSTE	Número de siniestros	Participación
Departamentos y Oficinas de Vivienda del FOVISSSTE	4,509	40.11 %
Subdirección de Administración de Riesgos Institucionales y Fianzas del ISSSTE	1,075	9.56 %
Total:	11,242	100.00 %

Fuente: Elaboración propia con información del Sistema de Control de Siniestros del ISSSTE (SICOSI).

Del registro de siniestros que se presentaron en diversos estados de la República Mexicana, destaca el estado de Guerrero con más del 50 % de los casos, seguido por Quintana Roo con 9.16 % y Veracruz con 6.47 %, los datos corresponden con lo siguiente:

Tabla 9. Siniestralidad 2024 por estado con mayor afectación

Estado	Número de siniestros	Participación
Guerrero	5,700	50.70 %
Quintana Roo	1,030	9.16 %
Veracruz	727	6.47 %
México	452	4.02 %
Chiapas	423	3.76 %
Tamaulipas	339	3.02 %
Otros	2,571	22.87 %
Total	11,242	100.00 %

Fuente: Elaboración propia con información del Sistema de Control de Siniestros del ISSSTE (SICOSI).

Cabe señalar que, el registro de los daños más recurrentes reportados en los siniestros fueron los ocasionados por la temporada de ciclones, con 7,773 casos, lo que corresponde a un 68.78 % de los reportados. Dentro de estos fenómenos meteorológicos, destaca el número de personas acreditadas damnificadas de acuerdo con lo siguiente:

- **Huracán John:** fenómeno natural registrado del 22 al 27 de septiembre de 2024, que causó 3,129 siniestros.
- **Huracán Otis:** fenómeno que si bien impactó del 22 al 25 de octubre de 2023, generó 2,487 registros de siniestros durante el año 2024.
- **Otros fenómenos** que impactaron a la población (vaguada monzónica, corrientes de agua y subtropicales, canales de baja presión, entre otros) y causó 1,287 siniestros durante el ejercicio reportado.

- **Tormenta Tropical Alberto:** Impactó del 17 al 20 de junio de 2024 y generó 830 reportes de siniestros.

Ante los acontecimientos previamente referidos, con el propósito de verificar que los Departamentos de Vivienda documentaran la atención brindada a las personas acreditadas con relación al respectivo seguro de daños, el FOVISSSTE estableció el Programa de Supervisión para Verificación de Atención en Materia de Seguro de Daño, instrumento que mantuvo una vigencia de junio a septiembre de 2024.

Objetivo 2. Mandato y Razón del ser del Fondo



El FOVISSSTE ofrece esquemas crediticios para la adquisición de vivienda, a través de los cuales busca ofrecer a las personas trabajadoras del Estado opciones acorde a sus necesidades y características, por lo anterior, se pusieron en marcha estrategias para optimizar el proceso de otorgamiento del crédito, aplicando una nueva metodología que consideró el análisis de la oferta y demanda, logrando como resultado un ajuste en los montos del crédito y en las tasas de interés, enfocando los esfuerzos en favor de los derechohabientes que se encuentran en situación de vulnerabilidad.

Adicionalmente, se fomentaron acciones para la reestructuración de los créditos y para el cumplimiento a las reformas de la Ley del ISSSTE publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 8 de mayo de 2023.

A continuación, se presentan las actividades y resultados respecto al cumplimiento de las iniciativas suscritas en el PL 2024 para este objetivo, así como el desempeño de los indicadores correspondientes:

Iniciativa 1. Programa de Crédito 2024

Aplicar la nueva metodología para balancear la oferta y demanda de los productos ofertados por el FOVISSSTE, que se realizó a través del análisis de la oferta y demanda regional, y de las características de la derechohabiencia.

El FOVISSSTE formalizó 36,049 créditos hipotecarios que representan una derrama económica de 35,979 millones de pesos, de los cuales 15,949 se destinaron para adquisición

de vivienda nueva (44 %) y 20,100 para vivienda usada (56 %). El monto promedio de los créditos financiados al cierre de 2024 fue de 956,876 pesos.

El esquema de financiamiento que resultó con una mayor participación fue el denominado "Crédito Tradicional", con 31,826 créditos hipotecarios (28,860 de primeros créditos, 2,874 de segundos créditos, y 92 para políticas públicas), lo que representó una derrama económica de 30,826 millones de pesos. La colocación de estos créditos representó un avance de 94 %, respecto al escenario básico programado de 33,900 créditos.

El crédito "FOVISSSTE para Todos", destacó como el segundo esquema más solicitado, con una formalización de 2,177 créditos y una inversión de 389 millones de pesos, contó con la participación de la banca comercial con 3,178 millones de pesos, reconociendo la importancia de los créditos hipotecarios cofinanciados. En este mismo orden de ideas, el "Crédito Conyugal", registró 1,584 créditos formalizados, representando una inversión de 1,256 millones de pesos.

Por su parte, los créditos "Individual FOVISSSTE-INFONAVIT" y "Crédito Pensionados" registraron las menores cifras de colocación, con 240 y 222 créditos otorgados, respectivamente. Considerando la suma de estos esquemas se alcanzó 1.28 % del total de créditos colocados en 2024, lo que es indicativo que su demanda es limitada.

Como parte de las acciones de la mejora asociadas a las diferentes etapas del modelo de "Inscripción Continua", se puso en marcha "Mi portal FOVISSSTE" y "Registro de Solicitud de Crédito", con el fin de atender los esquemas Tradicional, Tradicional en Pesos y Pensionados.

Modelo de Evaluación Paramétrico en UMA⁶

Dentro de las acciones realizadas para el desarrollo de este Modelo, se recalcularon los montos de crédito y tasas de interés, considerando las expectativas de inflación y el 4 % de la tasa de interés promedio objetivo.

Con la implementación del Modelo de Evaluación Paramétrico en los sistemas tecnológicos de la organización, se logró obtener un esquema de montos y tasas justo, que evalúa objetivamente a cada persona trabajadora del Estado.

A la fecha, el FOVISSSTE cuenta con un modelo actualizado que considera la situación macroeconómica del país y la oferta de vivienda a nivel nacional, contribuyendo así a que

⁶ El término UMA corresponde a Unidad de Medida y Actualización.

los criterios de otorgamiento de crédito se diseñen en un entorno estadísticamente más preciso.

El 1 de octubre de 2024 inició la operación del Modelo Paramétrico, el cual integra la consulta al Buró de Crédito como parte de su proceso. Este avance se implementó en conjunto con el lanzamiento de "Mi Portal FOVISSSTE" y el "Registro de Solicitud de Crédito" como medio oficial para que la derechohabiencia inicie su trámite correspondiente.

A partir de la tasa objetivo del 4 %, se logró recalcular el interés aplicable a cada persona acreditada, considerando su situación de vulnerabilidad y riesgo. Como resultado, se mantuvo la tasa dentro de un rango limitado entre 2 y 6 % anual. De esta manera, las trabajadoras y trabajadores de sectores más vulnerables se benefician con una tasa de interés reducida al 2 % anual, mientras que aquellos que no se encuentran en esta situación de vulnerabilidad tendrán una tasa de interés anual de 6 % para el esquema de "Crédito Tradicional" o de 4.45 % en el esquema de "Crédito Pensionados".

Con los resultados obtenidos, se incrementó 21 % el monto máximo del crédito, es decir, pasó de 430 a 520 UMA, considerando únicamente el Sueldo Base de Cotización. En este orden de ideas, resulta adecuado mencionar que al considerar el Sueldo Base de Cotización más las compensaciones a las que tienen derecho las personas trabajadoras, el monto se incrementa a 730 UMA, lo que aumenta su capacidad de pago y permite adquirir una vivienda dentro de un universo de 448,612 viviendas disponibles en el Registro Único de Vivienda, lo que representa el 97.5 % del total de la oferta disponible en el mismo.

Iniciativa 2. Taller: Aprendiendo para elegir mejor

Verificar que la decisión financiera y patrimonial del derechohabiente sea consciente y sin cuestiones inesperadas durante el crédito, a través de la implementación de un taller de educación financiera obligatorio para los derechohabientes, que les permita tomar decisiones asertivas y responsables al momento de adquirir un crédito para su vivienda.

El 29 de septiembre de 2024 entró en operación el taller "Aprendiendo para elegir mejor" instrumento que proporciona a las personas derechohabientes información relevante sobre diversos aspectos de la vida del Crédito, permitiéndoles tomar una decisión más consciente y razonada sobre su patrimonio. Este taller fue diseñado e incorporado a la plataforma de "Inscripción Continua" en el módulo denominado "Mi Portal FOVISSSTE", como una de las etapas del proceso de formalización del crédito y que constituye un requisito indispensable para continuarlo.

Al cierre de 2024, se registraron al taller 47,007 personas derechohabientes, de las cuales 39,232 se encontraban en proceso de finalizar el curso y 7,775 lo concluyeron satisfactoriamente. Eventualmente se tiene contemplada una encuesta de satisfacción para aplicar a la derechohabiencia que cursó el taller, sin embargo, con la finalidad de difundir el instrumento referido, se realizaron las siguientes acciones:

- Elaboración de videos sobre el contenido de los módulos y su publicación en el portal institucional y en *YouTube*.
- Integración de una sección informativa dentro del portal institucional del Fondo sobre el Taller, que direcciona a los videos de sus módulos.
- Implementación de campañas en redes sociales y a través de los embajadores FOVISSSTE, para concientizar a las personas derechohabientes sobre la necesidad de cursar el taller, como requisito indispensable para continuar con el proceso de formalización y herramienta de consulta e información en el ejercicio del crédito hipotecario del FOVISSSTE.
- Activación de la estrategia de comunicación y difusión mediante el envío de mensajes de texto SMS y correos electrónicos (vía *call center*).

Iniciativa 3. Nuevos productos

Implementación de dos nuevos productos de crédito a la vivienda, denominados “Transforma con FOVISSSTE para Todos” y “RENOVAVISSLSTE”, que son de corto plazo que ayudarán a la población trabajadora del Estado a atender sus necesidades de mejoras y remodelaciones de su vivienda existente, bajo nuevas políticas y mecanismos para la originación y administración de dichos créditos que aprovechan los avances tecnológicos y el saldo de la Subcuenta de Vivienda de los trabajadores como garantía liquida para promover su acceso de forma más fácil, rápida, segura y bajo menores costos.

Como parte de las acciones realizadas para el nuevo producto de crédito “RENOVAVISSLSTE”, se documentó y programó el Modelo Paramétrico aplicable, se desarrolló el proceso de aclaraciones sobre la dictaminación de uso de recursos, se elaboró la matriz de validaciones a los documentos del expediente de crédito y se definieron los pasos a seguir entre la Entidad Financiera mandataria del FOVISSSTE y la empresa Guarda Valores, en lo relacionado al expediente de crédito y su validación, lo que detona la dispersión de recursos.

Respecto al desarrollo tecnológico para la implementación del producto, el avance en su implementación fue de 70 %, considerando lo siguiente:

- Microservicio Orquestador. Determina la elegibilidad de la persona derechohabiente para acceder a la acción de vivienda.
- Microservicio Simulador. Informa a la persona derechohabiente las posibles opciones disponibles, de acuerdo a su perfil de ingresos, mostrando el monto mínimo y la tasa máxima.
- Microservicio Modelo Paramétrico. Considera las variables de rezago habitacional, consulta y resultado a las Sociedades de Información Crediticias, definiendo así, el monto final, obligación de pago y tasa de interés aplicable.
- Microservicio Guardado. Incorporación y guarda de la base datos y expediente de crédito recabado por la Entidad Financiera durante la integración digital.

