



ANUAL 2019

**INFORME DE AUTOEVALUACIÓN
INSTITUCIONAL**



Contenido

1. Introducción.....	2
2. Entorno Macroeconómico Institucional	2
2. Colocación de Crédito.....	12
3. Registro de Centros de Trabajo	25
4. Recuperación de Cartera	28
5. Eficiencia Operacional	32
6. Estructura Financiera.....	35
6.1 Situación Presupuestal	35
6.2 Financiamiento e Inversiones en Valores	41
6.3 Estados Financieros Consolidados a diciembre de 2019 y 2018	47
7. Estructura Administrativa	53
7.1 Suministros e Infraestructura para la Operación	56
7.2 Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios	58
7.3 Servicios Generales	62
8. Tecnologías de la Información y la Comunicación.....	63
9. Efectividad Institucional	66
9.1 Sistema de Gestión de la Calidad	66
9.2 Auditoría, Control y Vigilancia	68
10. Transparencia y Atención Ciudadana.....	73
11. Asuntos Jurídicos Institucionales	76
12. Administración Integral de Riesgo	84
12.1. Avances en la Supervisión y Control del Riesgo de Crédito	84
12.2 Administración de Riesgo de Mercado	87
12.3 Administración del Riesgo de Liquidez	88
12.4 Activos Ponderados y Requerimiento de Pérdidas Inesperadas por Riesgo de Crédito, Mercado y Operacional	89
12.5 Administración de Riesgo Operacional	89
13. Gobierno Corporativo.....	91
14. Seguimiento a las Recomendaciones del Comisario.....	92
15. ANEXOS	94

1. Introducción

El Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores presenta su Informe de Autoevaluación correspondiente al ejercicio 2019, a fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en la Ley Federal de las Entidades Paraestatales (artículo 59 fracciones VIII, X y XI) y en su Reglamento (artículo 30 fracción VI).

A través del presente informe, rinde cuentas de las actividades realizadas durante el periodo de enero a diciembre 2019, y su comparación con respecto a lo realizado en el mismo periodo del año anterior.

2. Entorno Macroeconómico Institucional

Actividad Económica

Durante 2019, todos los indicadores trimestrales y los mensuales de actividad económica y demanda agregada, continuaron registrando estancamiento o disminución, en todos sus componentes. La etapa del ciclo en el que se encuentra el Producto Interno Bruto (PIB), así como diversos factores de orden interno y externo explican este comportamiento de la economía. Dicho comportamiento es particularmente acentuado por el lado de la formación bruta de capital fijo, el cual mostró una caída del 6.4% entre el segundo y tercer trimestre de 2019. Por el lado del PIB, esta desaceleración se ha manifestado en especial en el sector manufacturero (-1.9%), con las actividades primarias desacelerando (1.9%) y un sector terciario estancado (0.0%) durante el cuarto trimestre de 2019.

Producto Interno Bruto Trimestral¹

Variación porcentual

Denominación	2018				2019			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Producto interno bruto, a precios de mercado	2.5%	1.9%	2.6%	1.5%	0.0%	0.1%	-0.2%	-0.4%
Actividades primarias	4.6%	3.0%	1.1%	0.9%	1.1%	0.0%	5.4%	1.9%
Actividades secundarias	1.0%	0.9%	0.9%	-1.0%	-2.0%	-1.7%	-1.6%	-1.9%
Actividades terciarias	3.0%	2.6%	3.4%	2.5%	0.9%	0.8%	0.1%	0.0%

Fuente: Dirección de Planeación Financiera con información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, cifras desestacionalizadas.

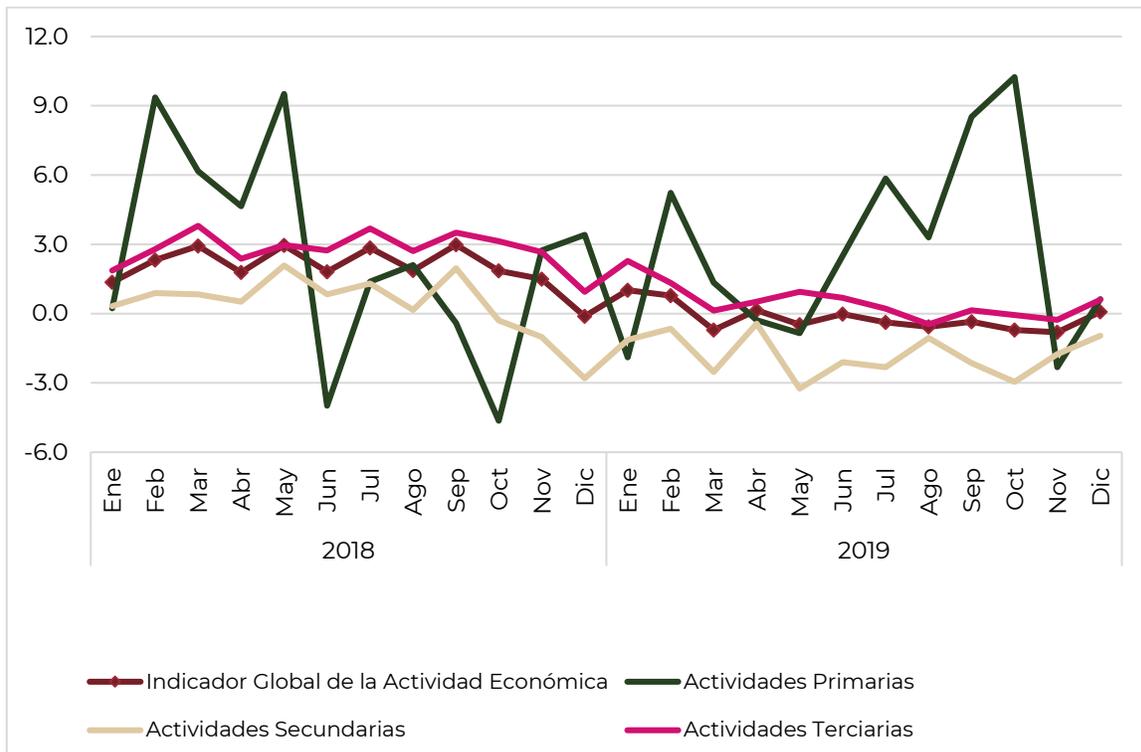
En términos interanuales, la inversión bruta de capital fijo, el consumo del gobierno y las importaciones disminuyeron durante el tercer trimestre, en tanto que el consumo privado creció en forma moderada y las exportaciones crecieron 3.5%.

¹ Series Desestacionalizadas.



Por otra parte, el Indicador Global de la Actividad Económica (IGAE) demuestra que estas tendencias se mantuvieron durante el cuarto trimestre de 2019. De acuerdo a este indicador, la actividad general se contrajo en términos interanuales en cinco meses del último semestre, con un comportamiento similar en el sector manufacturero de la economía. Este último presenta caídas interanuales desde octubre de 2018.

Indicador Global de la Actividad Económica
Variaciones mensuales

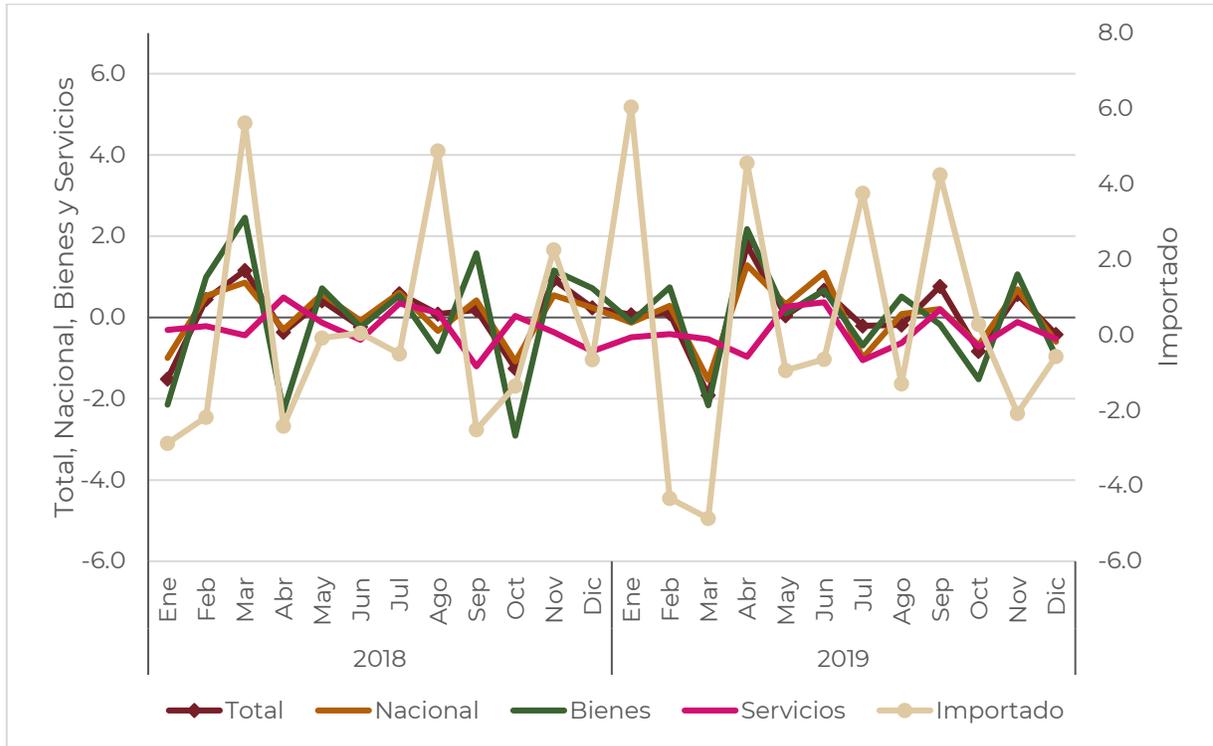


Fuente: Dirección de Planeación Financiera. Obtenida del Instituto Nacional de Estadística y Geografía

El consumo privado muestra un comportamiento diverso en sus componentes, de acuerdo a indicadores adelantados del INEGI, denominado Indicador Mensual del Consumo Privado en el Mercado Interior (IMCPMI). En septiembre, el consumo de bienes y servicios nacionales se expandió mínimamente, sin embargo, en diciembre tuvo una contracción del -0.6%. El consumo de bienes importados ha mostrado un comportamiento volátil, obteniendo en diciembre un decrecimiento de 0.5%, después de haber decrecido en agosto y crecido considerablemente en septiembre.



Indicador Mensual del Consumo Privado en el Mercado Interior
Variaciones mensuales



Fuente: Dirección de Planeación Financiera con información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía

Empleo

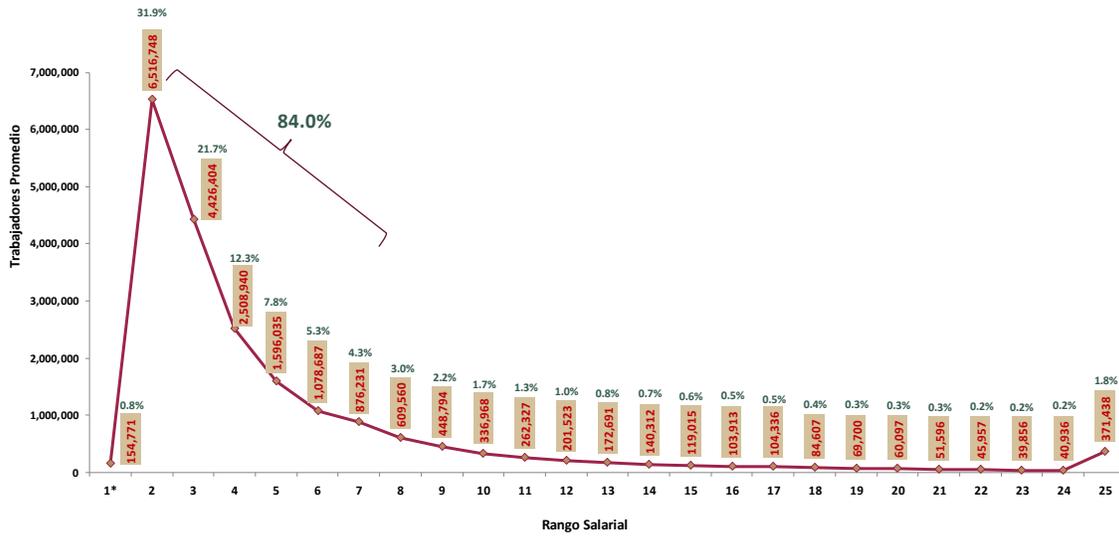
Desde finales de 2018 se aprecia un incremento en los niveles de la tasa de desocupación en la economía, alcanzando un 4.0% en diciembre de 2019 (Tasa de Desocupación urbana agregada de 32 Ciudades, INEGI). De igual forma, durante el segundo semestre se ha mantenido la tendencia a la desaceleración de la tasa anual de crecimiento de trabajadores asegurados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Esta tasa pasó de 3.9% en septiembre de 2018 a niveles de 1.7% hacia diciembre de 2019. Si bien este indicador no constituye un indicador limpio de la tasa de empleo de la economía, es un importante determinante de la demanda de crédito de los productos del Instituto, dado que están relacionados con la dinámica de la nómina del sector formal de la economía.



Asimismo, al cierre de 2019 el IMSS registró 20,421,442 personas trabajadoras afiliadas (17,562,440 trabajadoras y trabajadores permanentes) más de 52 mil personas que en el mismo periodo de 2018.

Los más de 20 millones de trabajadores inscritos en el IMSS, con base en el salario percibido, se distribuyen de la siguiente manera:

Total de Trabajadores Registrados en el IMSS por Rango Salarial a Diciembre 2019



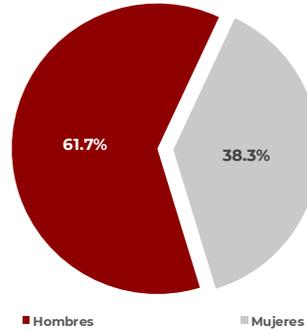
* Incluye Asegurados asociados a un empleo por convenio (con salario de referencia igual al mínimo).

Fuente: Dirección de Planeación y Evaluación. Información obtenida de la página web del IMSS.

Al 31 de diciembre de 2019, del total de trabajadores que contaban con seguridad social IMSS, el 61.7% fueron hombres y el 38.3% mujeres; de ellos 17,562,440 pueden acceder al crédito FONACOT.



Participación por Género
Diciembre 2019



Fuente: Dirección de Planeación y Evaluación con datos de la página del IMSS.

Fortaleza Patrimonial y Rentabilidad

La misión del Instituto establece que se debe garantizar a los trabajadores el acceso a créditos para su bienestar social y el de su familia, soportado en la sustentabilidad financiera del Instituto.

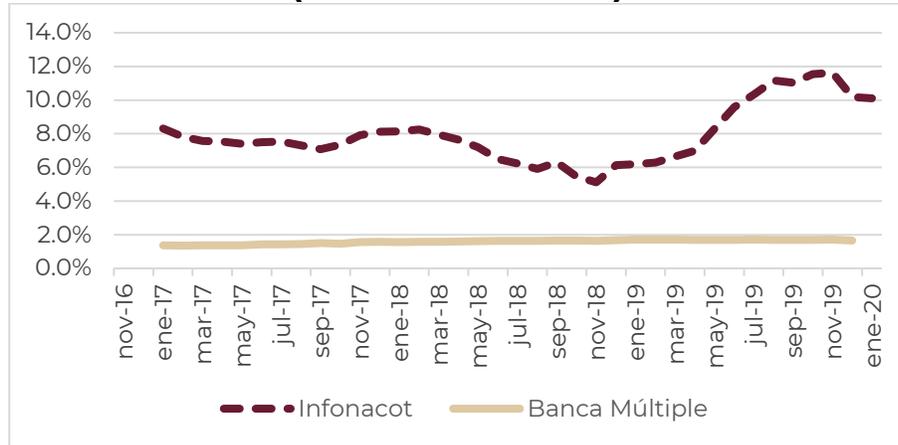
La fortaleza y sustentabilidad del Instituto se muestran en sus resultados, por lo que se realizó una evaluación comparativa del Instituto con sus pares, a fin de ilustrar algunas de sus fortalezas y áreas de oportunidad.