Por otra parte, dado que las Entidades Financieras que participaron en el inicio del proceso de originación de este Proyecto, decidieron no continuar durante su implementación, el FOVISSSTE realizó la búsqueda de nuevas entidades para invitarlas a colaborar, dentro de las que se encuentran Nu, Klar y Fintech México.

Finalmente, la implementación de la acción de vivienda “Transforma con FOVISSSTE para Todos”, se encuentra en pausa, debido a que el banco con dictamen positivo de elegibilidad (HSBC), manifestó que no formalizará su participación como mandataria del FOVISSSTE. Asimismo, en cuanto al desarrollo tecnológico, al cierre del ejercicio este producto tiene un avance de 77 por ciento.

Iniciativa 4. Adecuar la normatividad interna del FOVISSSTE para cumplir con la reforma a la Ley del ISSSTE, relativas a la reestructuración de créditos

Restructurar los créditos otorgados por el FOVISSSTE en Unidades de Medida y Actualización (UMA) o en pesos, siempre y cuando reúnan los requisitos y se sujeten a los esquemas que para tal efecto emita la Junta Directiva del ISSSTE, a fin de atender las reformas a la Ley del ISSSTE, que fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 8 de mayo de 2023, con base en la capacidad financiera del Fondo.

Durante 2024, se ejecutaron los acuerdos 7455.940.2024, 7315.933.2023 y 6889.914.2010, aprobados por la Comisión Ejecutiva del Fondo de la Vivienda del ISSSTE, relativos a la modificación de los criterios y Mecánica de Operación para el Programa Reestructura de UMA a Pesos; así como la implementación del Acuerdo 57.1382.2023 de la Junta Directiva, relativo a la modificación de los referidos criterios.

Dentro de la mecánica de operación de este programa, actualmente se encuentra en proceso el proyecto de actualización de la normatividad aplicable, una vez que la etapa de

mérito concluya, la Subdirección de Asuntos Jurídicos deberá emitir los comentarios u observaciones que así lo ameriten y eventualmente se realizará lo correspondiente para su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Iniciativa 5. Adecuar la normatividad interna del FOVISSSTE para cumplir con la reforma a la Ley del ISSSTE, relativa a la inclusión de las compensaciones en el monto de los créditos

Implementar en los instrumentos normativos internos del FOVISSSTE los cambios requeridos para considerar las compensaciones que reciben las personas trabajadoras del Estado dentro de las condiciones de originación de créditos, a fin de elevar el monto de los mismos.

Sobre el particular, la Subdirección de Asuntos Jurídicos (SAJ) se encuentra en espera del proyecto de actualización de la normatividad aplicable, por parte de las Subdirecciones responsables del FOVISSSTE, a efecto de emitir los comentarios u observaciones que así lo ameriten, para su posterior publicación en el DOF, en virtud de que se considera que la inclusión de las compensaciones en el monto de los créditos debe estar establecida en las reglas para el otorgamiento de créditos.

Actualmente, la SAJ está en espera de la resolución de la acción de inconstitucionalidad contra el Decreto por el que se reforman diversas Disposiciones de la Ley del ISSSTE.

Objetivo 3. Visión Financiera a futuro



Durante 2024 se administraron los riesgos discrecionales a los que se expone el FOVISSSTE en el ejercicio de su actividad financiera y crediticia, conforme a las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento⁷ emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, a cuyas reglas está sujeto para su inspección y supervisión⁸.

⁷ Última versión publicada en el Diario Oficial de la Federación el 16 de abril de 2024.

⁸ De conformidad con lo dispuesto en el artículo 190, segundo párrafo, de la Ley del ISSSTE.

Con el objeto de reducir el adeudo que las dependencias y entidades tienen con el Fondo de la Vivienda por el entero y pago de los ingresos ordinarios de las aportaciones del 5 %, así como de los descuentos del 30 % del salario de las personas trabajadoras para la amortización de los créditos hipotecarios, se reforzó la estrategia de entrega de notificaciones y se trabajó con varias de ellas al respecto, lo que permitió la posibilidad de que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público pudiera autorizar mensualmente la afectación de las participaciones federales.

A continuación, se presentan las actividades y resultados obtenidos respecto al cumplimiento de las iniciativas suscritas en el PL 2024 para este objetivo, así como el desempeño de los indicadores correspondientes:

Iniciativa 1. Coeficiente de Cobertura de Liquidez

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 garantizar el cumplimiento de sus obligaciones financieras.

Se midió, evaluó y dio seguimiento al riesgo de liquidez de corto plazo proveniente de la diferencia en la estructura de vencimiento contractual de los activos respecto a los pasivos, con la finalidad de garantizar que el Fondo tenga los recursos para cumplir sus obligaciones financieras.

Los activos líquidos computables se monitorearon diariamente y se previó que existiera el nivel suficiente para cubrir las obligaciones financieras del periodo en dos diferentes casos: con y sin otorgamiento de crédito, medidos a través del Coeficiente de Cobertura de Liquidez Ajustado por Otorgamiento (CCLA) y Coeficiente de Cobertura de Liquidez (CCL), respectivamente.

En este contexto, se realizaron informes periódicos de los niveles de activos líquidos requeridos para satisfacer estas obligaciones, según los flujos de salida de efectivo proyectados para los siguientes 30 días, que incluyeron el monto de los créditos a otorgar en el periodo.

En el caso del CCL, que considera principalmente los gastos administrativos derivados de la operación del Fondo y el pago a fideicomisos para un periodo mínimo de 30 días, en los reportes semanales y mensuales se mantuvo de forma constante un nivel por encima del 100 %, incluso en escenario de estrés.

Con datos al mes de noviembre de 2024, el Coeficiente de Cobertura de Liquidez fue de 7,671 %, valor que se ubicó por encima del 100 % establecido como valor mínimo por la normativa que regula a este riesgo y en la meta para el monitoreo de este indicador, a fin de alcanzar un desempeño de 100 %, es decir “aceptable”. Con estos resultados, se concluye que la meta se cumplió satisfactoriamente.

Iniciativa 2. Coeficiente de Cobertura de Liquidez Ajustado por Otorgamiento

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 garantizar el cumplimiento de sus obligaciones financieras y de otorgamiento de crédito.

De igual manera, se realizó la medición, evaluación y el seguimiento del riesgo de liquidez de corto plazo a través del CCLA, con el objetivo de vigilar que el FOVISSSTE contara con las disponibilidades para la erogación de los gastos de administración, del pago a fideicomisos y del otorgamiento de crédito, previstos para los siguientes 30 días. Las áreas clave recibieron informes periódicos sobre estos niveles.

El Fondo contó en todos los meses con el efectivo necesario para satisfacer la cantidad mínima requerida, incluso al considerar escenarios de estrés, lo que le permitió hacer frente a sus obligaciones de operación, financieras y de dispersión crediticia, conforme a las proyecciones mensuales de otorgamiento durante el ejercicio que se informa.

Al cierre de noviembre de 2024, los activos líquidos ascendieron a 65,218 millones de pesos (mdp), mientras que el Flujo Neto Total de Salidas de Efectivo fue de 3,117 mdp, lo que ubicó a este coeficiente en 2,092 por ciento.

Es decir, bajo los requerimientos que se tuvieron en dicho mes y con los recursos líquidos existentes, el Fondo cubrió sus gastos y la derrama de crédito, al contar no solo con lo requerido para los próximos 30 días, sino con el equivalente a 20 veces más, lo que refleja una adecuada liquidez en la Institución.

Es importante resaltar que esta suficiencia cubrió el otorgamiento de crédito, principal función a la cual se destinan los recursos líquidos, que en noviembre alcanzó 71 % de la meta considerada en el Programa de Crédito 2024, ubicándose 40 puntos base por arriba de lo alcanzado en el mismo mes de 2023.

Gráfica 1. Coeficiente de Cobertura de Liquidez



Fuente: Elaboración propia con información de la Subdirección de Administración Integral de Riesgos.

Por otro lado, en atención a la normativa que establece la existencia de un plan de acción a seguir en caso de que se presenten requerimientos inesperados de liquidez, en el mes de octubre se realizó el Simulacro del Plan de Contingencia de Liquidez 2024, mediante el cual se evidenció lo siguiente:

- La eficiencia en la divulgación de información entre las áreas de Riesgos, Tecnología de la Información, Crédito y Finanzas.
- La estructura financiera del Fondo, la cual, a través del ingreso de recursos vía aportaciones patronales y la cartera hipotecaria susceptible de ser bursatilizada, permite mitigar riesgos de liquidez a corto y mediano plazo.
- La bursatilización como un mecanismo eficiente para recobrar el nivel de activos líquidos que permita la operación de forma sostenible.

Los resultados del Simulacro y de los indicadores CCL y CCLA, cuyo desempeño respecto a la meta se mantuvo en 100 % durante todo el ejercicio, muestran la efectividad de las acciones para controlar y mitigar este riesgo, así como la competencia financiera del FOVISSSTE para atender sus obligaciones de corto plazo, en cumplimiento de su objeto social.

Iniciativa 3. Índice de Fortaleza Patrimonial

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

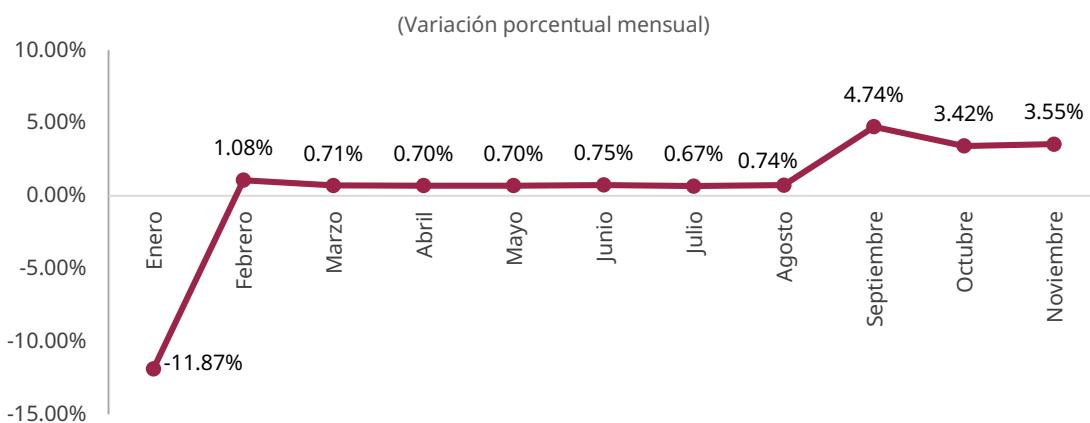
Durante el ejercicio 2024, se calcularon los requerimientos y se constituyeron las reservas financieras para pérdidas inesperadas de las posiciones sujetas a riesgo de crédito, de mercado y operacional, por los actos y operaciones que efectúa el FOVISSSTE, el cual fortaleció su capacidad financiera y enfrentó con éxito la afectación provocada al inicio del ejercicio por el cambio en la metodología de cálculo de las reservas. Así, con datos al cierre del mes de noviembre, el Índice de Fortaleza Patrimonial (IFP) alcanzó un nivel de 18.53 %, superior al observado en la capitalización de la banca comercial.

A continuación, se describen las acciones de mayor relevancia para administrar la fortaleza patrimonial del FOVISSSTE, así como los principales los resultados obtenidos.

En enero de 2024, las reservas constituidas para pérdidas inesperadas tuvieron una disminución, la única registrada durante el ejercicio 2024, por un monto de 13,649,624 miles de pesos, principalmente por la reclasificación de la cartera de crédito y por el cambio en la metodología de cálculo de las reservas de esta, que generó la entrada en vigor de la actualización de las normas financieras aplicables al Fondo⁹.

Por lo anterior, entre diciembre de 2023 y enero de 2024, el Índice de Fortaleza Patrimonial pasó de 20.30 a 16.60 por ciento. Es importante mencionar que posterior al referido evento, se lograron acumular 18,546,786 miles de pesos de reservas para pérdidas inesperadas, a través del aumento mensual de recursos para elevar la fortaleza patrimonial. La siguiente gráfica muestra el detalle de los aumentos en términos porcentuales:

Gráfica 2. Reservas para pérdidas no esperadas



Fuente: Elaboración propia con información de la Subdirección de Administración Integral de Riesgos.

⁹ Documentadas en las Disposiciones de la CNBV.

Al cierre del primer trimestre se presentó un aumento en las reservas inesperadas y el IFP mostró una recuperación a un nivel de 16.80 %, aunque el incremento de 2,051,513 miles de pesos en los requerimientos de capital, derivado principalmente del aumento de 1,725,337 miles de pesos en el requerimiento por riesgo de mercado, como resultado de un mayor descalce entre los activos y los pasivos consolidados, lo contrajo en el segundo trimestre con 16.48 por ciento.

En septiembre, se registró el incremento de mayor cuantía, con un aumento de 5,068,899 miles de pesos en los recursos para pérdidas inesperadas, es decir, 4.74 % más respecto al mes previo, lo que permitió que el monto de reservas sumara 111,941,739 miles de pesos y que el IFP se reestableciera a un nivel de 17.50 por ciento.

Al cierre del mes de noviembre, se presentó un aumento de 457,438 miles de pesos en el requerimiento de capital, debido principalmente al incremento de 630,045 miles de pesos en el requerimiento por riesgo de mercado, lo que dio como resultado un mayor descalce entre los activos y pasivos consolidados del Fondo. No obstante, con el aumento de 4,115,573 miles de pesos en las reservas para pérdidas inesperadas, 3.35 % respecto al mes previo, se alcanzó un nivel de reservas acumuladas de 119,885.589 miles de pesos y un IFP de 18.53 por ciento.

Cabe destacar que durante el ejercicio 2024, el Fondo mostró solvencia para hacer frente a los probables riesgos en condiciones de estrés. A pesar de los impactos negativos del cambio en la estructura de la cartera y el descalce entre los pasivos y los activos, el Índice de Fortaleza Patrimonial del Fondo se mantuvo por encima del mínimo del 8.5 % establecido por la CNBV y aún del 10.5 % recomendado por este órgano supervisor como meta mínima aceptable para el FOVISSSTE, por lo que el indicador asociado registró un desempeño de 100 % en todos los trimestres.

Con datos a noviembre, el Fondo cuenta con una fortaleza patrimonial de 18.53 %, similar al índice de capitalización de las instituciones que componen el denominado G7 de la Banca Comercial (17.55 % en promedio), con lo cual se demuestra que se tiene la solidez financiera para cumplir con sus compromisos crediticios y tiene la posibilidad de solicitar financiamiento externo, en caso de requerirlo.

Gráfica 3. Índice de Fortaleza Patrimonial trimestral



Fuente: Elaboración propia con información de la Subdirección de Administración Integral de Riesgos.

Iniciativa 4. Límite de Exposición al Riesgo de Crédito

Monitorear el nivel de riesgo de crédito en el cual incurre el FOVISSSTE.

Durante 2024 se monitoreó el Uso del Límite de Exposición al Riesgo de Crédito, a fin de vigilar que los recursos para pérdidas esperadas por exposición a este riesgo, no excedieran el límite que garantiza un remanente suficiente para otorgar a las aportaciones patronales depositadas en la Subcuenta de Vivienda un rendimiento superior a la inflación¹⁰.

En el primer trimestre se registró un aumento en las reservas para pérdidas esperadas, las cuales ascendieron a 57,126,090 miles de pesos, debido a la entrada en vigor de las nuevas normas financieras para la clasificación de la cartera y el cálculo de estimaciones preventivas para riesgos crediticios, contenidas en las Disposiciones de la CNBV.

Principalmente por este factor exógeno, las reservas para pérdidas esperadas tuvieron una variación al alza de 15,607,183 miles de pesos (37.59 %) y aquellas para pérdidas no esperadas disminuyeron 11,832,291 miles de pesos, de modo que el Uso del Límite de Exposición al Riesgo de Crédito cerró en marzo en 21.31 % respecto al cierre de 7.04 % del trimestre previo.

En cambio, durante el segundo trimestre se registró una mejora en las etapas de deterioro y la segregación de 2,681 créditos, cuyas estimaciones ascendían a 1,534,974 miles de pesos. Esto permitió una acumulación de reservas esperadas menor a lo registrado en el

¹⁰ Conforme a lo dispuesto en el artículo 73, fracción I, inciso a) de las Disposiciones de la CNBV.

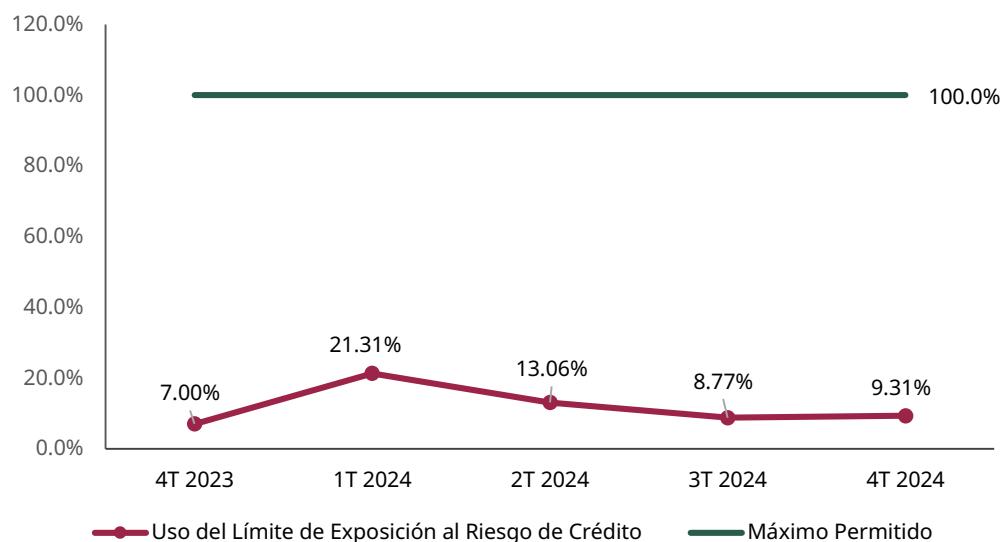
primer trimestre en 6,831,301 miles de pesos (11.96 %) y un descenso del Uso del Límite de 13.06 por ciento.

Esta tendencia continuó y en el tercer trimestre, el Uso del Limite fue de 8.77 %, debido principalmente a que en agosto se realizó una nueva segregación de 6,077 créditos, con estimaciones del orden de 1,285,780 miles de pesos y también a que en ese periodo las reservas para pérdidas no esperadas aumentaron 6,553,540 miles de pesos (6.15 %) con el objetivo de incrementar la fortaleza patrimonial del FOVISSSTE.

Sin embargo, en el cuarto trimestre se registró un aumento en el Uso del Límite y ascendió a 9.31 % al cierre de noviembre, esto se debió tanto al aumento de las reservas para pérdidas no esperadas en 4,115,573 miles de pesos como a la disminución en el resultado neto en 1,980,019 miles de pesos. A pesar de este aumento, el indicador se encontró en un nivel adecuado, puesto que el máximo permitido es de 100 por ciento.

El monitoreo del comportamiento del riesgo de crédito durante el ejercicio y la administración constante del mismo mediante la constitución de reservas, mantuvo el valor del Uso del Límite de Exposición al Riesgo de Crédito menor al 100 % permitido durante 2024, lo que asegura que el Fondo otorgue un rendimiento superior a la inflación a los trabajadores por sus aportaciones a la Subcuenta de Vivienda. El comportamiento del indicador se muestra a continuación:

Gráfica 4. Uso del Límite de Exposición al Riesgo de Crédito



Fuente: Elaboración propia con información de la Subdirección de Administración Integral de Riesgos.

Asimismo, considerando que el 100 % es el valor límite máximo dentro del rango establecido como meta para este indicador, se observa que conservó un nivel aceptable.

Lo anterior, permite conocer la capacidad financiera del FOVISSSTE no solo para administrar este riesgo, sino también para incorporar los cambios normativos externos que implicaron, además de una reorganización de la cartera y del fortalecimiento para enfrentar los riesgos en beneficio de su sostenibilidad.

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

Incrementar la recuperación del 5 % y 30 %, a través de la implementación de diversos mecanismos de cobro que permitan aumentar la recaudación de ingresos.

Durante el ejercicio 2024, se mantuvieron las acciones establecidas en materia de recuperación de adeudos:

- Avisos de morosidad en los estados de cuenta de los acreditados, haciendo referencia a que la dependencia a la que están adscritos se encuentra en mora.
- Exhorto a las dependencias sobre el cumplimiento oportuno de la individualización de sus pagos mediante minutazos de trabajo para solventar los adeudos de información.
- Reporte de las dependencias morosas al Buró de Crédito.

En este orden de ideas, se elaboró un plan de trabajo para notificar a las dependencias que presentaron rezago en el cumplimiento de sus aportaciones durante el ejercicio 2024. Mediante oficio, se realizó la notificación de adeudo a las dependencias del estado de Oaxaca por un importe de 1,816.30 millones de pesos y a las del estado de Guerrero por un monto total de 1,150.74 mdp.

De manera particular, se revisó el nivel de cumplimiento y se dio seguimiento a los convenios de reconocimiento de adeudo y pago suscritos con ocho dependencias del gobierno de Baja California Sur, en los que se tenía previsto recuperar 24.4 mdp, por concepto de aportaciones del 5 %, y 26.8 mdp, por descuentos del 30 %, durante el año. El adeudo notificado a esa entidad ascendió a 1,250.18 mdp.