El Índice de Patrimonio Ajustado por Riesgo (IPAT) se encontró en un nivel superior al del resto del mercado de crédito al consumo, lo cual permite apalancar fácilmente niveles superiores de colocación, sin atentar contra su solvencia.

Uno de los motores de los niveles de solidez patrimonial es la rentabilidad de sus activos, la cual estuvo sustentada en una recuperación sana de la cartera y un control integral de riesgos. La rentabilidad del activo del Instituto se encontraba en niveles significativamente superiores a los correspondientes a la operación de consumo de la mayoría de las instituciones del sistema.



**Rentabilidad
(Retorno del Activo)**

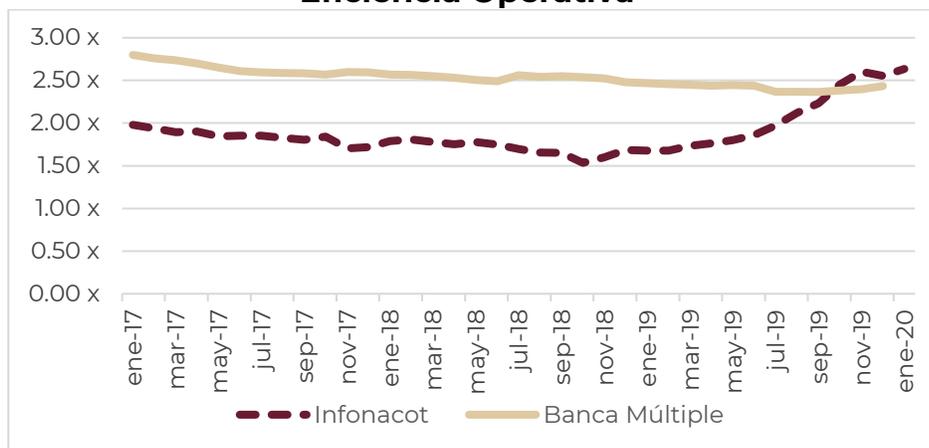


Fuente: Dirección de Planeación Financiera con información de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) a enero 2020.

Eficiencia

Durante 2019 se impulsaron políticas de austeridad, honradez, transparencia y eficacia, lo que ha permitido mejoras en las condiciones y calidad de los productos que ofrece el Instituto. Durante el segundo semestre se acortó la brecha con respecto al mercado de distintos indicadores de eficiencia en costos. Por ejemplo, la relación entre el margen financiero y los costos operativos del Instituto aumentó durante el periodo, aproximándose a los niveles de mercado.

Eficiencia Operativa²



Fuente: Dirección de Planeación Financiera con información de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) a enero 2020.

² Eficiencia operativa = Margen Financiero/Gastos Operativos.



Matriz FODA

A partir de la matriz FODA institucional (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se identifican las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades institucionales generales, con objeto de visualizar los retos y de esta manera vincular las acciones a seguir, considerando en primera instancia el cumplimiento al mandato de ley para el Instituto y el apego a la normatividad aplicable.

Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Facultad de descuento vía nómina.	Saturación de la capacidad instalada.
Aprobación inmediata del crédito, con procedimientos apegados a medidas prudenciales y para evitar la suplantación de identidad.	Limitado número de sucursales en comparación con otras instituciones financieras o entidades que ofrecen crédito de nómina y/o personal.
Marco legal que impulsa la afiliación de los centros de trabajo.	Insuficiente plantilla de personal.
Sólida estructura financiera y reconocimiento como emisor de deuda en el mercado bursátil.	Limitaciones normativas para manejar el presupuesto de egresos, pese a la autosuficiencia presupuestaria.
Adecuada diversificación de las fuentes de fondeo, lo que permite contar con opciones para flexibilizar su estrategia de financiamiento y obtener mejores condiciones financieras.	Sobrerregulación para el desarrollo de sus funciones y operación crediticia.

Oportunidades	Amenazas
El tamaño del mercado de la población objetivo ofrece suficientes oportunidades de crecimiento.	Desequilibrio en algunas variables económicas, como puede ser el aumento de la economía informal.
La brecha de los centros de trabajo registrados en el Instituto con respecto a los afiliados al IMSS, aún es amplia.	Las presiones sobre el tipo de cambio podrían generar una alza en las tasas de interés.
El crédito a la nómina continúa ganando importancia relativa dentro de las modalidades que componen el crédito al consumo.	Los posibles ciberataques en instituciones financieras y aplicaciones de teléfonos inteligentes.
Mayor uso de Internet y de dispositivos móviles en el país.	La depreciación del tipo de cambio incrementa los costos en los bienes y servicios importados, lo que a su vez merma la capacidad de consumo de las familias.
Los avances en la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación pueden mejorar la eficiencia (bajando los costos e incrementando los beneficios de la colocación).	Problemas de inseguridad en algunas entidades federativas.

Fuente: Subdirección General de Contraloría, Planeación y Evaluación



Crédito al Consumo

Al 31 de diciembre de 2019, el saldo de la cartera crediticia del Instituto se incrementó 19% en comparación con el mismo periodo del año anterior, mientras que el saldo global de crédito al consumo decreció -1%.

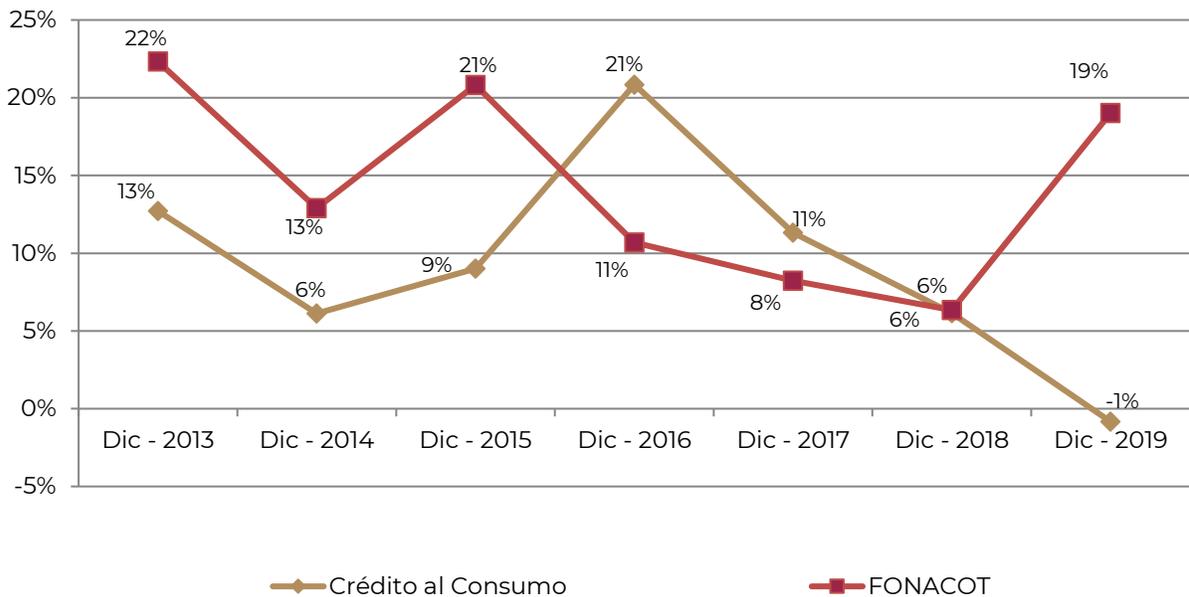
Saldo de Cartera de Crédito al Consumo vs Saldo de Cartera de FONACOT

Cifras en millones de pesos

Año	Cartera global de Crédito al Consumo	Var. Anual %	Cartera de FONACOT*	Var. Anual %
Dic - 2013	\$850,480	13%	\$12,107	22%
Dic - 2014	\$902,491	6%	\$13,668	13%
Dic - 2015	\$983,823	9%	\$16,514	21%
Dic - 2016	\$1,188,927	21%	\$18,279	11%
Dic - 2017	\$1,323,623	11%	\$19,786	8%
Dic - 2018	\$1,405,034	6%	\$21,041	6%
Dic - 2019	\$1,393,319	-1%	\$25,044	19%

Fuente: Dirección de Gestión Comercial con información de Banco de México, Sistema de Información Económica, Financiamiento e información financiera de intermediarios financieros; Subdirección de Información Financiera del Instituto.

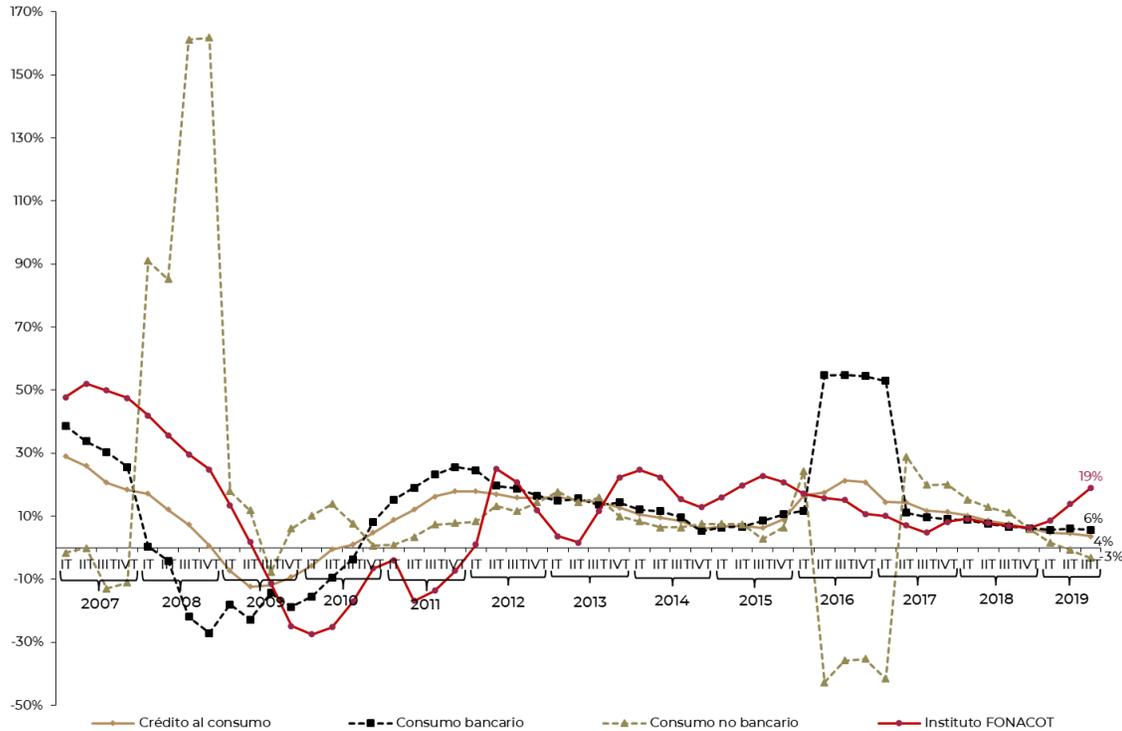
Variación de la Cartera del Crédito al Consumo vs FONACOT



Fuente: Dirección de Gestión Comercial con información de Banco de México, Sistema de Información Económica, Financiamiento e información financiera de intermediarios financieros; Subdirección de Información Financiera del Instituto.



Crecimiento del Crédito al Consumo por Sector



Fuente: Dirección de Gestión Comercial del Instituto FONACOT con información del Banco de México, Sistema de Información Económica, Financiamiento e información financiera de intermediarios financieros.

Aún en un entorno macroeconómico más complejo, como el prevaleciente durante 2019, se estima que un comportamiento más dinámico del crédito FONACOT, se ha relacionado con fortalezas comparativas en el mercado de consumo.

Análisis Comparativo de Oferentes de Crédito

Por otra parte, en 2019 el Instituto continuó realizando estudios de mercado del crédito FONACOT, y efectuó un comparativo con otros oferentes de crédito de nómina, para evaluar las ventajas y desventajas del Crédito Efectivo FONACOT. Por lo que, se comparó un crédito por 18,602 pesos, a 24 meses contra otras instituciones de la banca múltiple que ofrecen el crédito de nómina. Resultando el crédito efectivo FONACOT con una tasa de interés menor que el resto de las instituciones, y sus principales competidores fueron INBURSA y HSBC.



Comparativo por Tasa de Interés de Créditos de Nómina

Producto	Institución	Tasa de Interés Anual
Nómina	Inbursa	28.39%
Efectivo	Fonacot	21.36%
Nómina	Banorte	37.50%
Nómina	HSBC	35.10%
Nómina	Imagina Tu Crecimiento	32.00%
Nómina	Multiplica México	42.00%
Nómina	Acción Evolución	36.00%
Nómina	Bancomer	43.75%
Nómina	Scotiabank	45.99%
Nómina	Santander	44.90%
Nómina	Famsa	50.00%
Nómina	Globalending	37.00%
Nómina	Credenz	45.00%
Nómina	Krtc Su Financiera	92.00%

Fuente: Dirección de Gestión Comercial con información del simulador de créditos personales y de nómina de la CONDUSEF, al cierre de diciembre 2019.

Comparativo de Condiciones del Crédito de Nómina con Diferentes Instituciones

Institución	Tasa de Interés máxima	CAT	Plazos	Forma de Pago	Seguro del crédito	Comisión por apertura	Antigüedad requerida	Ingresos mínimos requerido
Inbursa	28.39%	32.40%	12 a 48 meses	Efectivo, cheque, cuenta y transferencia	Vida	\$ -	12 meses	\$ 2,000.00
Fonacot	21.36%	37.10%	6 a 30 meses	Descuento vía nómina	Desempleo, vida e invalidez	2%	1 año	\$ 3,080.00
HSBC	35.10%	41.30%	12 a 60 meses	Efectivo, cheque y cuenta	Vida e invalidez total y permanente	\$ -	12 meses	\$ 2,000.00
Imagina Tu Crecimiento	32.00%	44.60%	12 a 24 meses	Efectivo, cheque, cuenta y transferencia	Sin seguro	\$ 417.60	No disponible	\$ 10,000.00
Banorte	37.50%	47.20%	6 a 60 meses	Efectivo y cuenta	Vida y Desempleo	\$ -	3 meses	\$ 2,000.00
Multiplica Mexico	42.00%	55.30%	No disponible	No disponible	Sin seguro	\$ 350.00	12 meses	No disponible
Accion Evolucion	36.00%	56.10%	12 a 24 meses	Efectivo y cuenta	Vida e Invalidez	\$ 197.20	6 meses	\$ 2,000.00
Bancomer	43.75%	57.90%	18 a 60 meses	Efectivo y cuenta	Vida y Desempleo	\$ -	3 meses	\$ 2,000.00
Scotiabank	45.99%	58.00%	12 a 60 meses	Cuenta y transferencia	Vida y Desempleo	\$ -	1 mes	\$ 3,000.00
Santander	44.90%	64.90%	6 a 60 meses	Efectivo, cheque, cuenta y transferencia	Vida y Desempleo	\$ -	3 meses	\$ 3,000.00
Famsa	50.00%	67.10%	12 a 36 meses	Cuenta y transferencia	Vida e invalidez total y permanente	No aplica	6 meses	\$ 8,000.00
Global lending	37.00%	81.00%	6 a 24 meses	Efectivo, cheque, cuenta y transferencia	Vida	\$ 835.20	No disponible	No requieren
Credenz	45.00%	99.60%	12 a 48 meses	Cheque Nominativo, Transferencia Electrónica de Fondos, SPEI, Orden de pago referenciada en ventanilla	No Aplica	\$ -	2 meses	\$ 3,000.00
Krtc Su Financiera	92.00%	152.60%	3 a 24 meses	No disponible	No disponible	2%	No disponible	No disponible

Fuente: Dirección de Gestión Comercial, con Información del Simulador de créditos personales y nómina de la CONDUSEF, diciembre 2019.



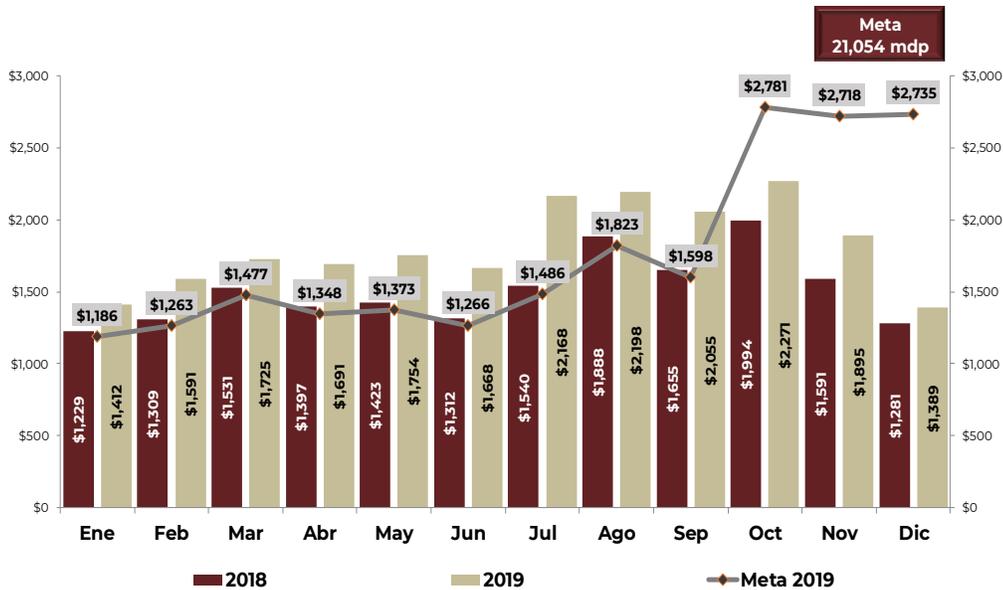
2. Colocación de Crédito

Al cierre del ejercicio 2019, como resultado de las acciones y estrategias del Instituto, se colocaron 21,817 mdp a 1,211,057 trabajadores y trabajadoras, en beneficio de 4,480,911 personas, incluyendo a las personas trabajadoras y su familia. Con relación a la meta anual de colocación de 21,054 mdp, se registró un cumplimiento del 103.6%.

Con respecto al mismo periodo del año anterior, se registró un incremento del 20.2% de la colocación en monto y un incremento del 10.1% en número de personas trabajadoras con crédito. Así como un incremento del 4.5% de personas trabajadoras beneficiadas.

Colocación de Crédito al 31 de Diciembre 2019-2018 y Meta 2019

Millones de pesos



Fuente: Dirección de Análisis y Administración del Crédito/Dirección de Planeación y Evaluación

De esta manera, al cierre de 2019 el saldo de la cartera administrada ascendió 24,713.7 mdp, 19.2% más que el mismo periodo del año pasado.

Cabe destacar que, por primera vez en la historia del Instituto se logró superar los 2,000 mdp de colocación mensual, lo cual se hizo durante cuatro meses consecutivos de julio a octubre.

Asimismo, para los meses de julio a octubre, el número de trabajadoras y trabajadores con crédito fue superior a los 110 mil mensuales, representando una tendencia positiva no registrada en la historia del Instituto.

Lo anterior, motivado en parte por la reducción de las tasas de interés para el crédito Efectivo FONACOT en 20% en promedio, para todos sus niveles de descuento y plazos, lo que permitió que las personas trabajadoras contaran con un mejor financiamiento mediante una mayor



capacidad de crédito y mejores tasas de interés para la adquisición de bienes y pago de servicios. Dicha medida fue aprobada por el Consejo Directivo.

En enero de 2019, se realizó una redistribución de las zonas y/o regiones del Instituto, pasando de seis a cuatro, derivado de la eliminación de las plazas de director comercial regional de las zonas metropolitana y noroeste, para fusionarse a las zonas centro y norte, respectivamente, quedando sin modificación las zonas occidente y sur. Lo anterior, en atención a la Ley Federal de Austeridad Republicana.

Al cierre de 2019, la región norte (Monterrey, Hermosillo, Chihuahua, Culiacán, La Paz, Mexicali, Tijuana, Tampico, Torreón y Saltillo) ocupó el primer lugar en cumplimiento de la meta acumulada, y comparado con el mismo periodo del año anterior, tuvo un incremento del 100.4%, debido a la redistribución de las direcciones regionales.

Resultados de Colocación de Créditos por Dirección Regional

millones de pesos

Región	A Diciembre 2018*	2019		
	Real	Monto Colocado (miles de pesos)	Meta (miles de pesos)	% de Cumplimiento
		Enero - Diciembre		
NORTE	\$4,616	\$9,252	\$8,856	104.5%
CENTRO	\$1,694	\$5,103	\$4,887	104.4%
OCCIDENTE	\$2,797	\$4,109	\$3,966	103.6%
SURESTE	\$1,827	\$3,353	\$3,345	100.2%
NORESTE	\$3,988	N/A ¹	N/A	N/A
METROPOLITANA	\$3,226	N/A ²	N/A	N/A
Total	\$18,148	\$21,817	\$21,054	103.6%

*El monto colocado incluye préstamos al personal registrados en GRP_SAP (\$86,579 miles de pesos en 2018). A partir de 2019 no se incluyen.

N/A: No Aplica. A partir de enero de 2019 se realizó la redistribución de las Regiones del Instituto, pasando de seis a cuatro (Centro, Norte, Occidente y Sur).

1/ Se integró a las Regiones Norte y Occidente.

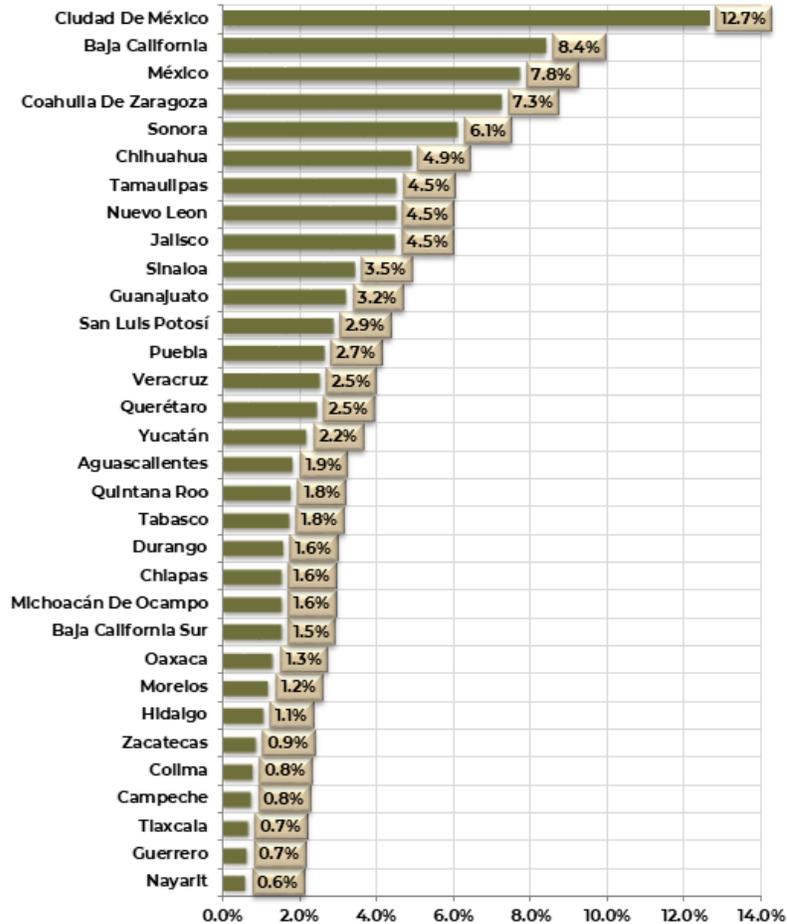
2/ Se integró a la Región Centro.

Fuente: Dirección de Análisis y Administración del Crédito / Dirección de Planeación y Evaluación.

Lo anterior, sin que exista riesgo de concentración geográfica, siendo la Ciudad de México la más representativa, seguida de Baja California, Estado de México, Coahuila y Sonora.



Participación en la Colocación de Créditos por Entidad Federativa



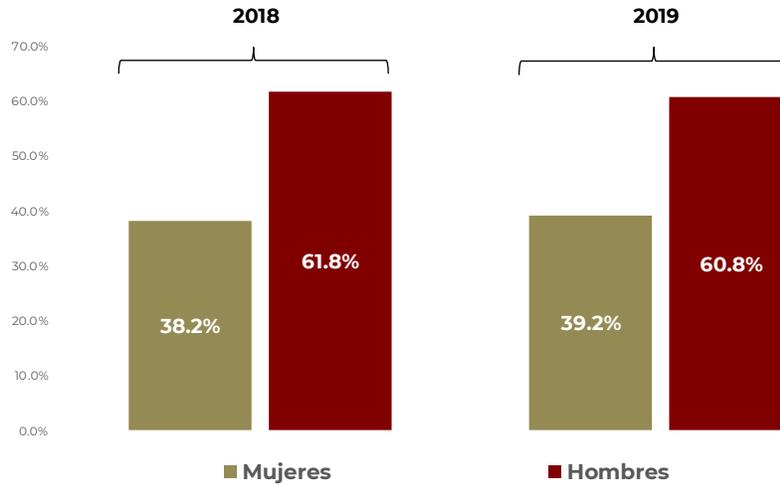
Fuente: Subdirección General de Crédito

Por lo que se refiere al promedio del crédito otorgado por persona trabajadora, en 2019 fue de 17,922 pesos, 9.3% más que en igual periodo de 2018 (16,404 pesos), por lo que se otorgaron 3,669 mdp más que en igual lapso de 2018 (18,148 mdp).

Por lo que se refiere a mujeres con crédito, al cierre de 2019 se otorgaron a 474,679 trabajadoras, esta cifra representó el 39.2% de la población total de acreditados. Comparado con el mismo periodo del año anterior, se detecta un crecimiento del 13.1% en la población de mujeres acreditadas.



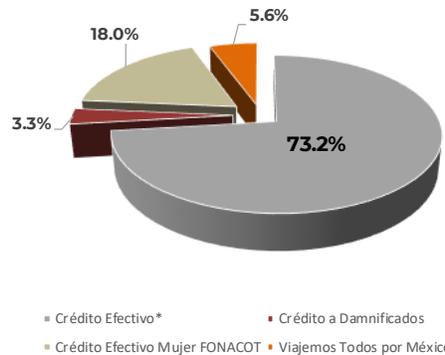
Porcentaje de Hombres y Mujeres con Crédito FONACOT



Fuente: Subdirección General de Crédito/Dirección de Planeación y Evaluación

Medios de Disposición

Por lo que se refiere a la distribución por tipo de crédito, en 2019 el 73.2% de la colocación se realizó con Crédito Efectivo; 18.0% con crédito Efectivo Mujer FONACOT; 5.6% con Viajemos Todos por México y 3.3% con Crédito a Damnificados.



*Incluye lo colocado en el programa piloto Activación de Centros de Trabajo, por 300.1 mdp.

Fuente: Dirección de Investigación de Mercados/Dirección de Planeación y Evaluación

Como se mencionó antes, el 1 de agosto de 2019 el Instituto implementó una reducción de tasas aplicables al crédito efectivo del 20% en promedio para todos los niveles de descuento y plazos. Lo cual ocasionó una concentración del 73.2%

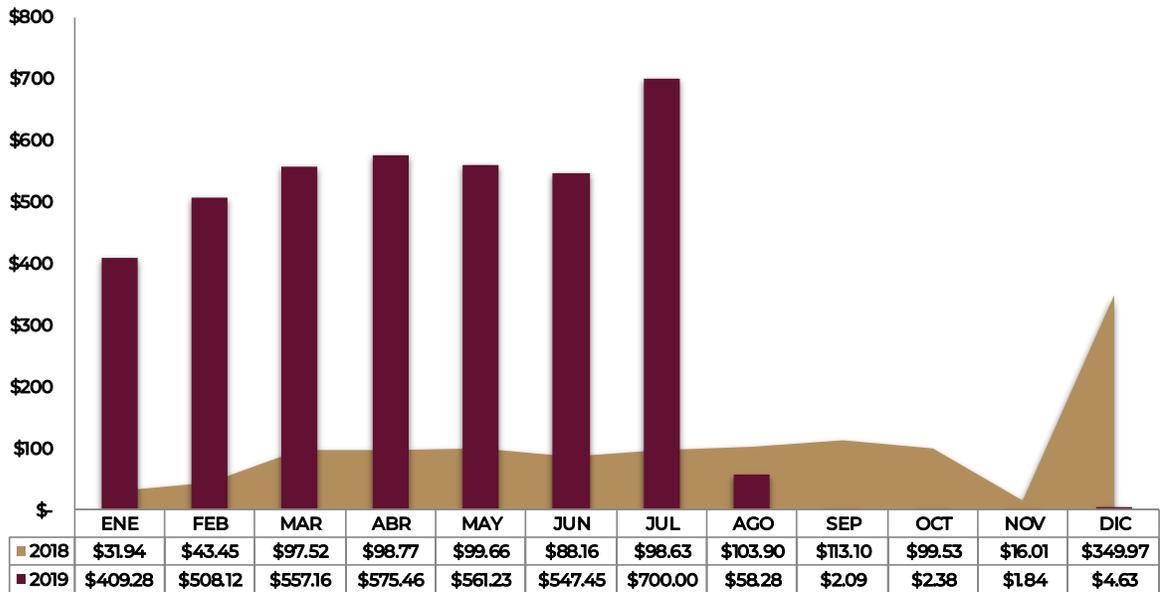


a) Crédito Efectivo Mujer FONACOT

Durante 2019 se otorgaron 3,928 mdp en crédito a 246,593 trabajadoras formales del país, más de tres veces lo colocado en monto y más de 2.8 veces en número, respectivamente, que en el ejercicio 2018. Aún con la reducción de la tasa de interés del crédito efectivo a partir del 1 de agosto de 2019, en el que este tipo de crédito resultó ser más competitivo ante el crédito efectivo mujer FONACOT.

Comparativo del Crédito Efectivo Mujer FONACOT 2019 VS 2018

Millones de pesos



Fuente: Dirección de Investigación de Mercados

b) Programa de Crédito a Damnificados

Durante 2019, este Programa otorgó, a 36,469 créditos por 710 mdp, una disminución del 58.3% y 62.2% menos, respectivamente, comparado con igual periodo del año anterior.

Cabe mencionar que, este producto se activa cuando se publican las Declaratorias de Emergencia y de Desastre Natural en el Diario Oficial de la Federación (DOF). En Declaratorias de Emergencia, el producto queda activo hasta que se da aviso del término en el DOF; dura entre 20 y 30 días, en Declaratorias de Desastre Natural.

De enero a diciembre de 2019, a nivel nacional 149 municipios tuvieron declaratorias activas: 29 de emergencia, 19 de desastre natural y 5 declaratorias de emergencia que se convirtieron en desastre natural. En relación con el mismo periodo de 2018, el número de declaratorias disminuyó 58.3%, derivado de un menor número de municipios afectados.



Los estados beneficiados en 2019 con este tipo de crédito, fueron: Baja California, Baja California Sur, Chiapas, Chihuahua, Colima, Durango, Guanajuato, Guerrero, Jalisco, Michoacán, Nuevo León, Oaxaca, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Tamaulipas, Veracruz y Zacatecas.