Las acciones de notificación son relevantes en virtud de que seis dependencias de los estados de Baja California Sur, Guerrero y Oaxaca concentran el 80 % del importe de adeudos de ingresos ordinarios, equivalente a 2,870.41 mdp, tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 10. Dependencias con mayor adeudo de aportaciones del 5 % y 30 %

Nombre	Aportaciones del 5 %	Descuentos del 30 %	Total por Dependencia	Participación del Adeudo Global
Secretaría de Salud, Guerrero	876.53	194.60	1,071.13	30 %
H. Ayuntamiento de la Paz, B.C.S.	207.25	466.47	673.72	19 %
Universidad Autónoma de Zacatecas	407.95	0.00	407.95	11 %
H. Ayuntamiento de Comondú, B.C.S.	90.09	183.78	273.87	8 %
Secretaría de Salud, Oaxaca	246.95	0.00	246.95	7 %
H. Ayuntamiento de Mulegé, B.C.S.	87.14	109.65	196.79	5 %
Total:		2,870.41		80 %

Cifras en millones de pesos.

Fuente: Elaboración propia de la Jefatura de Servicios de Ingresos de la Subdirección de Finanzas.

Adicionalmente, se realizaron reuniones virtuales y presenciales con las personas servidoras públicas de la Secretaría de Marina y de la Secretaría de Salud de San Luis Potosí, así como con las respectivas personas del Sistema Estatal de Telesecundarias de Durango, logrando concretar acuerdos y acciones para la regularización de adeudos.

Por otro lado, se notificaron (electrónicamente) los respectivos adeudos a tres organismos del estado de Veracruz: Comisión del Agua del Estado de Veracruz (CAEV) Platón Sánchez, Comisión Municipal de Agua Potable y Saneamiento de Perote Veracruz, y a la CAEV Tepetzintla.

De igual manera se notificó al Instituto de Salud de Tuxtla Gutiérrez, a los Servicios de Salud de Coahuila, al Tribunal Estatal Electoral de Baja California Sur, al Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) de Campeche, al CONALEP de Sonora, al Municipio de Cosalá y al Instituto Nacional de Administración Pública.

Las notificaciones de adeudos permitieron al FOVISSSTE seguir tramitando solicitudes de afectación de participaciones federales ante la Tesorería del ISSSTE y ante la SHCP que, durante 2024, autorizó la recuperación de un acumulado de 210.02 mdp, conforme a la tabla siguiente:

Tabla 11. Recuperación de aportaciones por Afectación a Participaciones Federales 2024

Mes	5 %	30 %	Total en pesos	Acumulado
Enero	3,318,413.39	3,604,140.61	6,922,554.00	196,749,308.14
Febrero	1,217,353.67	1,490,002.41	2,707,356.08	

Mes	5 %	30 %	Total en pesos	Acumulado
Marzo	847,016.11	2,230,392.08	3,077,408.19	
Abril	6,134,445.33	733,397.46	6,867,842.79	
Mayo	641,427.09	2,252,506.91	2,893,934.00	
Junio	12,462,344.96	2,840,429.75	15,302,774.71	
Julio	54,386,973.79	1,473,648.13	55,860,621.92	
Agosto	50,870,114.98	1,548,205.83	52,418,320.81	
Septiembre	49,122,492.79	1,576,002.85	50,698,495.64	
Octubre	3,157,874.27	0.00	3,157,874.27	
Noviembre	0.00	0.00	0.00	13,273,982.32
Diciembre	10,116,105.05	0.00	10,116,105.05	
Total:		210,023,290.46		

Fuente: Elaboración propia de la Jefatura de Servicios de Ingresos de la Subdirección de Finanzas.

Además, las gestiones de cobro dieron como resultado que la Universidad Autónoma de Zacatecas realizara el pago de 23.94 mdp., correspondiente a las aportaciones del 5 % de los bimestres 4, 5 y 6 del año 2023. El adeudo de Zacatecas, concentrado en su totalidad por esta dependencia, disminuyó de 371.12 a 350.36 mdp.

También se obtuvo el pago de la Secretaría de Salud de Oaxaca por 414.84 mdp, con ello el adeudo por concepto de descuentos del 30 % quedó saldado, mientras que el correspondiente a las aportaciones del 5 % se redujo considerablemente, los datos se pueden observar en la tabla siguiente:

Tabla 12. Recuperación de adeudos y saldo pendiente de la Secretaría de Salud, Oaxaca

Concepto	Adeudo (mdp)	Periodo del adeudo	Pago (mdp)	Fecha de pago	Saldo deudor	Observaciones
Aportaciones 5 %	236.39	2018-2020	218.63	06/09/2024	17.76	Por liquidar Bimestre 6/2018
Descuentos 30 %	192.68	2019-2020	196.21 *	05/09/2024	0.00	Sin adeudos
Total:	429.07		414.84		17.76	

Cifras en millones de pesos.

* La disminución del adeudo no es lineal debido a las actualizaciones e intereses aplicados.

Fuente: Elaboración propia de la Jefatura de Servicios de Ingresos de la Subdirección de Finanzas.

Al cierre del cuarto trimestre de 2024, las 13 dependencias que se relacionan en la tabla siguiente, saldaron sus adeudos por alguno de los dos conceptos:

Tabla 13. Dependencias que saldaron su adeudo por algún concepto al cierre de 2024

Estado	Dependencia	Concepto	Pago en pesos
Guanajuato	Secretaría de Educación	5 %	2,729.18
Baja California Sur	Secretaría de Educación Pública	5 %	2,888,864.73
Baja California Sur	Telebachillerato Comunitario	5 %	403,044.27
Ciudad de México	Instituto Nacional de Administración Pública Asociación Civil	5 %	363,052.81
Durango	Instituto Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas	5 %	70,657.17
Guerrero	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos	5 %	1,603,762.50
Guerrero	Secretaría de Educación	5 %	3,307,492.46
Hidalgo	Instituto Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas	5 %	90,395.16
Puebla	Sistema Operador de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de San Martín	5 %	98,883.28
Sonora	Instituto de Formación Docente	5 %	176,971.37
Baja California Sur	Instituto Sudcaliforniano de la Juventud	30 %	175,040.05
Sonora	Universidad Tecnológica de Hermosillo	30 %	752,369.06
Zacatecas	Universidad Autónoma de Zacatecas	30 %	14,753,646.90
Total:			24,686,908.94

Fuente: Elaboración propia de la Jefatura de Servicios de Ingresos de la Subdirección de Finanzas.

Al revisar los adeudos registrados al inicio del ejercicio, se observa que se logró una disminución de 77,683,890 pesos en el saldo vencido total por concepto de aportaciones del 5 %, y cuatro dependencias menos con atraso.

Tabla 14. Comparativo del monto y dependencias que adeudan el concepto del 5 %

Mes	Número de dependencias	Importe en pesos
Enero	62	2,521,068,599
Diciembre	58	2,443,384,709

Fuente: Elaboración propia de la Jefatura de Servicios de Ingresos de la Subdirección de Finanzas.

En cuanto al concepto del 30 %, comparando los registros de enero de 2024 con los correspondientes al cierre del ejercicio, se obtuvo un resultado contrario, es decir, se observó un incrementó de 15 a 20 en el número de dependencias y 70,906,230 pesos el correspondiente al importe de deuda.

Tabla 15. Comparativo del monto y dependencias que adeudan el concepto 30 %

Mes	Número de dependencias	Importe en pesos
Enero	15	1,074,293,490
Diciembre	20	1,145,199,720

Fuente: Elaboración propia de la Jefatura de Servicios de Ingresos de la Subdirección de Finanzas.

Finalmente, es importante señalar que el adeudo al cierre de 2024 es menor que los máximos alcanzados a lo largo del ejercicio que se reporta, para aportaciones del 5 % en julio se registró un importe de 2,685.94 mdp y de 2,443.38 en diciembre; en el caso de descuentos del 30 %, en marzo se alcanzó un total de 1,206.79 mdp y en el mes de diciembre una cifra de 1,145.19 mdp.

Las acciones en materia de recuperación contribuyeron a la estabilidad financiera del FOVISSSTE y permitieron controlar el nivel de adeudos que presentan las dependencias; destaca que durante el año que se informa se obtuvieron pagos de la Universidad Autónoma de Zacatecas y de la Secretaría de Salud de Oaxaca; asimismo, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público autorizó mensualmente afectaciones de participaciones federales para recuperar los adeudos de aportaciones del 5 % y descuentos del 30 por ciento.

Iniciativa 6. Nuevos Productos de Cobranza

Incentivar la recuperación de créditos en cobranza extrajudicial en conjunto a la aplicación de los productos de solución del Modelo Integral de Cobranza para incrementar los ingresos del Fondo, además de beneficiar la economía y el patrimonio de los acreditados, mediante la difusión y el uso de estrategias diferenciadas de cobranza.

Una vez aprobada la implementación de nuevos productos de cobranza y la actualización de los requisitos de aplicación y de las formas de operación de algunos de los existentes para facilitar el acceso a las personas acreditadas que caen en incumplimiento y que pudieran encontrarse desempleadas o percibiendo un menor ingreso; durante 2024 se realizaron las adecuaciones a nivel tecnológico y se logró su aplicación para ofrecer mejores opciones de regularización o de liquidación en cobranza extrajudicial.

Al cierre del ejercicio, se recuperaron 1,220.95 millones de pesos mediante métodos de cobranza extrajudicial, que incorporan la aplicación de productos solución y la actualización de diversos programas de apoyo para las personas acreditadas. Estos ingresos superaron en 61.77 mdp los 1,159.18 mdp obtenidos en el mismo periodo del año previo y equivalen a 15.81 % de lo que se programó asignar a los despachos externos de cobranza durante 2024.

Como parte de las acciones desarrolladas, se actualizó mensualmente la cartera que cae en cobranza extrajudicial y se asignó con base en los resultados de recuperación de los despachos en cada entidad federativa. Entre las actividades estratégicas realizadas, se encuentra la aplicación de los nuevos productos y el seguimiento de los existentes.

Durante 2024, operó el programa “Liquidación de contado con descuento del 10 %”, dirigido a los créditos en cobranza extrajudicial con una problemática de adeudo vencido, mediante el cual se liquidaron 291 créditos, en beneficio de igual número de personas acreditadas con una quita total de 15 mdp. El programa creció 15 % respecto al ejercicio anterior, en el que se liquidaron 252 créditos y la quita ascendió a 12.59 mdp.

Al cierre del ejercicio, el programa “Liquidación total con descuento 34 % y más de condonación” se aplicó a 48 personas acreditadas, a quienes se benefició con una quita total de 20.69 mdp y se obtuvieron ingresos para el Fondo por 3.36 mdp. Asimismo, la aplicación de “Prórroga adicional con obligación de pago al 80 %” para 152 personas, lo que permitió cubrir 80 % de su obligación durante un periodo de 12 meses.

En tanto, se suscribieron 724 cartas de aceptación para el programa “Solución a la Medida” que ajusta la obligación de pago quincenal, de acuerdo a la capacidad de pago de la persona acreditada, en cuatro modalidades: Pago Piso, Pago Piso Quita 1, Pago Piso Quita 2 y Pago Temporal Contingente.

Es oportuno señalar que fue necesaria la actualización o adecuación (a nivel sistema) de algunos productos, por esta razón “Liquidación total con descuento 34 % y más de condonación”, “Prórroga adicional con obligación de pago al 80 %” y “Solución a la Medida” comenzaron a tener resultados en el segundo trimestre del año.

Asimismo, se robustecieron esfuerzos en materia de Tecnologías de la Información para la aplicación de los “Programas de Apoyo a Acreditados, Jubilados o Pensionados” y “Quita de Adeudo Vencido”, destacando que se encuentran en proceso de desarrollo.

Los referidos programas están a disposición de las personas acreditadas que se encuentran en cobranza extrajudicial, además de las diferentes opciones aprobadas por la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE de reestructura o liquidación, tales como “Programa 30/60”, “3 veces

más" y "Programa Piloto 2/50".

Con las estrategias para la recuperación de amortizaciones, adeudo vencido y aplicación de programas, al cierre de 2024, el indicador de porcentaje de recuperación en cobranza extrajudicial alcanzó un desempeño de 113.07 % respecto a la meta programada para el cierre del ejercicio, ubicándolo en un nivel de desempeño aceptable.

Por lo anterior, si bien los nuevos productos se encuentran en proceso de instrumentación, los existentes han comenzado a dar resultados en beneficio de los acreditados que cuentan con opciones para conservar su patrimonio, incluso aquellos que se encuentran laborando fuera del sector público.

Iniciativa 7. Diversificación de los nuevos productos y programas de recuperación crediticia y elaboración de la información de difusión

Fortalecer los productos y/o programas de solución, para incrementar la recuperación del FOVISSSTE y dar cumplimiento a lo dispuesto en la reforma a la Ley del ISSSTE, mediante la coordinación con el área de tecnologías de la información para su implementación y automatización en los sistemas, con la finalidad de que sean aplicados en los Departamentos de Vivienda. Además, se enviará información con la descripción de los mismos a las diferentes áreas del Fondo encargadas de la difusión.

Con los programas de reestructura y de liquidación de créditos aprobados durante el ejercicio 2023, así como derivado de la actualización del Modelo Integral de Cobranza para mejorar los productos de solución que lo integran, el FOVISSSTE amplió las opciones de liquidación y beneficios para diferentes grupos de personas acreditadas.

Al respecto, se contó con la autorización de una reserva contable de 1,990.8 millones de pesos que permite a la Institución contar con la capacidad para hacer frente a los impactos financieros generados con motivo de la creación de nuevos programas de solución para los créditos en UMA. En función de lo anterior destacan los siguientes resultados:

- **Programa de Liquidación de Créditos 30/60**, enfocado a liquidar créditos y dirigido a dos sectores en particular:
 - Acreditados con más de 60 años que han pagado dos veces el monto otorgado.
 - Créditos con más de 30 años de antigüedad.

Derivado de los resultados obtenidos por la aplicación del programa se amplió el presupuesto en 1,735.5 mdp para el ejercicio 2024, con dichos recursos se garantizó que las personas acreditadas que cumplieran con los criterios, pudieran continuar adhiriéndose al

mismo. Durante el ejercicio que se informa fueron liquidados 12,468 créditos, otorgando quitas por un importe de 2,451.71 mdp.

- **Programa para la Liberación de Créditos Hipotecarios**, que derivó del decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley del ISSSTE en el ejercicio 2023, el cual tiene como objetivo liquidar los créditos que se hayan pagado más de tres veces el préstamo original.

En este orden de ideas, se registraron 2,874 créditos para este programa, destacando que al aplicarlo se cancela la posibilidad de un segundo crédito, en consecuencia 23 trabajadores renunciaron voluntariamente al trámite y 2,851 créditos se liberaron.

- **Programa Piloto de Liquidación de Créditos 2/50**, orientado a atender a aquellos créditos que cumplan los siguientes supuestos:
 - Se ha pagado más de dos veces el monto otorgado.
 - Que cuenten con un saldo mayor al 50 % del monto prestado.

Durante el ejercicio 2024, se liquidaron 745 créditos con una quita total de 210.73 mdp, de este total 335 se registraron durante el cuarto trimestre del año, con una quita de 105.97 mdp.

- **Programa de Apoyo a Acreditados Jubilados o Pensionados**, dirigido a las personas que hayan solicitado un crédito estando en activo y que, posteriormente, cambiaron su estatus laboral a pensionadas, a través de dos tipos de apoyo:
 - Pausar la devengación de intereses del crédito hasta por 12 meses para realizar el trámite de jubilación.
 - Pagar su crédito con un monto ajustado a la pensión.

En el ejercicio 2024, el programa benefició a 1,040 personas, asimismo, se continuó trabajando en la implementación del mismo en el Sistema Integral de Bases de Datos de Cartera (SIBADAC) con la finalidad de poner en marcha su segunda fase, consistente en instrumentar alternativas de liquidación para los créditos respectivos.

Programa Reestructura de UMA a Pesos, si bien el Programa se desarrolló durante el ejercicio 2023, su última modificación fue en 2024. En este contexto, se firmaron 1,442 convenios de reestructura de UMA a Pesos que la Subdirección de Asuntos Jurídicos ha registrado en el SIBADAC, con ello, las personas acreditadas modificaron las condiciones de su crédito a pagos fijos en pesos y con tasa de interés fija.

Por otro lado, como parte del nuevo Modelo Integral de Cobranza, se actualizaron los Productos de Solución de Cobranza Extrajudicial siguientes:

- **Liquidación de contado con descuento del 10 %**, al cierre de 2024 fueron liquidados 291 créditos, otorgando quitas por un importe de 15.00 mdp y con ingresos por 138.48 mdp para el Fondo.
- **Liquidación total con descuento 34 % y más de condonación**, como resultado de la instrumentación del programa en el SIBADAC, de mayo a diciembre se liquidaron 48 créditos, con una quita de 20.69 mdp y una recuperación de cartera de 3.36 mdp.

Finalmente, por lo que corresponde a “Quita de Adeudo Vencido”, la actualización del producto en los sistemas informáticos institucionales se encuentra en desarrollo. Asimismo, se crearon los productos:

- **Prórroga Adicional con obligación de pago al 80 %**, la Jefatura de Departamento de Cobranza Fuera de Sector coordinó con la Jefatura de Servicios de Tecnología de la Información la instrumentación del producto en el SIBADAC, dando como resultado que 152 personas resultaran beneficiadas con este producto de solución.
- **Programa Solución a la Medida**, tanto los Departamentos de Vivienda como los despachos de cobranza extrajudicial han realizado la aplicación del programa, el cual permite ajustar la obligación de pago a la capacidad del acreditado. En sus diversas modalidades (Pago Piso, Pago Piso Quita 1, Pago Piso Quita 2 y Pago Temporal Contingente) se han firmado un total de 724 cartas de aceptación, destacando que en algunos casos fueron a causa del resultado del estudio de valoración socioeconómica y otros del trámite que se realizó por sistema.

Por último, a través de las diferentes redes sociales del FOVISSSTE, se ha impulsado la difusión de los programas con el objetivo de llegar a un mayor número de personas acreditadas y de dotar de información sustantiva respecto de los mismos.

Tabla 16. Difusión en redes sociales de los programas de apoyo del FOVISSSTE

Red social	Programa FOVISSSTE	Publicaciones 2024*
Facebook	Reestructura de UMA a pesos	10
	Programa de apoyos a personas acreditadas pensionadas o jubiladas	4
	Liquidación de 10	2
X	Liquidación 2/50	1
	Programa de apoyos a personas acreditadas pensionadas o jubiladas	1

Red social	Programa FOVISSSTE	Publicaciones 2024*
YouTube	Logros Programas de Solución	2
	Programa de apoyos a personas acreditadas pensionadas o jubiladas	4
	Reestructura de UMA a pesos	1
	Total:	25

* Datos a partir del segundo trimestre.

Fuente: Elaboración propia de la Subdirección de Finanzas.

Finalmente, el FOVISSSTE aumentó la asequibilidad del financiamiento hipotecario, en cumplimiento al Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas Disposiciones a la Ley del ISSSTE¹¹, al considerar distintas opciones financieras de reestructura, liquidación y/o condonación de adeudos dirigidos a las personas acreditadas que presentan saldos pendientes, pudiendo haber accedido a otros programas o pagado el saldo de su crédito en más de dos ocasiones, entre otras particularidades. En conclusión, al difundir estos beneficios, un mayor número de personas logró recuperar su patrimonio y ejercer su derecho a la vivienda.

Iniciativa 8. Remanente de operación del Fondo de la Vivienda

Informar sobre la determinación del remanente de operación anual para su distribución a la Subcuenta de Vivienda, en beneficio de los trabajadores.

En cumplimiento al artículo 177 de la Ley del ISSSTE¹², se procedió al cálculo de los ingresos y egresos del Fondo de la Vivienda, de acuerdo con los criterios aplicables y ajustándose a sanas técnicas contables y conforme lo establecen las Disposiciones emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), con lo que se determinó el remanente de operación, en función del cual se otorgó un interés al saldo de las Subcuentas del Fondo de la Vivienda que permitió que conservaran su valor real, en beneficio del patrimonio de las personas trabajadoras.

Para tal efecto, se realizó una estimación del remanente de operación del FOVISSSTE para el año 2024, tomando en cuenta lo siguiente:

¹¹ Decreto publicado el 8 de mayo de 2023 en el Diario Oficial de la Federación.

¹² El segundo párrafo del artículo 177 a la letra indica que “El saldo de las Subcuentas del Fondo de la Vivienda pagará intereses en función del remanente de operación del Fondo de la Vivienda”, mientras que en el último párrafo establece que “La Comisión Ejecutiva deberá observar en todo momento una política financiera y de créditos, dirigida a lograr que los ahorros individuales de los Trabajadores, conserven permanentemente por lo menos, su valor real de conformidad con la fórmula que al efecto determine”.

- Una inflación estimada por la CNBV para este año de 3.173193 % que al realizar la multiplicación por el monto de los recursos depositados en el Fondo de la Vivienda de 256,924,231 miles de pesos, dio como resultado un remanente estimado de 8,152,701.71 miles de pesos, considerando que el rendimiento debe ser de, por lo menos, la inflación.

De acuerdo con lo anterior, en la Sesión Ordinaria 939 de fecha 13 de diciembre de 2023, la Comisión Ejecutiva del FOVISSSTE aprobó mediante Acuerdo 7419.939.2023, el Remanente Estimado de Operación del Fondo de la Vivienda para el ejercicio 2024, por la cantidad de 8,152,702,000 (ocho mil ciento cincuenta y dos millones setecientos dos mil pesos 00/100 M.N.).

El 50 % de esta estimación se distribuyó a las Subcuentas del Fondo de la Vivienda como pago provisional de intereses, el depósito mensual fue de 339,695,916.67 pesos, calculado de la siguiente forma:

- Pago mensual del remanente de operación 2024 = [(Remanente estimado para 2024 * 50 %) / 12] o = [(4,076,351,000) / 12] = 339,695,916.67 pesos.

Ahora bien, al cierre del ejercicio 2024, se determinó un remanente de operación definitivo de 11,013,023 miles de pesos, integrado por el 50 % de la estimación, más el resultado de operación acumulado en 2024, es decir:

Tabla 17. Remanente de operación al cierre del ejercicio 2024

Concepto	Importe (Miles de pesos)
Resultado de operación acumulado (ejercicio 2024)	\$ 6,936,672
50% anticipo de remanente (12/12)	\$ 4,076,351
Rendimiento Generado:	\$ 11,013,023

Fuente: Elaboración propia de la Jefatura de Servicios de Control y Registro de Operaciones de la Subdirección de Finanzas.