Se están analizando los protocolos de atención y prevención, a fin de mejorar las condiciones a este programa para las y los trabajadores de estados y municipios donde suelen activarse constantemente declaratorias y donde el Instituto tiene poca presencia, como los estados de Oaxaca y Guerrero.

c) Viajemos Todos por México

De enero a diciembre de 2019, se colocaron 73,398 créditos por 1,218 mdp, una disminución del 5.9% y 1.1%, respectivamente, comparado con igual periodo de 2018.

La colocación de este producto, fue disminuyendo a partir de agosto, también dejó de ser competitivo, como resultado de la baja de tasas del crédito efectivo implementada.

Actualmente se está analizando la posibilidad de mantener o no el producto, debido a la diferencia en la tasa respecto al crédito efectivo, lo cual ocasionó la reducción de su participación en la colocación de 11.9% en el segundo trimestre a 4% en el tercer trimestre y a 0.1% en el último trimestre del año.

d) Crezcamos Juntos Afiliate (RIF)

Al cierre de 2019, el programa colocó 386 créditos por 1.6 mdp, un incremento del 4.9% en número y una disminución en monto del 11.1%, comparado con el mismo periodo del año pasado. Asimismo, en 2019 se dieron de alta en el Instituto 777 centros de trabajo en la modalidad RIF, de los cuales al cierre del año 711 se encontraban activos y 66 en otros estatus.

De los 777 centros de trabajo, a la fecha, únicamente 72 cuentan con trabajadores con saldo, de los cuales, 12 (16.7%³) tienen trabajadores con saldo vencido y 48 (66.7%) tienen trabajadores con saldo castigado.

Cabe mencionar que, dicho programa fue evaluado después de 4 años de operación con base en indicadores financieros. Los resultados al cierre de marzo de 2019 arrojaron que no se cumple con dos de tres indicadores con los estándares establecidos, que son: pérdida de capital respecto a la de la cartera global y proporción de bajas mensuales.

En noviembre de 2019, el Consejo Directivo con fundamento en el artículo 18, fracción II de la Ley del Instituto FONACOT, y en el artículo 9 fracción XXI del Estatuto Orgánico del Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores, **aprobó la cancelación definitiva del programa “Crezcamos Juntos” del Régimen de Incorporación Fiscal (RIF).**

³ Un centro de trabajo puede tener trabajadores con más de un crédito con saldo vencido y/o castigado.



e) Programa Piloto de Activación de Centros de Trabajo del Apartado A

Durante 2019 el Programa colocó 15,897 créditos por 300.1 mdp, superior en 10.3% y 19.1%, respectivamente, comparado con igual periodo de 2018, no obstante, la reducción de las tasas para el crédito efectivo, lo que ocasionó que el programa piloto dejara de ser competitivo. Asimismo, el último mes de colocación de éste fue en septiembre de 2019.

Cabe mencionar que, en este periodo se dieron de alta 68,815 activaciones, beneficiando a 40,589 centros de trabajo.

Asimismo, el Instituto está evaluando la posibilidad de cancelar este programa.

f) Programa Piloto de Crédito para Trabajadores Eventuales

El Programa Piloto de Crédito para Trabajadores Eventuales con seguridad social, comenzó a operar en el último mes de 2017, a través de módulos instalados en oficinas del Instituto de la región Metropolitana y en diferentes sedes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

De diciembre 2017 a mayo 2018, se otorgaron 21 créditos por 633,820 pesos a trabajadores eventuales de la SHCP, única dependencia que participaba en el piloto. Debido al periodo electoral y en apego a la normatividad de Riesgo vigente del Instituto, a partir de junio de 2018 se suspendió la colocación en dicha dependencia, al igual que en otras dependencias de la administración pública.

A fin de contar con elementos que permitan identificar las necesidades de este segmento de trabajadores y trabajadoras, se continúa el análisis para identificar por sector y tipo de empresa aquéllas que concentran más personas trabajadoras eventuales, y determinar si cuentan con los criterios mínimos para acceder al crédito FONACOT. Asimismo, se están realizando los análisis de viabilidad para explorar la posibilidad de coordinarlo con el IMSS bajo un convenio de colaboración y acceder a este segmento de la población trabajadora y se presentará la estrategia para los trabajadores y trabajadoras eventuales ante el Comité de Operaciones, y en su caso, al H. Consejo Directivo para aprobación.

Renovación de Créditos

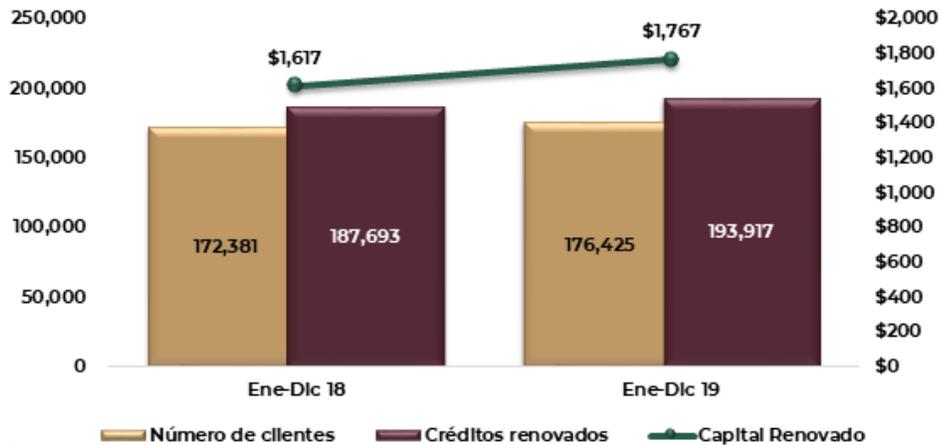
La renovación de créditos vigentes se promueve a partir de la experiencia positiva del otorgamiento y recuperación del crédito. Esta medida les permite a las personas trabajadoras liberar su capacidad de descuento mensual y solicitar nuevos créditos, o bien, disminuir el importe del pago mensual que tienen actualmente.

Al cierre de 2019 se han realizado 193,917 renovaciones de crédito, un incremento del 3.3% comparado con el mismo periodo de 2018.



Renovaciones de Créditos

Millones de pesos



Fuente: Subdirección General de Crédito

3.1 Canales de Atención

Durante 2019, se continuó con los 108 puntos de atención del Instituto que se incrementaron en 2018, divididos en 30 direcciones estatales o de plaza, 61 representaciones y 17 módulos a nivel nacional. También se continuó con dos jornadas laborales: de lunes a viernes de 8:00 a 19:00 horas y de martes a sábado, 8:00 a 16:00 horas. Asimismo, 16 oficinas abrieron los domingos de 8:00 a 16:00 horas, con el fin de tener una mayor cobertura y garantizar la atención a la demanda crediticia de los trabajadores.

Reubicación, Cambio de Imagen y Apertura de nuevas Sucursales

El Consejo Directivo aprobó en la 56ª Sesión Ordinaria el Programa de apertura, reubicación, cierre y cambio de imagen de las Direcciones Comerciales Estatales, de Plaza y Representaciones del Instituto 2019 a 2020 por 25 mdp. El cual contempló realizar el cambio de imagen de 7 oficinas; la reubicación de 8 y la apertura de 5.

Al respecto, al cierre de 2019 se ejercieron 22.6 mdp, de los cuales 15.3 mdp corresponden a reubicación, cambio de imagen y apertura de nuevas sucursales y el resto a mantenimiento y conservación de inmuebles, quedando pendiente la apertura de 5 oficinas para el ejercicio 2020.

Centro de Atención Telefónica (CAT)

Durante 2019, el Instituto recibió a través del CAT, 1,668,208 llamadas telefónicas, 87,180 chats y 33,182 correos electrónicos, un total de 1,788,570 consultas, 2.1% menos que en 2018. Cabe



mencionar que, el 31 de octubre de 2019 se incorporó a los servicios del CAT, el servicio de WhatsApp, como herramienta adicional para comunicación inmediata con el trabajador.

Por otra parte, a través del portal de Internet del Instituto, mediante el apartado para recibir quejas, denuncias y consultas ciudadanas, se canalizaron 80 quejas al CAT por medio de la cuenta de correo electrónico lada800@fonacot.gob.mx.

Proceso de Verificación de Referencias Personales de los Trabajadores

El CAT participa por normatividad en el proceso del Servicio Integral de Originación de Crédito (Crédito Seguro) desde marzo de 2016, mediante la validación de las referencias personales proporcionadas por los trabajadores durante la solicitud de su crédito. En 2019, se realizaron 1,315,063 llamadas a referencias personales, 12% menos que en igual periodo de 2018, debido a que, sólo se validan referencias personales cuando se tramita un crédito por primera vez, de acuerdo al manual de “Procedimientos Especificos de Originación de Crédito”, por lo que ya no se validan las referencias personales a los clientes FONACOT que acuden a renovar un crédito.

Confirmación de Teléfono de Trabajadores y Trabajadoras

Como parte del proceso del Servicio Integral de Originación de Crédito (Crédito Seguro), a partir de noviembre de 2018 se realiza llamada telefónica no mayor a 60 segundos, a los trabajadores y trabajadoras para confirmar su número telefónico, lo cual servirá en gestiones comerciales y en la recuperación del crédito, si fuera el caso. Cabe mencionar que, durante 2019 se realizaron 1,490,834 llamadas.

Sistema de Citas

A través de los servicios en línea que brinda el Instituto en su página de internet, en el apartado “Servicios en línea” los trabajadores y trabajadoras que son clientes y los que acuden por primera vez por un crédito al Instituto, pueden programar una cita para el trámite de un crédito FONACOT.

De enero a diciembre 2019 se registraron 313,504 citas, un incremento del 60.7%, en comparación con el mismo periodo de 2018, lo que indica que más personas trabajadoras, utilizan esta herramienta para acudir a las sucursales del Instituto, y con ello reduce el tiempo de espera y atención en la sucursal.

Como estrategia de mejora en el sistema de citas, a finales de julio 2019 se realizó un cambio en el sistema de citas, para que las y los trabajadores nuevos, pudieran agendar su visita a las sucursales por un crédito, sin la necesidad de realizar una pre-afiliación. Esta modalidad redujo el tiempo de registro de citas, de 30 minutos a menos de 5 minutos.

Adicionalmente, a finales de 2019, se introduce como plan piloto al sistema de citas, la opción de dejar referencias personales al momento de agendar cita. Esta actividad se ha denominado **validacitas**, lo cual reduce hasta 10 minutos durante el proceso de trámite del crédito FONACOT en sucursal, dicha mejora se incluirá en el Manual de crédito del Instituto



FONACOT. En diciembre de 2019, 13,301 trabajadores y trabajadoras registraron sus referencias en el sistema de citas, y se confirmaron 17,625 referencias previa a la cita.

3.2 Actividades de Promoción y Difusión

Eventos de Promoción

Con el fin de difundir la obligatoriedad de la afiliación de los centros de trabajo, promover el Crédito FONACOT y la cultura financiera, al cierre de 2019 se participó en 34 eventos, impactando directa e indirectamente a más de 300 mil personas, y logrando 13,000 visitas a los puestos expositores y se colocaron créditos por un monto aproximado de 6 mdp.

No.	Nombre del Evento	Fecha:	Sede:	Organiza:
1	Participación del Instituto Fonacot en el evento Organizado por el Centro Nacional de Control de Energía (CENACE).	23 de enero de 2018	Puebla	CONCANACO SERVYTUR
2	XXXVI Asamblea Anual Ordinaria del Consejo Coordinador Empresarial	27 de febrero de 2019	Centro CitiBanamex	CONCAMIN
3	Agrobaja 2019	7,8 Y 9 de marzo 2019	Mexicali	AGROBAJA
4	Feria Nayarit 2019	8 al 31 de marzo 2019	Tepic	GOBIERNO DE NAYARIT
5	Feria de Beneficios ALORICA	11 y 12 de marzo 2019	CDMX	ALORICA SA DE CV
6	Feria de la Vivienda Mabe Leiser	26 al 29 de marzo 2019	San Luis Potosí	MABE LASER SA DE CV
7	Encuentro Bilateral Canaco-Tuxtla	4 de abril de 2019	Edificio Canaco Tuxtla	CANACO TUXTLA
8	Reunión del Consejo Directivo de la Concamin	10 de abril de 2019	Monterrey	CONCAMIN
9	Foro Federal de Formalidad del Empleo	10 de abril de 2019	Auditorio del AIP Chiapas	STPS Y LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO
10	Junta Mensual de Delegados de la Concanaco Servytur	11 de abril de 2019	CDMX	CONCANACO SERVYTUR
11	Feria de Promoción Pfizer	6 y 7 de mayo 2019	Toluca, Estado de México	FZIER
12	Feria del Empleo Ixtlahuaca	14 de mayo de 2019	Ixtlahuaca, Estado de México	Municipio de Ixtlahuaca
13	Reunión del Consejo Directivo de la Concamin	16 de mayo de 2019	Edificio Mind, Guadalajara	CONCAMIN
14	13vo. Congreso Internacional de Recursos Humanos	16 y 17 de mayo 2019	Centro Asturiano CDMX	Promoción Empresarial
15	Sta. Expo Comercio APSON 2019	17 de mayo de 2019	Agua Prieta, Sonora	Agua Prieta, Sonora
16	Evento Concamin	27 de junio de 2019	Hotel Camino Real, Polanco	CONCAMIN
17	Feria de las Afores 2019 "Promoviendo el Ahorro Voluntario"	4 al 7 de julio 2019	Explanada de la Alcaldía de Benito Juárez	CON SAR
18	Feria de la Salud	16 de julio de 2019	CDMX	ASHFOOD S.A. de C.V.
19	Feria de Servicios General Motors	19 de julio de 2019	Toluca, Estado de México	General Motors, S.A. de C.V.
20	Feria de Regreso a clases	14 al 16 de Agosto de 2019	Tuxtla Gtz	PROFECO
21	Evento de Seguridad e Higiene	17 de Septiembre de 2019	Universidad Popular Autónoma de Puebla	Estatal de STPS
22	Reunión Anual de Industriales	9 al 11 Octubre 2019	Poliforum, León, Guanajuato	CONCAMIN
23	Expo Feria del Comercio 2019	10 al 13 de Octubre de 2019	Mérida	CANACO SERVYTUR
24	Semana Nacional de Educación Financiera	10 al 13 de Octubre de 2019	Chapultepec, CDMX	ABM (Asociación de Bancos de México)
25	Empresas de 10	15 de Octubre de 2019	Oaxaca	CANACO - INFONAVIT
26	Talleres de Educación Financiera Fonacot	8 de Noviembre de 2019	CDMX	FONACOT
27	Primer Feria del Crédito y Educación Financiera de Sta María Huatulco	9 Y 10 de Noviembre de 2019	Oaxaca	MUNICIPIO STA. MARÍA HUATULCO
28	46a. edición de la Convención de INDEX 2019	10, 11 y 12 de Noviembre	Oaxaca	INDEX
29	Feria del Empleo	12 Noviembre de 2019	Oaxaca	Sistema Nacional de Empleo
30	Campaña de Asistencia Social para Trabajadores	21 y 22 Noviembre de 2019	San Luis Potosí	Empresa VALEO KAPEC, SA DE CV
31	Feria de Educación Financiera: "Costeando tu futuro"	23 Noviembre de 2019	Explanada Tacubaya	UNAM
32	Talleres Educación Financiera Fonacot	23 de Noviembre de 2019	Cd. Juarez	FONACOT
33	Talleres Educación Financiera Fonacot	30 de Noviembre de 2019	Guadalajara	FONACOT
34	Reunión Ordinaria de Comité Ejecutivo Consejo Directivo y Presidentes	10 y 11 Diciembre de 2019	CDMX	CONCANACO SERVYTUR

Fuente: Dirección de Mercadotecnia



Convenios de Colaboración

Durante 2019 se firmaron 107 convenios de colaboración (9 de difusión y 98 de afiliación apartado B), más de 2.6 veces lo realizado el año pasado. Lo anterior, con el objetivo de fortalecer la relación con los centros de trabajo, las entidades estatales, municipios y dependencias de la Administración Pública Federal, así como con organismos del sector privado, para promover los beneficios del crédito FONACOT y la obligatoriedad de la afiliación.