El Remanente de Operación definitivo consideró la inflación anual de 4.21 por ciento, no obstante, se determinó un remanente de operación de 11,013,023 miles de pesos, equivalente a 4.23 % del valor del Fondo de la Vivienda, es decir, se otorgó un interés superior a la inflación en 0.02 por ciento. De este modo, se observó una política financiera y de créditos que garantiza a la población trabajadora un rendimiento real y la conservación del valor de sus aportaciones.

Tabla 18. Rendimiento 2024

Concepto	Monto (Miles de pesos)	Inflación 2024	Rendimiento del Remanente
Total del remanente estimado de operación 2024	\$ 8,152,702	3.17 % Estimada	
Total del remanente de operación al cierre del ejercicio 2024	\$ 11,013,023	4.21 % Realizada	4.23 %

Fuente: Elaboración propia de la Jefatura de Servicios de Control y Registro de Operaciones adscrita a la Subdirección de Finanzas.

Iniciativa 9. Aumentar la recuperación de cartera vencida mediante la aplicación de nuevos productos de solución (cobranza judicial)

En línea con el enfoque social de las acciones de cobranza del FOVISSSTE, la Subdirección de Asuntos Jurídicos en conjunto con la Subdirección de Finanzas, instrumenta y da seguimiento a los productos de solución del Modelo Integral de Cobranza actualizados en mayo de 2023, para los acreditados que se encuentran en cartera vencida, a fin de brindarles opciones asequibles y efectivas a los que tengan disposición de pagar, dando a su vez seguridad jurídica respecto de su vivienda.

Durante 2024, se lograron recuperar mediante liquidación 187 créditos, resultado que representa un desempeño de 100 % respecto a la meta anual programada, lo que demuestra la efectividad y solidez de las acciones legales y operativas utilizadas para la regularización de los adeudos, mismas que se encuentran conforme a lo siguiente:

- Implementación de estrategias de comunicación dirigidas a las personas acreditadas para resaltar los beneficios de liquidar con descuento, dando la oportunidad de optar por esquemas de reestructura, según sus posibilidades.
- Establecimiento de una metodología para validar los estados de cuenta, evitando errores y demoras en los montos a liquidar.
- Simplificación de los procesos legales para facilitar y acelerar la liquidación total de créditos, al reducir los tiempos y costos asociados, lo que permitió que los despachos ya no soliciten a las personas acreditadas la firma de un convenio, toda vez que el crédito ya no tiene saldo deudor, por lo tanto, se realizan de forma más rápida los trámites de finiquito y de cancelación de hipoteca.
- Negociación con las personas acreditadas.
- Seguimiento puntual a los casos en proceso judicial.
- Mejora en los sistemas de monitoreo y gestión de la cobranza.

De igual forma, se regularizaron mediante convenio 5,123 créditos mediante las acciones realizadas por los despachos de cobranza judicial. Este resultado, representa un desempeño con relación a la meta anual programada de 292.7 %. Para lograrlo, se realizaron las siguientes acciones:

- Optimización del proceso de validación de convenios para aumentar su eficiencia.
- Implementación de pruebas piloto para regularizar créditos con problemas documentales.
- Seguimiento exhaustivo de la cartera asignada a los despachos externos.
- Capacitación especializada a los despachos externos de cobranza judicial con menor desempeño, para dotarlos de las herramientas y conocimientos necesarios y así mejorar su eficiencia.
- Implementación de un Plan de Contingencia que implicó el desarrollo y ejecución de un simulador, para garantizar la operatividad continua del producto de solución cuando el aplicativo del SIBADAC presente intermitencias o fallas técnicas.
- Reasignación de personal para abordar los rezagos acumulados en los despachos y agilizar la formalización de los convenios pendientes.
- Establecimiento de un sistema de soporte continuo con todos los despachos externos, para optimizar el uso del aplicativo del SIBADAC y el simulador, con el fin de mejorar su eficiencia operativa en la formalización de convenios.
- Implementación de un programa especial con cobertura nacional, enfocado en la reestructura de créditos de UMA a Pesos y de reestructura de acreditados pensionados.

Por último, resulta importante precisar que al mes de diciembre de 2024 se recuperaron 277.3 millones de pesos por cobranza judicial, lo que representa un desempeño de 92.4 % y refleja el impacto positivo de las acciones estratégicas implementadas, logrando fortalecer la relación con las personas acreditadas al brindarles soluciones asequibles y efectivas.

El desempeño alcanzado en los indicadores de recuperación, liquidaciones y convenios refleja resultados positivos y consistentes con la estrategia integral de cobranza implementada. Aunque el indicador de la recuperación monetaria de 92.4 %, se encuentra ligeramente por debajo del 100% de la meta anual, estos resultados deben entenderse en el contexto de las prioridades estratégicas establecidas, que privilegiaron la implementación de programas especiales, como la reestructura de créditos de UMA a Pesos y de pensionados. Estas acciones no solo respondieron a directrices institucionales, sino que también promovieron el otorgamiento de beneficios en la seguridad jurídica para los

acreditados, lo que explica el desempeño de 292.7 % en la regularización mediante convenios.

La aparente desviación en algunos indicadores es el reflejo del balance entre diferentes productos de solución, enfocados en garantizar la sostenibilidad de la recuperación y la seguridad jurídica de las personas acreditadas.

Objetivo 4. Tecnologías de la Información



Con el objetivo de innovar la operación de la organización, se emprendieron acciones para incorporar tecnologías y mejorar controles de seguridad para mitigar riesgos, identificando como área de oportunidad la actualización de herramientas digitales, dado que las versiones desactualizadas son susceptibles de recibir ciberataques. En este orden de ideas, durante el ejercicio 2024 se implementaron acciones de monitoreo para detectar amenazas de forma oportuna y reducir los incidentes de seguridad. Asimismo, se fortalecieron los controles con políticas y medidas más estrictas, enfocando los esfuerzos en la protección de la información sensible y la prevención de pérdida de datos.

A continuación, se presentan las actividades y resultados obtenidos por las áreas administrativas respecto al cumplimiento de las iniciativas que suscribieron en el PL 2024 para este objetivo, así como el desempeño de los indicadores correspondientes:

Iniciativa 1. 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 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 libres y vigentes.

Con el fin de mejorar la operatividad y optimizar los procesos de crédito y de atención a la derechohabiencia, se desarrollaron y concluyeron, en diversas áreas clave del FOVISSSTE, los ocho proyectos prioritarios que se exponen a continuación:

- **Inscripción Continua con el desarrollo del Micrositio "Mi portal":** se creó el Micrositio "Mi portal", que permite a la derechohabiencia solicitar un crédito en cualquier momento del año. El proyecto incluye un módulo para registrar las solicitudes de crédito, logrando facilitar su gestión por parte de las Entidades Financieras.
- **Modelo Paramétrico "RENOVAVISSSTE":** se implementó un sistema que ajusta las condiciones del crédito según el rezago habitacional del municipio y el historial crediticio del trabajador. El modelo permite a la derechohabiencia utilizar el monto de su Subcuenta de Vivienda como garantía para créditos de remodelación, sin necesidad de hipotecar la vivienda.
- **Micrositio "Simulador":** se desarrolló un simulador que calcula el monto máximo de crédito basado en el salario del trabajador.
- **Modificación en la generación de comisiones de "Construyes":** se actualizó el Sistema Integral de Originación para optimizar el cálculo de comisiones para Entidades Financieras y garantizar la trazabilidad de los créditos formalizados.
- **Programa de "Apoyo a Acreditados Jubilados y Pensionados" en sus fases de "Registro y Aplicaciones", "Autorización" y "Aclaraciones":** se desarrolló un módulo en el SIBADAC para gestionar solicitudes de apoyo retroactivo a personas pensionadas con créditos vigentes.
- **Inscripción Continua con modelo paramétrico y consulta de Buró de Crédito:** se implementó el mencionado modelo para calcular la capacidad de pago y monto de crédito de manera personalizada, con simuladores específicos para distintas modalidades.
- **Inscripción Continua solicitud de atención a acreditados:** se incorporó un módulo que permite acceder al cálculo de la tasa y monto del crédito para los casos en que opera la Subdirección de Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias Regionales, al momento de la inscripción de las personas derechohabientes.
- **Inscripción Continua con homonimias:** se implementó un módulo que permite la identificación de casos con homonimias.

La implementación de estos proyectos generó diversos beneficios como: el acceso a servicios de manera ágil y directa mediante la página del FOVISSSTE; la optimización de los programas existentes, incrementando su eficiencia y adaptándolos a las necesidades de las áreas responsables; y por último, la atención directa que fortaleció la relación con la derechohabiencia, promoviendo una comunicación más efectiva y un intercambio de datos dinámico y de calidad.

Iniciativa 2: FOVISSSTE SEGURO. Seguridad de la Información y Ciberseguridad

Definir y aplicar esquemas y controles de seguridad de la información que garanticen su confiabilidad, integridad, acceso restringido a usuarios autorizados, así como alertas de cambios en las plataformas informáticas y bases de datos, a fin de reducir riesgos de pérdida, filtración o indebida difusión, en apego a la normatividad establecida por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

El monitoreo constante de las redes de la Institución permitió identificar y contener intentos de ataque a la infraestructura. Los eventos fueron clasificados y gestionados según su impacto, como a continuación se presenta:

Tabla 19. Clasificación de intentos de ataques a la infraestructura

Trimestre	Eventos	Nivel de impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Primero	5,116	17.00 %	32.00 %	51.00 %
Segundo	32,321	89.90 %	7.76 %	6.34 %
Tercero	29,917	98.35 %	0.12 %	1.53 %
Cuarto	5,087	20.49 %	36.38 %	43.13 %

Fuente: Elaboración propia con información de la Jefatura de Servicios de Tecnología de la Información.

- **Eventos de alto impacto:** Detectan intrusiones para ejecutar comandos del sistema operativo, instalar *malware* e inyección de código SQL, por sus siglas en inglés *Structured Query Language*, que fueron contenidos manualmente tras la generación de alertas.
- **Eventos de medio impacto:** Involucran ataques para implantar *scripts* maliciosos o denegación de servicio, contenidos automáticamente por los cortafuegos.
- **Eventos de bajo impacto:** Relacionados con intentos de exploración de vulnerabilidades, los cuales fueron contenidos por cortafuegos.

En todos los casos, los eventos identificados fueron analizados y gestionados para implementar mejoras, minimizando los riesgos y fortaleciendo la seguridad de la infraestructura.

Iniciativa 3. Gestión y mejora continua enfocada a los servicios de TI

Impulsar un modelo de atención proveedor-cliente entre el área de 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.

Al cierre del ejercicio 2024, se logró atender oportunamente 81.6 % de los servicios solicitados, abarcando desde la gestión de solicitudes hasta la planificación de actualizaciones. Además, se implementó el sistema de gestión de turnos para facilitar el seguimiento de cada solicitud y así garantizar una atención eficiente.

Los requerimientos más comunes incluyeron: reactivación de contraseñas, gestión de incidentes, difusión de mensajes en portales de autoservicio y correos electrónicos, informes de rendimiento y gestión de acuerdos de nivel de servicio (SLA)¹³.

Iniciativa 4. Actualización del GRP

Operar e instrumentar mejoras en el GRP para lograr una evolución de los módulos y aumentar la calidad de los servicios administrativos, contables y financieros.

Como parte del establecimiento de mejoras en el nuevo GRP para lograr una evolución de los módulos y aumentar la calidad de los servicios administrativos, contables y financieros, se realizó lo siguiente:

Fase 1: Identificación de *applets*¹⁴ a migrar

Se identificaron 71 componentes del GRP Web (*Applets*), de los cuales 31 fueron esenciales y se priorizaron por su relevancia y su frecuencia, 11 son de uso incierto y 29 no tienen uso. La Subdirecciones de Administración y de Finanzas validaron el estado actual de los componentes, concluyendo que 40 están en uso activo.

Fase 2: Áreas de oportunidad para la migración tecnológica

En colaboración con diversas áreas técnicas y de planificación, se evaluaron tecnologías para sustituir los *applets* de Java en el GRP Web. Se propuso implementar una arquitectura basada en microservicios considerando su versatilidad y escalabilidad. Como lenguajes de programación, se identificaron tres opciones:

- *Python*, por su versatilidad y facilidad de aprendizaje.

¹³ Corresponden a las siglas de *Service Level Agreement* (Acuerdo de Nivel de Servicio).

¹⁴ Los *applets* son componentes del GRP Web desarrollados en Java, requieren de Internet Explorer para funcionar.

- *React Native*¹⁵, ideal para el desarrollo de *front-end*¹⁶ interactivo.
- Continuar con Java, considerando su uso actual, lo que facilitaría la transición para el personal técnico existente.

Para la infraestructura, se recomendó la creación de servidores exclusivos que alojen los microservicios, para mejorar la interoperabilidad y reforzar la seguridad. El plan de migración se estructuró en tres etapas clave siguientes:

- Identificación y evaluación de *applets*, definiendo la criticidad, tamaño, complejidad y tiempos de desarrollo.
- Evaluación de costos, comparando opciones entre desarrollo interno o externo.
- Evaluación de riesgos y cronograma del proyecto, identificando obstáculos potenciales y estableciendo plazos.

Fase 3: Definición de tecnologías y Plan de Trabajo

Se determinó que los applets serán reemplazados por módulos en *React* para el *front-end*, mientras que el *back-end*³¹⁶ dependerá de los recursos disponibles. Si el desarrollo lo realiza personal interno, se empleará Java; si se contrata un proveedor externo, el lenguaje será seleccionado de acuerdo a su nivel de experiencia. La arquitectura implementará microservicios, reforzando la modularidad y escalabilidad del sistema.

Iniciativa 5. Optimizar la Arquitectura Tecnológica aprovechando nuevas tecnologías

Adoptar nuevas tecnologías en una Arquitectura Integral Aplicativa-Infraestructura-Plataforma-Seguridad que permita optimizar los recursos tecnológicos con nuevos enfoques para su aplicación

El fortalecimiento de las metodologías y estrategias en los proyectos en materia de tecnologías de la información abarcaron diversos rubros clave que mejoraron significativamente la seguridad, eficiencia y gestión de la organización.

- Fortalecimiento y mantenimiento de un plan de actualización de parches y actualizaciones de seguridad.
- Reforzamiento de la seguridad de la información.
- Actualización de la metodología para materializar proyectos.

¹⁵ Es un marco de código abierto que se utiliza para desarrollar aplicaciones móviles para Android, IOS, Web y UWP (Windows).

¹⁶ Son los elementos de la aplicación que ven los usuarios, tales como botones, casillas de verificación, gráficos y mensajes de texto. Permite a los usuarios interactuar con la aplicación.

- Revisión y evaluación de la infraestructura tecnológica y de los procesos de respaldo.
- Fortalecimiento de la estrategia de respaldos con un plan de pruebas.

Estas acciones integrales fortalecieron la seguridad de la información y el desarrollo tecnológico, al tiempo de promover mejores prácticas con el objeto de asegurar la continuidad operativa y la optimización de los procesos clave de la organización.

Objetivo 5. Gobierno Corporativo



En este apartado se presentan las iniciativas relacionadas con la actualización y mejora de los instrumentos normativos y con definición de las acciones que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos institucionales y con la adopción de las mejores prácticas gubernamentales.

Iniciativa 1. Difusión de elementos de planeación estratégica del FOVISSSTE

Comunicar a las personas servidoras públicas del FOVISSSTE los elementos de planeación estratégica, a través de los canales disponibles de comunicación interna, a fin de difundir información relevante para impulsar la participación de las áreas administrativas en los ejercicios de planificación institucional.

Con la finalidad de dar a conocer a las personas que integran el Fondo de la Vivienda los elementos clave de la planeación estratégica, así como de promover la misión, visión y objetivos de la Institución, se diseñó una infografía y gestionó su difusión correspondiente.

Adicionalmente, como parte de esta iniciativa, se reporta la elaboración e integración del Programa de Labores del FOVISSSTE (PL) 2025, ejercicio de planeación de corto plazo que resultó del ejercicio sistemático y coordinado entre las áreas administrativas, las cuales definieron las prioridades y determinaron sus compromisos para cumplir con las obligaciones normativas, al tiempo de abordar las áreas de oportunidad identificadas en el desempeño de sus funciones y en el marco del cumplimiento del objeto social de la Institución.

El PL 2025 se integró a partir de un enfoque estratégico tendiente a fomentar una gestión eficiente y ágil ante un contexto dinámico y complejo. El documento estableció 18

compromisos con ocho indicadores y 10 entregables, éstos últimos corresponden con mecanismos de seguimiento y control a implementar durante su ejecución.

En conclusión, tanto la infografía como el PL 2025 fueron puestos a disposición de las personas que integran el Fondo de la Vivienda. Particularmente, se implementaron acciones que permitieron una estrategia de comunicación efectiva, que incluyó el envío de información a través del correo electrónico institucional, la colocación de protectores de pantalla en los equipos de cómputo y la difusión de información en los tableros respectivos de la oficinas centrales, cumpliendo al 100 % con las seis acciones programadas, mismas que contribuyeron a fortalecer el compromiso de las personas en el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

Iniciativa 2. Identificación y evaluación de los riesgos del Fondo

Realizar dictámenes sobre los procesos sustantivos del Fondo, en los que se muestren los resultados derivados de la identificación, descripción y clasificación de los riesgos operativos, tecnológicos y legales, así como los factores que podrían ocasionar su materialización. Los dictámenes contendrán una evaluación de la suficiencia de las medidas de control para mitigarlos y recomendaciones para fortalecerlos, de manera que se prevenga un daño patrimonial, reputacional y/o una discontinuidad de las operaciones de la Institución.

Durante el ejercicio 2024, se generaron siete dictámenes de identificación de riesgos “No Discretionales” y “No Cuantificables”, con la finalidad de identificar y evaluar, dentro de diversos procesos sustantivos del Fondo, la pérdida potencial por fallas o deficiencias en los controles internos, por errores en el procesamiento y almacenamiento de las operaciones o en la transmisión de información, así como por resoluciones administrativas y judiciales. Además, de los riesgos y factores inherentes al modelo de negocio, al contexto macroeconómico y aquellos que afectan la reputación institucional.

A continuación, se detallan los procesos evaluados, los dictámenes generados y sus principales hallazgos y/o recomendaciones:

- **Pago de comisiones a SOFOMES** correspondiente a la Subdirección de Finanzas. En este dictamen presentado en la Sesión Ordinaria 125 del Comité de Riesgos, se identificaron tres riesgos relacionados con el pago de las comisiones que reciben las Entidades Financieras por realizar el proceso de originación y formalización de créditos hipotecarios como mandatarias del Fondo. Asimismo, se presentaron hallazgos relacionados con la recuperación de testimonios pendientes de entregar y con las discrepancias entre las bases de datos de las subdirecciones participantes.

Se emitieron recomendaciones, entre las que destacan: dar seguimiento a la actualización del Manual de Crédito y de Tesorería, realizar conciliaciones entre las subdirecciones participantes, así como implementar las sanciones establecidas en los convenios con las Entidades Financieras.

Derivado del dictamen y la estrecha relación del proceso con la recuperación de testimonios, la Jefatura de Servicios de Administración de Riesgos Operativos presentó el indicador de riesgo de la probabilidad de irrecuperabilidad de los testimonios notariales de los créditos otorgados por el FOVISSSTE para estimar la probabilidad de que un testimonio sea potencialmente irrecuperable, principalmente en función del tiempo, así como la pérdida económica que representaría para el FOVISSSTE.

- **Plan de Continuidad del Negocio (PCN)** correspondiente a la Subdirección de Planeación e Información. El dictamen fue presentado en la Sesión 127 del Comité de Riesgos, permitió la identificación de cuatro riesgos relacionados con las afectaciones operativas, pérdida de información, falta de integralidad y de documentos normativos.

Las recomendaciones que destacan son: la generación de un manual único que contenga la información del PCN con todos los procesos y subprocesos, de igual manera se recomendó realizar pruebas con un mayor grado de exigencia, así como atender las observaciones realizadas por la CNBV.

- **Línea de crédito “Construyes”** correspondiente a la Subdirección de Crédito. Fue presentado en la Sesión 129 del Comité de Riesgos, se identificaron riesgos relacionados con obras no concluidas, avance de obra inconsistente, reportes erróneos cargados en sistema e incumplimiento del programa por deficiencias en los contratos.

Las recomendaciones relevantes son: automatizar el proceso de ministración de pagos contra el avance de obra, definir los alcances y responsabilidades de la empresa supervisora, así como aplicar sanciones ante conductas inadecuadas, y realizar muestreos aleatorios de manera periódica a los programas físico-financieros entregados por las constructoras.

- **Pagos vía SPEI CLC automatizadas** correspondiente a la Subdirección de Finanzas. En el dictamen presentado en la Sesión 130 del Comité de Riesgos, se identificó un riesgo y hallazgos adicionales relacionados con la diferencia entre las bases de datos

proporcionadas por la referida Subdirección y los montos de pago de comisiones a Entidades Financieras por el proceso de originación y formalización de créditos hipotecarios.

Las recomendaciones están encaminadas a dar seguimiento a la actualización del Manual de Tesorería, donde se deben describir las políticas o lineamientos internos y documentar las actividades del personal que intervienen, llevar un control de los conceptos en las bases de datos y homologar los campos de información.

- **Políticas de Seguridad de la Información del FOVISSSTE** correspondiente a la Subdirección de Planeación e Información. El dictamen se presentó en la Sesión 132 del Comité de Riesgos, incluyó un contexto internacional bajo el que se comparó a México a nivel país, desde la perspectiva de seguridad de la información y se analizó el comportamiento de la Institución.

Respecto a los riesgos, se identificaron cinco relacionados con el *hardware* y *software*, ocasionados por vulnerabilidades y por la falta de políticas y controles. En cuanto a las recomendaciones, las de mayor relevancia están enfocadas a establecer políticas en materia de seguridad de la información, generar manuales de usuario y manuales técnicos, e implementar un ciclo de revisiones periódicas.

Es importante mencionar que, dentro del dictamen, en el apartado denominado "Presupuesto en términos reales", se concluye que no solo es importante el análisis del subejercicio del área responsable del proceso evaluado, sino la imposibilidad de erogarlo por factores vinculados con el proceso de contratación de los servicios.