Estrategia Institucional en Medios de Comunicación

En el ejercicio 2019 se implementó una estrategia de comunicación enfocada en los logros y avances Institucionales, habiendo realizado 14 boletines, 43 entrevistas y 1,026 notas informativas publicadas en diferentes medios de comunicación. Asimismo, se diseñaron 460 carteles para redes sociales y 53 animaciones.

Aunado a la estrategia de comunicación por los canales antes mencionados, se implementó una campaña de comunicación en redes sociales con el objetivo de incrementar el nivel de conocimiento del Instituto, informar sobre los diferentes productos que se ofrecen e incrementar la interacción con las y los usuarios a través de una atención personalizada.



Fuente: Dirección de Comunicación Institucional

Los resultados de los trabajos en las redes sociales fueron los siguientes:

Resultados en Redes Sociales

Red social	Publicaciones	Nuevos seguidores	Personas alcanzadas con las publicaciones	Interacciones totales	Usuarios atendidos (promedio por día)
Facebook	1,091	13,271	7,326,023	337,366	150
Twitter	1,309	2,093	2,781,000	2,751	5
Instagram	207	875	68,826	2,020	1

Fuente: Dirección de Comunicación Institucional

Publicaciones más exitosas en Facebook

Las tres publicaciones más exitosas durante el 2019 superaron las 33 mil personas alcanzadas, cada una. Se trataron de imágenes con texto que motivaban la interacción del usuario con el Instituto, reforzando así la Estrategia de escucha en medios digitales.



Fuente: Dirección de Comunicación Institucional

Publicaciones más exitosas en Twitter

Las tres publicaciones más exitosas durante el 2019 superaron las 5 mil visualizaciones, cada una. Se trataron de fotografías / Hilos destacando los beneficios y características de los créditos del Instituto.



Fuente: Dirección de Comunicación Institucional



Publicaciones más exitosas en Instagram

Las tres publicaciones más exitosas durante el 2019 superaron las 550 personas alcanzadas, cada una. Se trató de imágenes destacando las actividades del Instituto, como la inauguración de sucursales o los talleres de Educación Financiera.



Fuente: Dirección de Comunicación Institucional

Durante 2019 las Redes Sociales mostraron un incremento en los principales indicadores, en relación con el año pasado. Destaca el crecimiento en los nuevos seguidores, así como en las personas alcanzadas/impactadas con las publicaciones, y las interacciones en las mismas.

A diferencia de años anteriores, en 2019 se llevó a cabo la producción de 41 videos institucionales de diversos eventos, con lo que se redujo a cero el gasto para ese rubro. De igual forma, en ese lapso fueron publicados en redes sociales del Instituto 31 videos testimoniales con trabajadores usuarios, producidos por el mismo Instituto. En producción fotográfica, 4,620 imágenes fueron incorporadas al acervo.



Fuente: Dirección de Comunicación Institucional



Se realizaron dos modelos publicitarios, que permitieron contar con un padrón actualizado de proveedores de medios a nivel nacional, que contiene, entre otros datos: contacto, razón social, datos fiscales, cobertura, servicio y tarifas autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Dicho padrón está compuesto por 151 medios de comunicación.

Medios Nacionales Certificados Ante el Instituto

Televisión	12
Radio	24
Prensa	23
Revistas	10
Complementarios	45
Digitales	37
Radios Comunitarias	41

Fuente: Dirección de Comunicación Institucional

Se realizó el estudio de los lineamientos y requerimientos para el diseño de la campaña publicitaria, mismos que identifica claramente las necesidades del Instituto para el lanzamiento de las campañas de difusión correspondientes.

Se efectuó la preproducción y producción de comerciales de televisión y radio de la campaña Beneficios FONACOT versiones “Remodelaciones/Deudas” para la campaña publicitaria del Instituto.

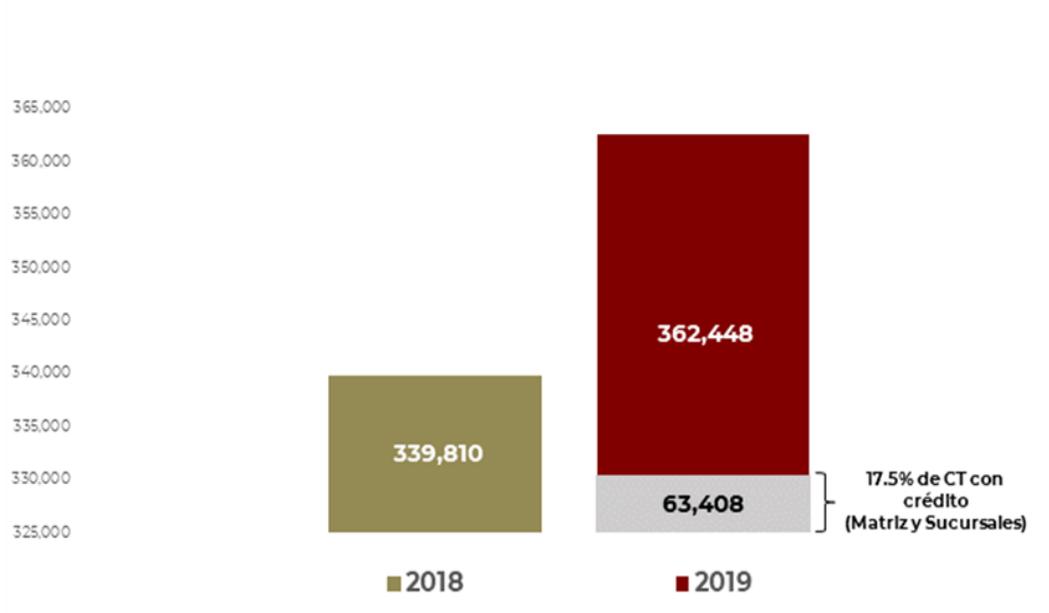
En diciembre de 2019 se llevó a cabo la planeación de la estrategia para las campañas del ejercicio 2020, para dar cumplimiento a lo establecido en los Lineamientos Generales para el Registro y Autorización de los Programas de Comunicación Social y de Promoción y Publicidad, así como el Acuerdo por el que se Establece la Política de Comunicación Social del Gobierno Federal, de la Secretaría de Gobernación y Presidencia de la República, respectivamente.

3. Registro de Centros de Trabajo

Al cierre de 2019, el número de patrones registrados fue de 362,448, de los cuales, en 63,408 (17.5%) al menos un trabajador o trabajadora cuenta con crédito FONACOT.



Centros de Trabajo Registrados



Fuente Dirección de Planeación y Evaluación

Afiliación por Micrositio

Desde junio de 2013, a través del micrositio de la página web institucional, los centros de trabajo pueden comenzar su trámite de afiliación al Instituto de una manera ágil y gratuita, y con su conclusión en la sucursal correspondiente, con el fin de apoyar a los patrones a cumplir con lo establecido en el artículo 132 fracción XXVI bis de la reformada Ley Federal de Trabajo de 2012, que los obliga a afiliarse al Instituto.

Al cierre de diciembre de 2019, 301,214 empresas iniciaron el proceso de afiliación a través de micrositio, de las cuales 296,733 han concluido su registro ante el Instituto, lo que representa un incremento del 6.9% en comparación con el cierre 2018 que fue de 277,496 centros de trabajo registrados. (Anexo 1)



Afiliación de Centros de Trabajo Vía Internet a través de Micrositio por Entidad Federativa y por Sector, 2018-2019

Entidad Federativa	2018	2019	Sector del Centro de Trabajo	2018	2018
Ciudad De México	36,426	39,193	Comercio	89,769	94,991
Jalisco	25,336	26,645	Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos	61,595	67,785
Sinaloa	17,084	18,520	Construcción	24,541	26,558
Nuevo Leon	17,182	18,309	Transportes	12,360	13,271
Estado De México	16,183	17,430	Preparación de Alimentos y Bebidas	11,738	12,640
Veracruz	14,435	15,330	Industria Manufacturera	9,023	10,067
Baja California	12,817	13,748	Industria de la Transformación	8,017	8,835
Chihuahua	11,076	11,611	Agricultura, Ganadería y Pesca	7,853	8,363
Coahuila	10,730	11,437	Servicios Educativos	6,808	7,229
Guanajuato	10,236	11,197	Servicios de Alojamiento Temporal	6,827	7,111
Puebla	10,225	10,800	Comercio en Tiendas de Autoservicio	4,913	6,416
Sonora	10,021	10,623	Fabricación de Alimentos	5,351	6,011
Michoacán	8,687	9,253	Servicios Financieros	4,669	5,030
Yucatán	7,934	8,573	Servicios de Salud y Seguridad Social	4,452	4,464
Tamaulipas	7,324	7,571	Sin Rubro	6,228	3,539
San Luis Potosí	5,792	6,341	Servicios de Esparcimiento	3,197	3,405
Querétaro	5,173	6,098	Industria Química	2,600	2,973
Hidalgo	5,151	5,544	Industria Textil	2,307	2,533
Quintana Roo	5,022	5,418	Comunicaciones	1,823	1,904
Chiapas	4,203	4,575	Industria Automotriz	1,788	1,789
Morelos	4,022	4,250	Industria Extractiva	984	1,081
Zacatecas	4,114	4,240	Administración Pública Estatal	349	349
Baja California Sur	3,648	3,782	Administración Pública Federal Centralizada	193	278
Oaxaca	3,522	3,694	Administración Pública Federal Descentralizada	59	59
Tabasco	3,232	3,427	Administración Pública Municipal	52	52
Aguascalientes	2,917	3,154			
Guerrero	2,859	3,103	Total	277,496	296,733
Campeche	2,802	2,997			
Nayarit	2,831	2,994			
Durango	2,664	2,857			
Colima	2,320	2,396			
Tlaxcala	1,528	1,623			
Total	277,496	296,733			

Fuente: Subdirección General de Crédito

Estrategias de Afiliación de Centros de Trabajo

En los primeros meses de 2019, y como parte de las actividades en materia de afiliación y acreditación de centros de trabajo, se llevaron a cabo campañas de invitación para afiliar a centros de trabajo, a través de envíos de correos electrónico, para aquellos centros de trabajo que no concluyeron su trámite de preafiliación en el portal, así como aquéllos que la concluyeron, pero no acudían a las instalaciones del Instituto para concluir su afiliación.

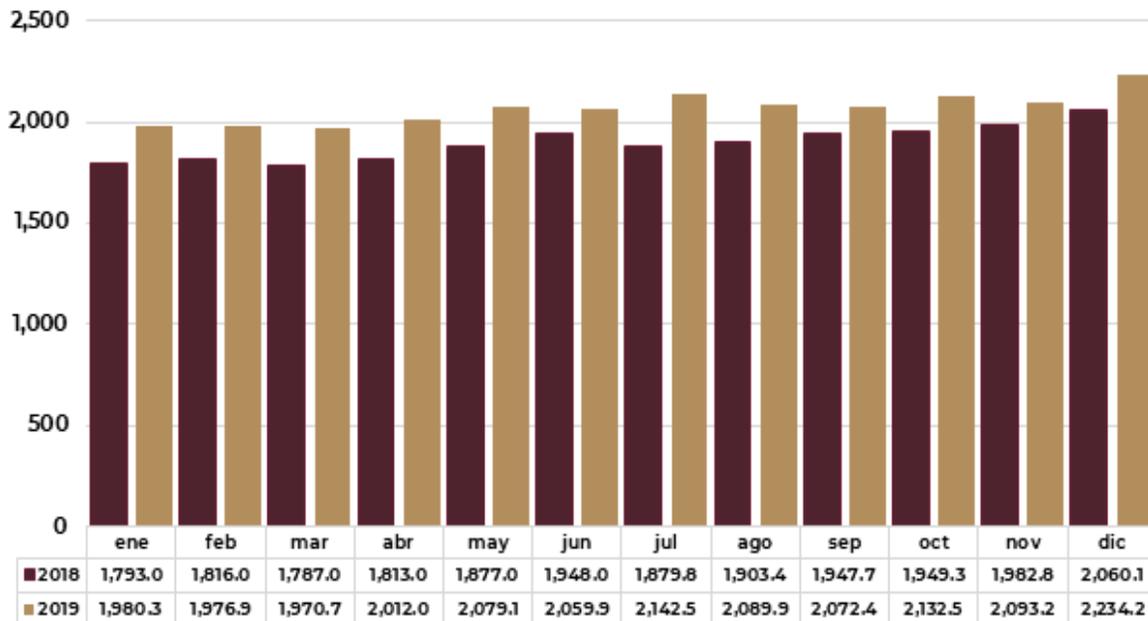


Asimismo, se trabajó en un nuevo sistema de microsítio que permite concluir en línea la afiliación del centro de trabajo, por lo que a partir del 30 de diciembre se liberó la fase I del nuevo microsítio de afiliación de centros de trabajo.

4. Recuperación de Cartera

Derivado de la gestión de diversas actividades del proceso de cobranza, al cierre de 2019 el monto total recuperado fue de 24,843.7 mdp, un incremento del 9.2% comparado con el mismo periodo de 2018.

Cobranza 2019 vs 2018
Cifras en millones de pesos



Fuente: Dirección de Cobranza / Dirección de Información y Control de Cartera

Emisión de Cédulas de Notificación a Centros de Trabajo

A diciembre de 2019, el monto acumulado de la emisión normal fue de 23,075.5 mdp, y el acumulado de la emisión por créditos reinstalados de 2,186.5 mdp. Derivado de ello, se logró la recuperación de 21,836.9 mdp de la emisión normal y 948.3 mdp de la emisión por créditos reinstalados, por lo que el porcentaje promedio de recuperación del monto emitido se ubicó en 90.2%, que equivale a 22,785.1 mdp, 1,967.2 mdp más que en el cierre del 2018.