- **Asignación de Vivienda** correspondiente a la Subdirección de Crédito. En este dictamen que se presentó en la Sesión 133 del Comité de Riesgos, se identificó un riesgo que fue desglosado en seis subapartados relacionados con las fases de asignación de vivienda y sus deficiencias.

Las recomendaciones están encaminadas al seguimiento del Manual de Crédito que, si bien ya contempla un proceso específico, resulta necesario el establecimiento de actividades, tiempos de ejecución y lineamientos de supervisión que puedan mitigar las deficiencias operativas identificadas. De igual manera, se indica que los sistemas utilizados en la fase de asignación de vivienda deben dejar evidencia de la CUV (cuándo se asigna y cuándo se cambia), entre otras recomendaciones que versan sobre los sistemas.

- **Servicios de Atención a Acreditados y Derechohabientes del FOVISSSTE (Call Center).** Presentado en la Sesión 133 del Comité de Riesgos, este dictamen se realizó a solicitud de la Subdirección de Atención a Acreditados y Enlace con Gerencias Regionales, con la finalidad de atender una recomendación derivada de una auditoría realizada por el Órgano Interno del Control en el FOVISSSTE.

Los tres riesgos identificados están relacionados con la falta de validación de reportes para la toma de decisiones, la atención deficiente hacia los acreditados y derechohabientes, y las afectaciones al Fondo por las deficiencias contractuales.

Las recomendaciones más destacables están enfocadas a la elaboración de un proceso integral para dar resolución a las quejas con la participación de todas las áreas, a fomentar la elaboración de indicadores de desempeño y mejorar la calidad de la información en la entrega de los reportes por parte del proveedor.

Estos dictámenes fueron presentados en las sesiones ordinarias del Comité de Riesgos y enviados a las áreas responsables de los procesos, con el objetivo de que analicen los riesgos identificados y las recomendaciones emitidas para que, en su caso, se realice la implementación de las mismas o de algún otro mecanismo de control que permita la mejora en la ejecución del proceso.

Al realizarse la identificación de riesgos operativos en los procesos del FOVISSSTE, se contribuye tanto a la generación de estrategias para que las diversas áreas implementen mecanismos de control, como a la identificación de áreas de oportunidad, a fin de mitigar la exposición a los riesgos.

Iniciativa 3. Actualización de los procesos en los documentos normativos correspondientes a la actividad sustantiva y organización del Fondo

Realizar dictámenes sobre los procesos sustantivos del Fondo, en los que se muestren los resultados derivados de la identificación, descripción y clasificación de los riesgos operativos, tecnológicos y legales, así como los factores que podrían ocasionar su materialización. Los dictámenes contendrán una evaluación de la suficiencia de las medidas de control para mitigarlos y recomendaciones para fortalecerlos, de manera que se prevenga un daño patrimonial, reputacional y/o una discontinuidad de las operaciones de la Institución.

Finalmente, se realizaron diversas acciones para actualizar, modernizar y optimizar los procesos establecidos en los documentos normativos que rigen las actividades de la organización. Estas acciones incluyeron la realización de reuniones de asesoría técnica

dirigidas a las áreas administrativas del FOVISSSTE, con la finalidad de brindar soporte técnico especializado, lo que permitió identificar nuevos procedimientos, modificar y/o actualizar la estructura y diagramación del flujo operativo de los mismos, alinear los cambios operativos que ha tenido la organización sobre los procesos y con ello, asegurar la generación de valor.

Dentro de estos documentos normativos, objeto de revisión y mejora, destacaron los relacionados con los procesos de: Formalización de Crédito; Administración de Riesgos Operativos; Administración de Riesgos Financieros; Enlace Institucional y Atención Ciudadana; Gerencias Regionales; Planeación; Tecnología de la Información; Financieros; Ingresos; Control y Registro de Operaciones; Control presupuestal; Escrituración; y Consultivo y Contratos. De un total de 242 procedimientos identificados al cierre del ejercicio que se informa, se logró la actualización e integración de 148, lo que representa un avance de 61.16 por ciento.

Como resultado de las acciones realizadas se logró crear una vinculación de los procesos operativos con la estrategia del FOVISSSTE, con ello se estableció un desempeño sustentable al identificar controles, indicadores, mejoras y posibles riesgos.

ANEXO. DESEMPEÑO DE INDICADORES

El Programa de Labores del FOVISSSTE 2024 registró diversos indicadores que actuaron como instrumentos de seguimiento y control, permitiendo así realizar el monitoreo de su comportamiento y la evaluación de los resultados alcanzados con respecto a las metas establecidas.

Metodología de evaluación

Este apartado tiene por objeto presentar el marco metodológico sobre el cual se realizó la evaluación del cumplimiento de las iniciativas suscritas en el Programa de Labores 2024, midiendo con los resultados del indicador el nivel de desempeño, que mide en términos porcentuales, la proximidad de estos respecto a la meta establecida.

Para medir el desempeño, se realizó el análisis cuantitativo de las variables del indicador y se identificó la tendencia (ascendente o descendente), que determina la dirección que debe adoptar su comportamiento para determinar si fue positivo o negativo. La mecánica para su cálculo se determina a partir de las siguientes fórmulas:

Ascendente

$$CM = \left(\frac{AV}{MP} \right) * 100$$

Descendente

$$CM = \left(\left(\frac{MP - AV}{MP} \right) + 1 \right) * 100$$

Donde:

CM = Cumplimiento de la meta.

AV = Avance reportado en el periodo evaluado.

MP = Meta programada para el periodo evaluado.

Criterios de Semaforización

Para representar los resultados del desempeño, dentro de las actividades de seguimiento y evaluación, se establecieron parámetros de semaforización, con el objeto de verificar si las variables del indicador alcanzaron los niveles esperados, considerando qué tan cerca estuvo el resultado de cada uno con la meta fijada y clasificándolo en distintos niveles o rangos de cumplimiento o desviación, los cuales se representan visualmente mediante los respectivos códigos de color que se detallan a continuación:

Tabla 20. Parámetros de semaforización y niveles de desempeño

Nivel de desempeño	Rango	Semáforo
Aceptable: Se alcanza este nivel con proximidad a la meta establecida en el periodo de medición. El desempeño del indicador es adecuado con respecto al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.	$\geq 90\% - \leq 115\%$	
En riesgo: Significa que el indicador no alcanzó la meta establecida. En términos de evaluación, se advierten riesgos para dar cumplimiento a la iniciativa; las partes involucradas podrán plantear medidas para mejorar los resultados alcanzados.	$\geq 70\% - < 90\%$	
Crítico: Cuando se obtuvo un valor por debajo de 70 %, o mayor al 115 % programado, representa en términos de evaluación, fallas en materia de planeación al valorar de manera incorrecta la capacidad y recursos del área en la proyección de sus metas.	$\geq 0\% - < 70\%, > 115\%$	

Fuente: Guía para presentar los avances en la ejecución del Programa de Labores del FOVISSSTE 2024.

Resultados alcanzados

En el PL 2024 se definieron 14 indicadores para medir y evaluar el cumplimiento de las iniciativas comprometidas por las áreas administrativas, los cuales en su conjunto arrojaron un promedio anual de desempeño de 97.6 por ciento¹⁷. A continuación, se presenta un resumen de los resultados obtenidos para cada indicador desglosados por objetivo.

Indicadores del Objetivo 2. Mandato y Razón de ser del Fondo

De acuerdo con los parámetros de semaforización, los resultados del indicador relacionado con este objetivo, reflejó un nivel de desempeño en riesgo, ya que el resultado alcanzado se ubicó entre el 70 y 90 % en términos de evaluación.

Tabla 21. Resultado del indicador del Objetivo 2

Indicador	Resultado	Meta	Desempeño	Semáforo
Porcentaje de créditos formalizados por esquema de crédito	83.9 %	100.0 %	83.9 %	

Fuente: Elaboración propia con información de las áreas administrativas del FOVISSSTE.

¹⁷ Resulta importante precisar que, durante el presente ejercicio, se consideró adecuado establecer un límite máximo del 100 por ciento al desempeño del indicador, cuando este superó dicho umbral.

Indicadores del Objetivo 3. Visión Financiera a futuro

A continuación, se muestran los ocho indicadores relacionados con este objetivo, de los cuales, siete reflejaron un nivel de desempeño aceptable, al ubicarse entre el 90 y 115 % y el último, se registró con semáforo crítico, ya que rebasó de manera significativa la meta establecida.

Tabla 22. Resultados de los indicadores del Objetivo 3

Indicador	Resultado	Meta	Desempeño	Semáforo
Coeficiente de Cobertura de Liquidez (CCL) ¹	7671.3 %	3,189.7 %	100.0 %	
Coeficiente de Cobertura de Liquidez Ajustado por Otorgamiento de Crédito (CCLA) ¹	2,092.3 %	634.3 %	100.0 %	
Índice de Fortaleza Patrimonial (IFP) ¹	18.5 %	18.8 %	100.0 %	
Uso del límite de exposición al Riesgo de Crédito ¹	9.3 %	100.0 %	100.0 %	
Porcentaje de cartera hipotecaria recuperado por la vía extrajudicial	15.8 %	14.0 %	113.1 %	
Porcentaje de créditos recuperados en cobranza judicial	0.2765 %	0.2765 %	100.0 %	
Porcentaje del monto recuperado en cobranza judicial	92.4 %	100.0 %	92.4 %	
Porcentaje de créditos regularizados en cobranza judicial	7.6 %	2.6 %	292.7 %	

¹ Información al mes de noviembre de 2024. El desempeño de los indicadores de riesgos financieros se rige sobre valores límite especificados mediante el oficio Núm. SAIR/2023/176, del 8 de mayo de 2023, emitido por la Subdirección de Administración Integral de Riesgos, de acuerdo con lo establecido por la normativa aplicable al FOVISSSTE.

Fuente: Elaboración propia con información de las áreas administrativas del FOVISSSTE.

Indicadores del Objetivo 4. Tecnologías de la Información

Para este objetivo, se monitorearon los cuatro indicadores, cuyos resultados se presentan a continuación, tres de los cuales sobresalen con un desempeño aceptable y el último, en nivel crítico, al rebasar el 10 % máximo aceptable

Tabla 23. Resultados de los indicadores del Objetivo 4

Indicador	Resultado	Meta	Desempeño	Semáforo
Porcentaje de avance en la implementación del CORE	100.0 %	100.0 %	100.0 %	
Nivel de Riesgo Operativo-Técnico	100.0 %	100.0 %	100.0 %	
Porcentaje promedio en la prestación de servicios de TI	81.6 %	90.0 %	90.6 %	
Porcentaje de avance de los proyectos involucrados en el aprovechamiento de las tecnologías	100.0 %	80.0 %	125.0 %	

Fuente: Elaboración propia con información de las áreas administrativas del FOVISSSTE.

Indicadores del Objetivo 5. Gobierno Corporativo

Finalmente, las metas establecidas para las variables del indicador asociado a este objetivo, destacaron al registrar un 100 % de cumplimiento, con un nivel de desempeño aceptable, como a continuación se muestra:

Tabla 24. Resultados del indicador del Objetivo 5

Indicador	Resultado	Meta	Desempeño	Semáforo
Acciones de difusión en materia de planeación estratégica	100.0 %	100.0 %	100.0 %	

Fuente: Elaboración propia con información de las áreas administrativas del FOVISSSTE.