Resultados de cobranza / Grupos de emisión total vs ingresos

Cifras en millones de pesos

MES	EMISIÓN NORMAL			EMISIÓN ESPECIAL DE CRÉDITOS REINSTALADOS			EMISIÓN TOTAL				INGRESOS TOTALES		
	Emisión	Cifras Cierre Dic '2019		Emisión	Cifras Cierre Dic '2019		Emisión	Cifras Cierre Dic '2019			Importe	Avance Vs Emisión Total	Avance Vs Emisión Normal
		Recuperación	Avance		Recuperación	Avance		Recuperación	Avance vs Emisión Total	Avance vs Emisión Normal			
		(C/B)	(D/C)		(F/E)	(I/H)		(K/B)	(L/H)	(N/B)			
Ene 2019	1,882.6	1,789.1	95.0%	195.5	74.7	38.2%	2,078.1	1,863.9	89.7%	99.0%	1,980.3	95.3%	105.2%
Feb 2019	1,836.5	1,743.0	94.9%	219.7	101.2	46.1%	2,056.3	1,844.2	89.7%	100.4%	1,976.9	96.1%	107.6%
Mar 2019	1,843.8	1,728.2	93.7%	204.4	92.1	45.1%	2,048.1	1,820.3	88.9%	98.7%	1,970.7	96.2%	106.9%
Abr 2019	1,865.2	1,766.1	94.7%	196.4	85.6	43.6%	2,061.6	1,851.8	89.8%	99.3%	2,012.0	97.6%	107.9%
May 2019	1,877.4	1,771.7	94.4%	228.5	118.6	51.9%	2,105.9	1,890.3	89.8%	100.7%	2,079.1	98.7%	110.7%
Jun 2019	1,917.5	1,838.1	95.9%	188.9	93.8	49.7%	2,106.4	1,931.9	91.7%	100.8%	2,059.9	97.8%	107.4%
Jul 2019	1,924.4	1,826.7	94.9%	177.7	86.6	48.7%	2,102.1	1,913.3	91.0%	99.4%	2,142.5	101.9%	111.3%
Ago 2019	1,939.5	1,842.6	95.0%	174.0	73.4	42.2%	2,113.5	1,916.0	90.7%	98.8%	2,089.9	98.9%	107.8%
Sep 2019	1,963.0	1,861.7	94.8%	166.0	62.9	37.9%	2,129.0	1,924.6	90.4%	98.0%	2,072.4	97.3%	105.6%
Oct 2019	1,985.1	1,860.4	93.7%	164.9	62.1	37.7%	2,150.1	1,922.5	89.4%	96.8%	2,132.5	99.2%	107.4%
Nov 2019	2,023.3	1,906.0	94.2%	152.9	54.6	35.7%	2,176.2	1,960.6	90.1%	96.9%	2,093.2	96.2%	103.5%
Dic 2019	2,017.1	1,903.3	94.4%	117.6	42.4	36.1%	2,134.6	1,945.7	91.2%	96.5%	2,234.2	104.7%	110.8%
Ene - Dic '19	23,075.5	21,836.9	94.6%	2,186.5	948.3	43.4%	25,261.9	22,785.1	90.2%	98.7%	24,843.7	98.3%	107.7%

Fuente: Dirección de Cobranza / Dirección de Información y Control de Cartera

Plan de Seguimiento a la Recuperación y Depuración de Centros de Trabajo sin Reporte de Pago⁴

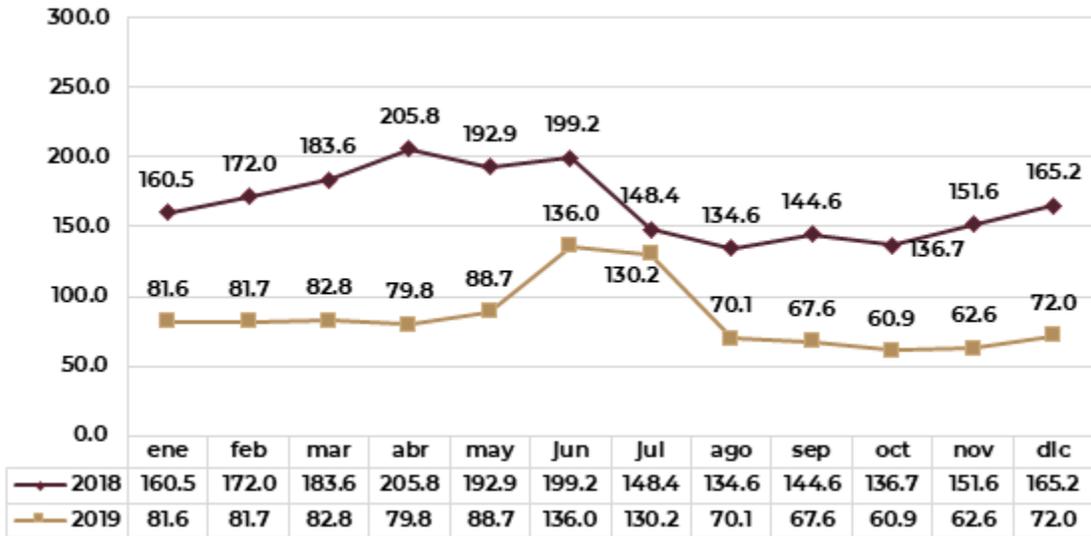
Al cierre de 2019, los centros de trabajo registraron un monto de no pago de 72 mdp, una disminución de 93.2 mdp, comparado con el cierre 2018.

⁴ Como parte de las medidas para reducir la morosidad en centros de trabajo, periódicamente se identifican las emisiones no pagadas, dándoles seguimiento a fin de ejecutar lo establecido en la normatividad del Instituto para la regularización de dichos centros. Las acciones son: a) Acercamiento con los representantes legales a fin de realizar la negociación para el pago del adeudo; b) Entrega de emisiones a prestadores de servicios externos de cobranza extrajudicial y c) Entrega de emisiones al área jurídica para inicio de los procesos judiciales correspondientes.



**Comportamiento de centros de trabajo con no pago
2019 y 2018**

Cifras en millones de pesos



Fuente: Dirección de Cobranza / Dirección de Información y Control de Cartera

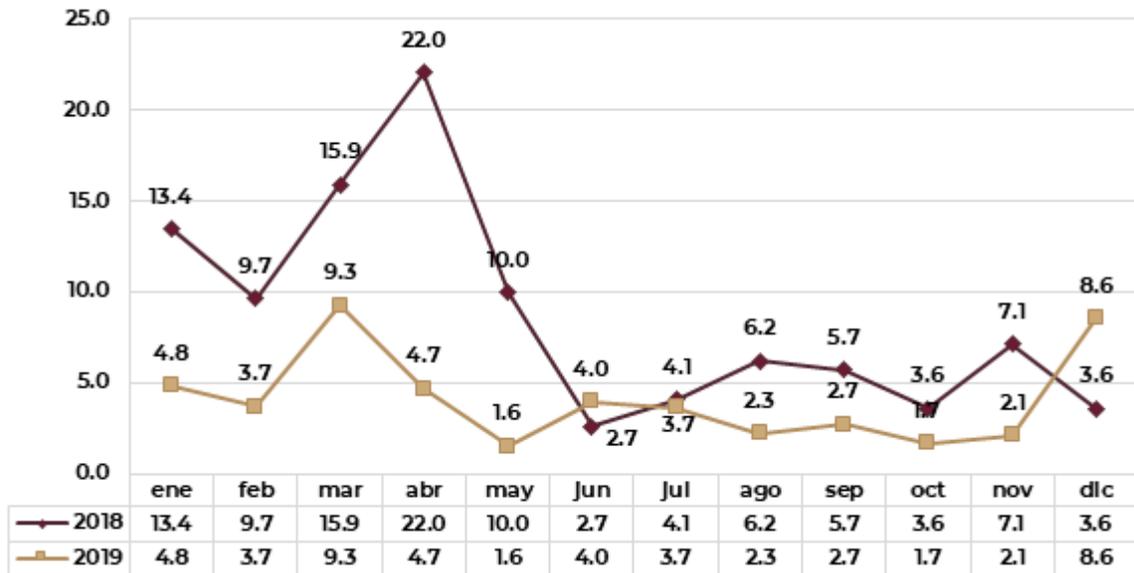
Con el objetivo de reducir la falta de aplicación de los pagos, durante 2019 se intensificó el acercamiento a los centros de trabajo con el fin de agilizar la aclaración, carga y captura de incidencias.

Derivado de dichas acciones, al cierre de 2019, el monto pendiente de aplicar fue menor en 54 mdp, comparado con igual periodo de 2018, cerrando el año con 49.3 mdp.



Comportamiento de Pagos No Aplicados 2019 y 2018

Cifras en millones de pesos



Fuente: Dirección de Cobranza / Dirección de Información y Control de Cartera

Emisión de Créditos Reinstalados a Centros de Trabajo

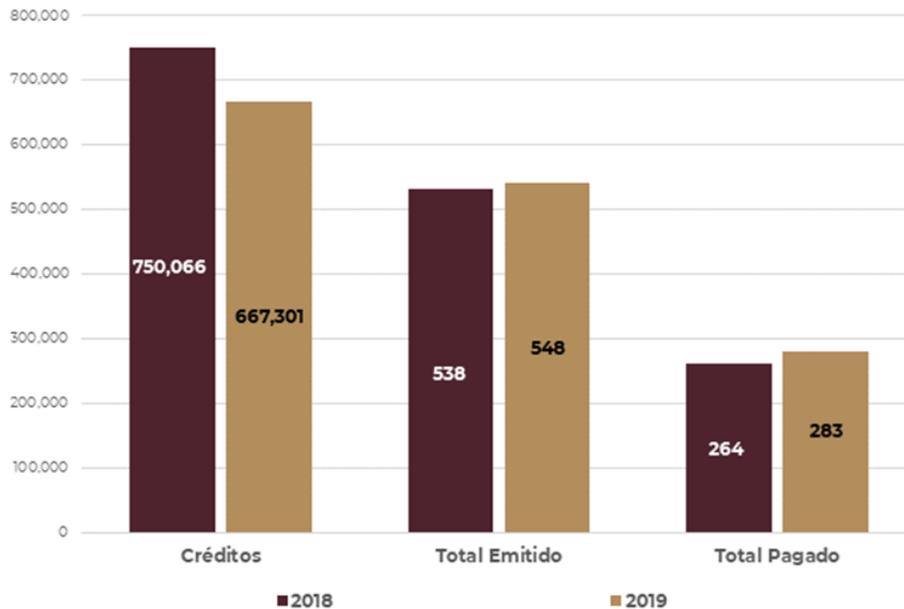
A diciembre de 2019, se localizaron a través de las bases de datos del IMSS y PROCESAR⁵, 667,301 créditos de trabajadores y trabajadoras que se reinstalaron en un nuevo centro de trabajo afiliado, lo que representó un saldo de 548 mdp, de los cuales se recuperaron 283 mdp, 7% más que lo obtenido en el mismo periodo de 2018.

⁵ Se ejecutan consultas masivas a las Bases de Datos de Seguridad Social (BDESS) que administra PROCESAR, para localizar a los trabajadores acreditados con saldo deudor en los centros de trabajo afiliados al Instituto.



Recuperación de Créditos Reinstalados 2019 y 2018

Cifras en millones de pesos



Fuente: Dirección de Cobranza / Dirección de Información y Control de Cartera

5. Eficiencia Operacional

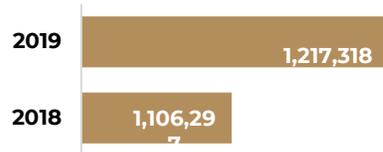
Con el fin de optimizar el tiempo y aprovechamiento de los recursos del Instituto, a la vez que se ofrece un mejor servicio a los acreditados en centros de trabajo, durante 2019 se iniciaron los siguientes proyectos, algunos de los cuales ya se concluyeron.

1. Fondo de Protección de Pagos y Seguro de Crédito

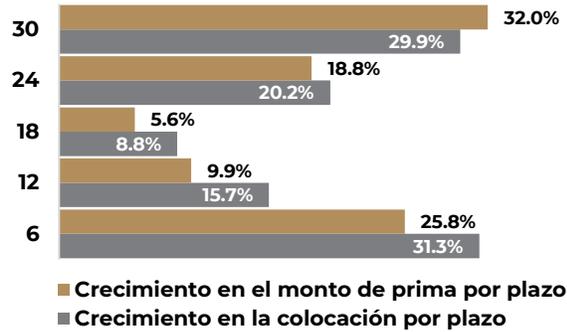
En agosto de 2019, el Instituto implementó un mecanismo de protección de pagos, iniciando con una reducción del 20% en el costo, con la misma cobertura que ofrecían las aseguradoras regulado por los lineamientos y reglas de operación aprobados por el Consejo Directivo el 3 de septiembre.



Número de créditos protegidos



Comparación anual entre el crecimiento de prima/aportación y de la colocación por plazo



Fuente: Dirección de Información y Control de Cartera

El monto de reclamo al cierre de 2019 fue de 1,041 mdp, un incremento del 20.4%, comparado con 2018 (864 mdp). Debido al aumento de reclamos de créditos renovados, que anteriormente no se realizaba, así como, a la disminución en el monto reclamado por los plazos de 36 y 9 meses, ya que dichos plazos de colocación fueron eliminados.

Asimismo, el proceso de cálculo de reclamo mejoró, por lo que el porcentaje de rechazo por parte de las aseguradoras y el Fondo de Protección de Pagos, en 2019 fue del 2.3%, mientras que en 2018 fue del 2.6%.

Cabe mencionar que, al cierre de 2019 el monto reclamado de la prima pagada (por flujos de efectivo) aumentó 2.8 puntos porcentuales comparado con igual periodo de 2018.

Entre las acciones de mejora relacionadas con la administración del seguro de vida y desempleo y del Fondo de Protección de Pagos, se realizaron las siguientes:

- Derivado de un análisis de los convenios de colaboración con las aseguradoras, se determinó que no se realizaba el reclamo total de los créditos renovados, lo que resultó en un incremento del monto reclamado mensual, en 20%.
- Devolución de prima no devengada de la aseguradora Insignia Life. Se reclamó a Insignia la devolución de 12 mdp por la prima no devengada de créditos renovados, después de la terminación anticipada del convenio de colaboración.
- Identificación de falta de devolución de prima no devengada por liquidación anticipada.
- Participación en la creación y operación del Fondo de Protección de Pagos.
- Regularización de reclamos:
 - Se detectó que, durante 2014, 2015 y 2016 no se realizó el reclamo de defunciones reportadas en dichos años, lo cual se encuentra en conciliación con las aseguradoras.
 - Conciliación de rechazos no procedentes con Thona Seguros, Seguros El Potosí y Seguros Atlas.



2. Mejoras a la consulta de cédulas:

- **Reapertura de cédulas.** En el proceso de recuperación administrativa del crédito FONACOT a través de los centros de trabajo, la normatividad faculta la aplicación a ceros por determinados montos de las cédulas con no pago, y los centros de trabajo son enviados a buró de crédito para integrarles atraso por no haber realizado su pago a tiempo. Derivado de esto, los centros de trabajo se acercan a regularizar su adeudo y las sucursales necesitan reabrir las cédulas para generar la línea de captura que permita a los centros de trabajo enterar las retenciones de sus trabajadores.
- **Orden vista de cédulas.** También, se realizó otra mejora a esta misma operación, en la que se solicitó ordenar de forma descendente la fecha programada de pago de las emisiones, de la más reciente a la más antigua, con el fin de permitir a los usuarios una búsqueda más rápida y reducir tiempos.

3. Mejora a la operación mantenimiento de estatus de clientes:

Una mejora en el orden cronológico de presentación permite ahora la visualización de los cambios más recientes a los más antiguos. Esto contribuye a agilizar el análisis que realizan los coordinadores para colocar al centro de trabajo en el estatus que corresponda dependiendo de los tiempos y movimientos.

4. Capacitación a coordinadores de cobranza:

En noviembre de 2019 se llevó a cabo una capacitación nacional de coordinadores de cobranza, con el objetivo de reforzar y homologar el conocimiento de la normatividad, con ello se espera mejorar el desempeño de las actividades que competen a las funciones de cobranza.

5. Asignación de cartera a despachos de cobranza

Se mejoró la asignación de cartera de acreditados a Prestadores de Servicios Externos de Cobranza (PSEC) extrajudicial, asignando la cartera por bloques, con lo que se asegura que toda la cartera susceptible sea asignada. Lo cual permite a los PSEC aprovechar sus herramientas tecnológicas y su experiencia, logrando una mayor recuperación de cartera.

6. Mejoras de Cobranza en Proceso

- **Proceso de reinstalados a través del IMSS y PROCESAR:**

Con el fin de robustecer el proceso para reinstalar a los trabajadores que ya se encuentran laborando en un nuevo centro de trabajo, se inició la consulta a la base de datos del IMSS previa a la consulta que se envía a PROCESAR.



➤ **Pagos pendientes de aplicar por tabla de amortización no actualizada**

Se definirá un proceso que automatice la actualización de los saldos de créditos.

➤ **Reclasificación de reembolsos improcedentes de centros de trabajo**

Se está trabajando en la definición de un proceso que automatice la reclasificación de los pagos de interés moratorio e IVA a sus respectivos rubros contables.

➤ **Mejora en ejecución de operaciones para reembolsos**

Con el fin de integrar controles y evitar que una misma persona ejecute el proceso completo de reembolsos a los acreditados, A finales del 2019 se comenzó la implementación de candados en dicho proceso que impiden que un mismo funcionario realice todo el proceso de reembolso.

6. Estructura Financiera

6.1 Situación Presupuestal

Presupuesto de Gasto Programable

El presupuesto de gasto programable autorizado al Instituto en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio 2019, fue de 3,725.3 mdp.

Con el propósito de dar cumplimiento a las disposiciones de austeridad y disciplina presupuestaria establecidas por la Presidencia de la República, los recursos del programa institucional Créditos a Trabajadores se ejercieron de manera racional, destinados principalmente a la automatización y modernización, mejorando la atención al público, basados en tecnologías de información y comunicación para la originación del crédito, con la implementación de acciones a fin de cumplir con las disposiciones de la CNBV; realizar consultas en las bases de datos para localizar a los trabajadores para la cobranza de sus créditos, el arrendamiento y reubicación de locales para sucursales equipados con la imagen institucional, capacitación al personal con enfoque técnico, de atención y servicio al cliente, promoción del crédito, campañas publicitarias, material impreso y artículos promocionales, viáticos, y exposiciones regionales.

El presupuesto fue modificado a 2,173.9 mdp, con el propósito de realizar un ejercicio transparente de los recursos, acorde con las necesidades de las diversas áreas que integran el Instituto. Dicha modificación se afectó mediante reducciones de recursos aplicadas a diversos capítulos de gasto por 1,551.4 mdp, así como de traspaso compensado de recursos entre capítulos por 59.4 mdp.

El presupuesto original autorizado al capítulo de **Servicios Personales** fue de 770.3 mdp, sin embargo, fue modificado por la reducción de la vacancia generada por 9.5 mdp, así como por el traspaso de recursos compensados del capítulo de Servicios Generales por 59.4 mdp,



destinados a los compromisos del contrato colectivo, retabulación de personal sindicalizado y mandos medios y la gratificación de fin de año del personal de mando; por lo que el presupuesto modificado quedó en 820.2 mdp.

Por lo que se refiere al capítulo de **Materiales y Suministros**, se autorizó un presupuesto de 31.4 mdp, el cual fue modificado al final del ejercicio para quedar en 16.9 mdp, debido a la aplicación de una reducción presupuestal de recursos por 10.9 mdp, en cumplimiento al “memorándum de medidas adicionales de austeridad republicana” emitido por la Presidencia de la Republica el 3 de mayo de 2019 y por los ahorros generados por el Instituto por 3.6 mdp.

En relación al capítulo de **Servicios Generales** el presupuesto autorizado fue de 2,884.5 mdp, el cual se redujo por la aplicación del mencionado memorándum de Presidencia de la Republica por 447.3 mdp, así como por la reducción de los ahorros generados en el gasto, por 1,060.6 mdp, además del traspaso compensado de recursos presupuestarios por 59.4 mdp al capítulo de servicios personales; por lo que al final del ejercicio el presupuesto modificado para dicho capítulo quedó en 1,317.2 mdp.

Presupuesto del Gasto Programable 2019

Cifras en millones de pesos

Capítulo	Concepto	Presupuesto original	Traspaso compensado	Reducciones	Presupuesto modificado
	Gasto Corriente				
1000	Servicios Personales	770.3	59.4	9.5	820.2
2000	Materiales y Suministros	31.4		14.5	16.9
3000	Servicios Generales	2,884.5	-59.4	1,507.9	1,317.2
4000	Otras Erogaciones	39.1		19.5	19.6
Total Gasto Corriente		3,725.3	0.0	1,551.4	2,173.9

Fuente:Subdirección General de Administración

Ejercicio Presupuestal

Durante el ejercicio fiscal 2019, el presupuesto modificado de gasto programable del Instituto ascendió a 2,173.9 mdp y se ejerció el 96.8%, un monto de 2,105.3 mdp. La variación corresponde a los ahorros en el gasto ejercido bajo criterios de racionalidad, en función de la operación y las metas del programa institucional “Crédito a Trabajadores”.



Ejercicio Presupuestal 2019

Cifras en millones de pesos

Capítulo	Concepto	Presupuesto	Gasto enero-diciembre	Variación	
				Monto	%
	Gasto Corriente				
1000	Servicios Personales	820.2	813.2	7.0	99.1
2000	Materiales y Suministros	16.9	14.0	2.9	82.8
3000	Servicios Generales	1,317.2	1,260.5	56.7	95.7
4000	Otras Erogaciones	19.6	17.7	1.9	90.1
Total Gasto Corriente		2,173.9	2,105.3	68.6	96.8

Fuente: Subdirección General de Administración

Servicios Personales

El gasto de este capítulo fue de 813.2 mdp, un avance del 99.1% al finalizar el ejercicio, el cual comprende las remuneraciones con base en la estructura organizacional y en los tabuladores autorizados, estímulos al personal operativo por desempeño y productividad, prestaciones de seguridad social e impuestos.

Materiales y Suministros

El presupuesto modificado de este capítulo fue por 16.9 mdp y se ejerció el 82.8%, un total de 14.0 mdp, la variación de 2.9 millones de pesos corresponde a los ahorros en artículos de papelería, combustibles, uniformes para el personal operativo y otros materiales.

Servicios Generales

El presupuesto ejercido fue de 1,260.5 mdp, un avance del 95.7% con respecto al presupuesto modificado. La variación se integra de ahorros generados por 56.7 mdp en los servicios que dan soporte directo a los procesos sustantivos del Crédito a Trabajadores, tales como los servicios de desarrollo e infraestructura informática, servicios de operación del crédito, viáticos, pasajes aéreos, entre otros.

Otros Egresos

Se ejercieron 17.7 mdp, un avance del 90.1% con respecto al presupuesto modificado, el gasto corresponde a las aportaciones realizadas a los fideicomisos para primas de antigüedad, pensiones y jubilaciones, elaboradas con base en la valuación actuarial, pago de resoluciones jurídicas emitidas por autoridad competente, pagas por defunción y pasantes de servicio social.

Comparativo del Gasto Ejercido 2019 vs 2018

El gasto ejercido durante 2019, fue 33.0% menor a lo ejercido en 2018 (1,037.5 mdp), debido a la reducción de la estructura ocupacional, eliminación de los seguros de gastos médicos mayores y seguro de separación individualizado, correspondiente al capítulo de Servicios Personales que se redujo en 38.5 mdp. Así como, a la reprogramación para la adquisición de uniformes para el personal operativo, menor gasto en papelería, combustible y refacciones equipo de transporte, considerados en el capítulo de Materiales y Suministros que disminuyó 7.3 mdp. También, a los ahorros en campañas de publicidad, subcontratación de servicios con terceros, aplicaciones de informática y de telecomunicaciones, exposiciones, mantenimiento de inmuebles, viáticos, pasajes aéreos incluidos en el capítulo de Servicios Generales que tuvo una importante reducción de 985.9 mdp.

El Instituto mantuvo su compromiso de cumplir con las disposiciones de austeridad, racionalidad y disciplina en el manejo de los recursos contenidas en el Decreto que establece las medidas para el uso eficiente de los recursos públicos y la modernización de la Administración Pública Federal y sus Lineamientos, así como en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2019.

Comparativo del Gasto Ejercido 2019 vs 2018

Cifras en millones de pesos

Capítulo	Concepto	2019	2018	Variación
	Gasto Corriente			
1000	Servicios Personales	813.2	851.7	-38.5
2000	Materiales y Suministros	14.0	21.3	-7.3
3000	Servicios Generales	1,260.5	2,246.4	-985.9
4000	Otras Erogaciones	17.7	23.4	-5.7
Total Gasto Corriente		2,105.3	3,142.8	-1,037.5

Fuente: Subdirección General de Administración

Sistema de Evaluación del Desempeño del Programa Presupuestario

Gasto Corriente

Como ya se mencionó, el presupuesto aprobado por 3,725.3 mdp fue modificado a 2,173.9 mdp, del cual se ejerció el 96.8%; debido a ahorros generados en los servicios que soportan los procesos sustantivos del otorgamiento de crédito y cobranza, así como a conceptos no realizados, mismos que no afectaron el desempeño para las metas del ejercicio.



Gasto de Capital

Inversión Financiera: representa el financiamiento erogado en el programa otorgamiento de Crédito a Trabajadores por 21,817.0 mdp.

Gasto Programable 2019

Cifras en millones de pesos

Concepto	Presupuesto Anual			Variación Ejercido/Programado		Semáforo		Avance en % contra Modificado
	Original (1)	Modificado (2)	Ejercido (3)	Absoluta (4) = (3) - (2)	Relativa (5) = (4) / (2)	Menor Gasto	Mayor Gasto	(6) = (3) / (2)
I.- Gasto Corriente	3,725.3	2,173.9	2,105.3	-68.6	-3.2			96.8
Servicios Personales	770.3	820.2	813.2	-7.0	-0.9			99.1
Materiales y Suministros	31.4	16.9	14.0	-2.9	-17.2			82.8
Servicios Generales	2,884.5	1,317.2	1,260.5	-56.7	-4.3			95.7
Otras Erogaciones	39.1	19.6	17.7	-1.9	-9.9			90.1
II.- Gasto de Capital	17,500.0	21,054.4	21,817.0	762.7				103.6
Inversión Financiera	17,500.0	21,054.4	21,817.0	762.7				103.6
IV.- Total del Gasto	21,225.3	23,228.3	23,922.4					103.0

Fuente: Subdirección General de Administración

Gasto por Programa Presupuestario

Los recursos presupuestarios fueron ejercidos prioritariamente en el programa E009 Crédito a Trabajadores y representaron el 90.8% del gasto total, en tanto que el resto de los recursos se ejercieron en los programas de Apoyo Administrativo, a la Función Pública y Buen Gobierno, Fideicomisos de Inversión y Administración de Primas de Antigüedad y de Pensiones.



Gasto Público por Programa Presupuestario 2019

Cifras en millones de pesos

AI	PP*	Apertura programática (Denominación de los programas)	Presupuest o del período	Gasto corriente		Gasto de capital		Gasto total		Variación	
				Programado	Ejercido	Programado	Ejercido	Programado	Ejercido	Absoluta	Relativa
009	E009	Créditos a trabajadores en activo	3,547.4	1,974.0	1,910.7	0.0	0.0	1,974.0	1,910.7	-63.3	-3.21%
002	M001	Actividades de apoyo administrativo	126.0	156.8	151.6	0.0	0.0	156.8	151.6	-5.2	-3.31%
001	O001	Actividades de apoyo a la Función Pública y buen gobierno	31.1	31.9	31.6	0.0	0.0	31.9	31.6	-0.3	-1.06%
009	R002	Fideicomiso de inversión y administración de primas de antigüedad	2.8	1.9	1.9	0.0	0.0	1.9	1.9	0.0	-0.05%
009	R003	Fideicomiso de administración e inversión para Pensiones	18.1	9.5	9.4	0.0	0.0	9.5	9.4	0.1	1.06%
Total			3,725.3	2,174.1	2,105.3	0.0	0.0	2,174.1	2,105.3	-68.8	-3.17%
Total programa presupuestario "E" (Prestación de servicios públicos)			3,547.4	1,974.0	1,910.7	0.0	0.0	1,974.0	1,910.7	-63.3	-3.21%
% TPP** "E" vs Total			95.2	90.8	90.8	0.0	0.0	90.8	90.8	0.0	-0.04%

Fuente: subdirección General de Administración

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

En 2019, 1,211,057 trabajadores dispusieron de 21,817 millones de pesos, en beneficio de 4,480,911 personas incluido el trabajador y su familia.

Fin (Personas beneficiadas por el crédito FONACOT)

Para el periodo 2019 la meta de personas beneficiadas superó 5.6% la meta establecida de 4,242,908 personas, incluido el trabajador y su familia.

Propósito (Trabajadores con crédito)

La meta comprendió brindar apoyo a 1,146,732 trabajadores que ejercen crédito, la cual se rebasó en un 5.6%.

Componente (Importe de créditos ejercidos)

Durante 2019 la meta de otorgamiento de créditos fue superada en 3.6% al otorgar 21,817 mdp.

Actividad (Nuevos trabajadores con crédito)

En el ejercicio 2019 la meta de nuevos trabajadores, fue superada en 6.9%.



Indicadores de Desempeño por Programa Presupuestario 2019

Programa presupuestario (Pp) y Clave	Indicador			Unidad de medida	Meta			
	Tipo	Nombre	Definición		Frecuencia de medición	2019		Porcentaje de avance
						Planeada	Realizada	
NO Seleccionados en el PEF								
Fin	Absoluto	Personas beneficiadas por el crédito FONACOT	Avance mensual de personas beneficiadas	Persona	Anual	4,242,908	4,480,911	105.6%
Propósito	Absoluto	Trabajadores con crédito	Todos los trabajadores formales mayores de 18 años, afiliados a algún sistema de seguridad social oficial e incorporado al Instituto FONACOT son candidatos a ser sujetos de crédito.	Trabajador	Anual	1,146,732	1,211,057	105.6%
Componente	Absoluto	Importe de créditos ejercidos	Importe de crédito otorgado a trabajadores para mejorar su calidad de vida y la de sus familias mediante la adquisición de bienes de consumo duraderos.	Millones de pesos	Anual	21,054	21,817	103.6%
Actividad	Absoluto	Nuevos trabajadores con crédito	Registro de nuevos trabajadores	Trabajador	Anual	327,956	350,432	106.9%

Fuente: Subdirección General de Administración

6.2 Financiamento e Inversiones en Valores

Estrategia de Financiamento

En julio de 2019 el Consejo Directivo autorizó llevar a cabo, en el mismo año, la contratación de un Programa de Colocación de Certificados Bursátiles Quirografarios de corto y largo plazo hasta por 20,000 mdp, asignando hasta 5,000 mdp con carácter revolvente a emisiones de corto plazo.

En noviembre de 2019, el Consejo Directivo aprobó modificar el Programa Anual de Financiamento 2019 que comprendió la contratación de deuda hasta por 2,000 mdp; con amortizaciones de hasta 1,600 mdp, para obtener como máximo un endeudamiento neto consolidado al cierre del año fiscal por 400 mdp.

El 23 de agosto del mismo año, se realizó una emisión de Certificados Bursátiles Quirografarios de largo plazo con clave de pizarra FNCOT 19, por 2,000 mdp con fecha de vencimiento del 19

de agosto de 2022 a una Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE) a 28 días, más la adición de 0.17 puntos porcentuales.

Para la disposición anterior se contrató una cobertura por 3 meses, a una tasa fija del 8.5% en cada periodo de pago, posteriormente se contrató un documento (Swap) a una tasa del 6.7%, para cubrir el total del período.

Cabe destacar que, durante 2019 las agencias calificadoras Fitch Ratings y HR Ratings, ratificaron la más alta calificación crediticia en la escala nacional a los programas de Certificados Bursátiles Quirografarios de corto y largo plazo con las siguientes calificaciones: Fitch Ratings “AAA (mex)”, F1+(mex)” y HR Ratings “HR AAA”, “HR+1”, largo y corto plazo, respectivamente.

Entre otros factores, las calificaciones se basan en la solidez financiera, la calidad crediticia, la distribución del plazo de los créditos, el nivel de sus ingresos, su adecuación de capital y la calidad de la administración.

Lo anterior, ofrece a los inversionistas, que potencialmente pueden financiar al Instituto, información positiva acerca de la solidez financiera del Instituto, permitiéndole acceder a un grupo más amplio de inversionistas en mejores condiciones.

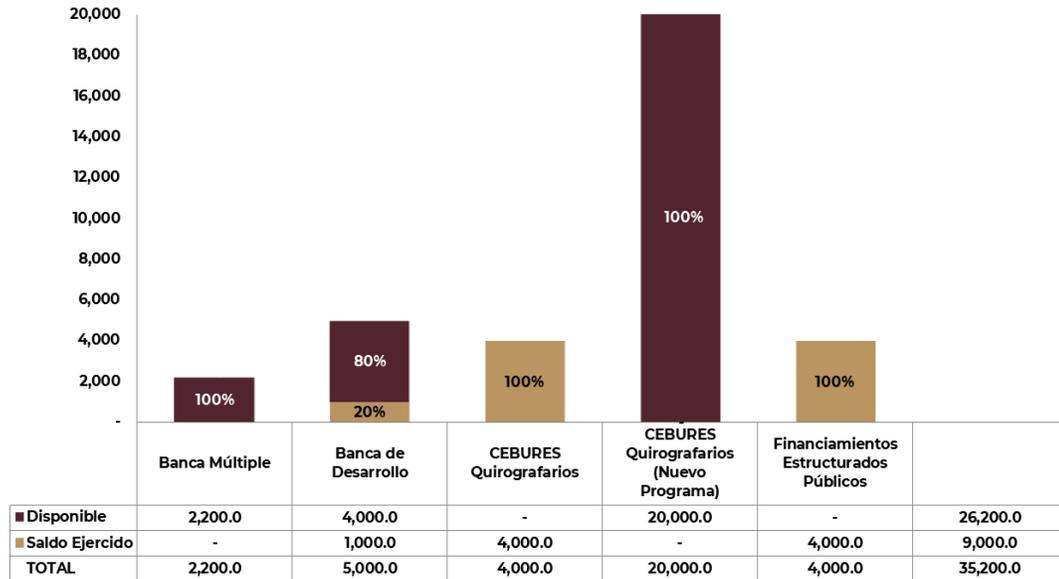
Diversificación de las Fuentes de Financiamiento

Al 31 de diciembre de 2019, el Instituto tenía líneas autorizadas por 35,200 mdp, de las cuales dispuso de 9,000 mdp, que representan el 25.6%; el 74.4% restante le otorgó suficiente capacidad para cubrir riesgos de liquidez y hacer frente a compromisos de la operación.



Líneas de Financiamiento, diciembre 2019

Cifras en millones de Pesos



Fuente: Subdirección General de Finanzas

Los financiamientos vigentes al cierre de 2019 fueron:

- i) Una emisión de Certificados Bursátiles Quirografarios de largo plazo por 2,000 mdp con clave de pizarra FNCOT 18.
- ii) Una emisión de Certificados Bursátiles Quirografarios de largo plazo por 2,000 mdp con clave de pizarra FNCOT 19.
- iii) Un crédito quirografario con Nacional Financiera por 1,000 mdp.
- iv) Una emisión de Certificados Bursátiles Estructurados Públicos con clave de pizarra IFCOTCB 17 por 4,000 mdp.



Fuentes de Financiamiento, diciembre 2019

Cifras en millones de pesos

Mecanismo	31 de Diciembre 2019		
	Saldo al 31 de Diciembre de 2019	Monto promedio dispuesto	Tasa Promedio Ponderada
Deuda			
Créditos Bancario corto plazo	1,000.0	1,000.0	7.79%
Certificados Bursátiles Quirografarios corto plazo	2,000.0	2,416.4	7.31%
Certificados Bursátiles Quirografarios largo plazo	2,000.0	712.3	8.22%
Subtotal Deuda Instituto	5,000.00	4,128.7	7.58%
Financiamientos Estructurados			
Certificados Bursátiles Estructurados Largo Plazo	4,000.00	4,000.00	8.81%
Subtotal Financiamientos Estructurados	4,000.00	4,000.00	8.81%
Total Financiamiento	9,000.00	8,128.77	8.19%

Fuente: Subdirección General de Finanzas

Con objeto de administrar la exposición al riesgo de mercado por cambios en las tasas de interés, para los financiamientos vigentes se contrataron coberturas sobre tasa de interés a tasa fija, como se detalla a continuación:

Integración de Operaciones con Instrumentos Financieros Vigentes

Cifras en millones de pesos

Contraparte	Fecha de inicio	Fecha de vencimiento	Monto	Parte activa	Parte pasiva	Cobertura de Crédito o Emisión
Scotiabank	13-dic-19	19-ago-22	2,000	TIIE ₂₈	6.73%	FNCOT 19
Scotiabank	17-may-18	16-abr-20	2,000	TIIE ₂₈	7.53%	FNCOT 16
Citibanamex	15-may-18	03-abr-20	1,000	TIIE ₂₈	7.53%	NAFIN
BBVA	15-ago-17	15-ene-21	4,000	TIIE ₂₈	7.50%	IFCOTCB 17

Fuente: Subdirección General de Finanzas

Financiamientos Estructurados

Una de las principales fuentes de financiamiento es la emisión de Certificados Bursátiles Fiduciarios con clave de pizarra IFCOTCB 17, que adicional a los 4,000 mdp como colocación inicial, el Fideicomiso permite realizar intercambios de cartera mediante cesiones adicionales de cartera y remanentes, los primeros 30 meses de la vigencia de la Emisión. Al cierre de diciembre 2019, se llevaron a cabo 12 cesiones adicionales de cartera por 7,920 mdp, generando un flujo de recursos por 6,003 mdp, con un nivel de aforo promedio

implícito de 31.9% de acuerdo con las condiciones establecidas en el suplemento y el contrato de Fideicomiso de la emisión.

Con el fin de mantener las condiciones de la cartera estipuladas en el Contrato de Fideicomiso, se adoptó un esquema de reversión de cartera morosa mensual para la emisión de Certificados Bursátiles Fiduciarios (CBF'S), mecanismo que generó retiros de cartera por 1,337 mdp durante el periodo. Estos movimientos no afectaron el patrimonio del Fideicomiso, ya que dicha cartera no es considerada para el cálculo del aforo.

Adicionalmente, a finales de 2019, **HR Ratings ratificó para la emisión IFCOTCB 17 la calificación "HR AAA (E)"** con perspectiva estable, lo cual significa la máxima calificación asignada por esta agencia calificador y se asigna a los emisores u obligaciones con la más baja expectativa de riesgo de incumplimiento.

Al 31 de diciembre de 2019, las emisiones estructuradas vigentes, tenían el siguiente estatus:

Emisión Fiduciaria vigente, diciembre de 2019

Cifras en millones de pesos

Emisión	Fideicomiso	Inicio	Vencimiento Legal	Tasa	Importe de Emisión	Saldo Entregado de Cartera	Saldo de Cartera Vigente	Saldo Deuda
IFCOTCB 17	F/3220	jul-17	jul-21	TIIIE ₂₈ + 0.45%	4,000	18,615	4,690	4,000

Fuente: Subdirección General de Finanzas

El costo del financiamiento estructurado es de 7.95% fijo, dada la cobertura que contempla la tasa del derivado más el diferencial.

Inversiones

Las inversiones del Instituto se realizan de acuerdo con los lineamientos para el manejo de las Disponibilidades Financieras de las Entidades Paraestatales de la Administración Pública Federal, publicados en el DOF el 1 de marzo de 2006 y modificadas el 6 de agosto del 2010.

Por otra parte, con el objeto de reforzar la toma de decisiones y establecer estrategias, el Instituto cuenta con el Comité Interno de Inversiones, que sesiona mensualmente, con la intención de establecer mecanismos que sirvan de base a las políticas de inversiones de los recursos financieros y a su vez conjuntar los lineamientos aplicables.

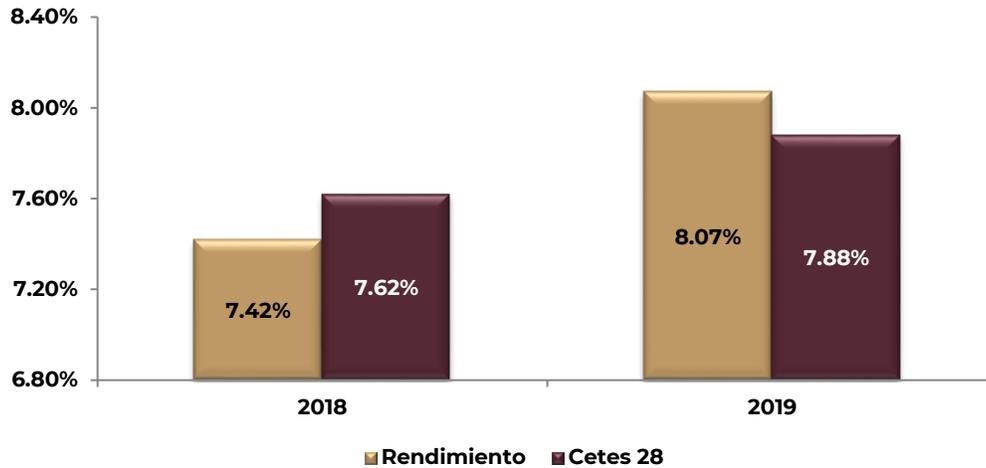
Apegado al marco autorizado por el Comité Interno de Inversiones, durante 2019 los recursos fueron invertidos principalmente en reportos de valores gubernamentales a través de un servicio de custodia y en un Fondo de Inversión, con las siguientes características:

- El activo objeto de inversión sea en valores gubernamentales al 100 %.
- La calificación máxima de riesgo crediticio de AAA/3, sea otorgada por un agente calificador certificado.

El capital promedio invertido durante el ejercicio fue de 1,810 mdp, el cual generó un rendimiento de 148 mdp.



Comparación de rendimiento de inversiones vs. Tasa objetivo (CETES 28)



Fuentes: Subdirección General de Finanzas con información de Banco de México.

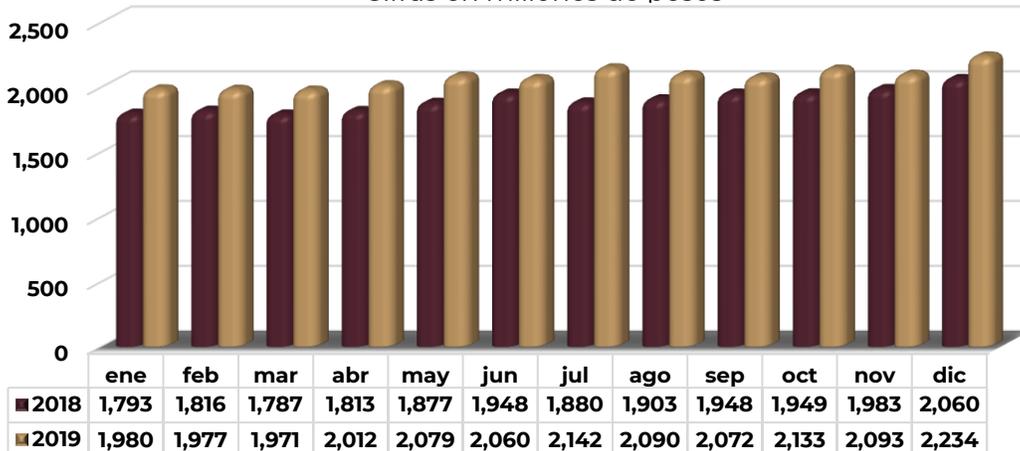
Es importante mencionar que, durante 2019 Banco de México redujo la tasa de interés de referencia en cuatro ocasiones, dejándola en 7.25%.

Captación de Recursos

Al cierre de 2019, la captación acumulada ascendió a 24,844 mdp, lo que representó un incremento del 9.2%, en comparación con el ejercicio 2018.

Ingresos por Bancos, 2019 y 2018

Cifras en millones de pesos

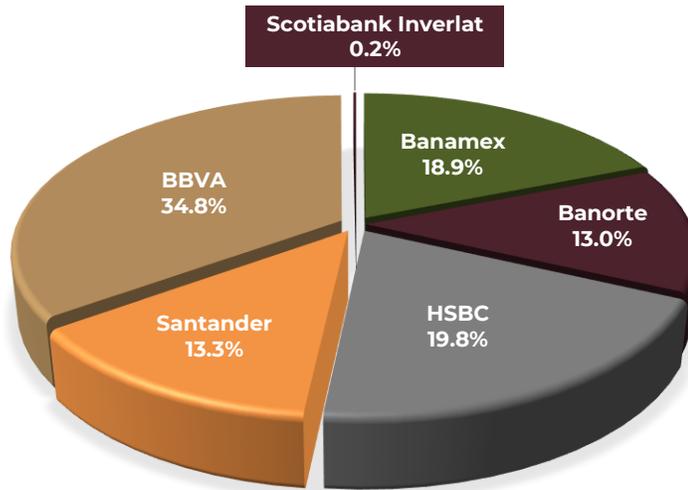


Fuente: Subdirección General de Finanzas



Al cierre de 2019, el Instituto obtuvo ingresos a través de los diferentes servicios proporcionados por los bancos, la distribución quedó de la siguiente manera:

Porcentaje de Captación por Banco ejercicio 2019



Fuente: Subdirección General de Finanzas

6.3 Estados Financieros Consolidados a diciembre de 2019 y 2018

Consideraciones

En cumplimiento al objeto del Instituto del otorgamiento de créditos a los trabajadores y las trabajadoras; la administración del Instituto creó el Fideicomiso F/3220 con fecha 12 de julio de 2017, con objeto de obtener financiamiento mediante la emisión de deuda fiduciaria quirografaria por 4,000 mdp, con clave de pizarra IFCOT CB17, en donde se actúa como Fiduciario de segundo nivel, permitiéndole tener el beneficio sobre los remanentes de los activos del Fideicomiso.

Por lo anterior, se deben considerar los siguientes Estados Financieros como consolidados de acuerdo a la NIF "B-8 Estados Financieros Consolidados o Combinados", aplicando la norma de manera supletoria conforme a las Disposiciones de la CNBV, en donde el Instituto se obliga a consolidar sus Estados Financieros con la información financiera de Fideicomisos cuyo inicio de operación sea posterior al 1 de enero de 2015.

Movimientos de Consolidación para los Estados Financieros

Con objeto de presentar los Estados Financieros Consolidados, se realizan los siguientes **asientos de eliminación** (operaciones entre entidades), los cuales tienen efectos dentro del Balance General y en los Resultados del periodo como se describe a continuación:



- i. El resultado inicial por la cesión de cartera de crédito, objeto por el cual fue creado el Fideicomiso.
- ii. La pérdida o utilidad generada por el intercambio de cartera (cesiones adicionales de cartera crediticia), así como de los regresos de cartera crediticia realizadas en los periodos.
- iii. Los beneficios en valuación sobre los remanentes en el Instituto, para dar reversa al ingreso y poder sumar los resultados operativos de los Fideicomisos.
- iv. Adicionalmente, se considera en los ingresos de operación las comisiones de apertura por la cartera cedida a los Fideicomisos.
- v. En el Balance se elimina el saldo que tiene registrado el Instituto por concepto de Beneficios por Recibir de Fideicomisos, correspondiente a la valuación sobre los remanentes en los Fideicomisos.

Estos movimientos de eliminaciones modifican directamente el patrimonio del Instituto para poder sumar el patrimonio neto del Fideicomiso y presentar el activo, pasivo y patrimonio contable consolidado, a la fecha de los Estados Financieros Consolidados.



Balance General Consolidado al 31 de Diciembre de 2019 y 2018

Cifras en millones de pesos

Concepto	Diciembre 2019	Diciembre 2018	Variaciones	
			\$	%
Disponibilidades	13.8	16.8	(3.0)	(17.9%)
Inversiones en valores	16.7	452.7	(436.0)	(96.3%)
Deudores por reporto	2,463.3	2,169.1	294.2	13.6%
Disponibilidades, inversiones en valores y reportos	2,493.8	2,638.6	(144.8)	(5.5%)
Con fines de cobertura	7.7	134.8	(127.1)	(94.3%)
Derivados	7.7	134.8	(127.1)	(94.3%)
Cartera vigente	23,523.4	19,699.7	3,823.7	19.4%
Cartera vencida	1,190.3	1,051.5	138.8	13.2%
Cartera total	24,713.7	20,751.2	3,962.5	19.1%
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(2,193.6)	(1,812.3)	(381.3)	21.0%
Cartera de crédito neta	22,520.1	18,938.9	3,581.2	18.9%
Otras cuentas por cobrar	1,965.1	1,063.8	901.3	84.7%
Propiedad, mobiliario y equipo, neto	201.2	207.6	(6.4)	(3.1%)
Bienes adjudicados	0.2	0.2	-	0.0%
Otros activos	26.8	157.1	(130.3)	(82.9%)
Activos fijos y diferidos	228.2	364.9	(136.7)	(37.5%)
TOTAL DE ACTIVOS	27,214.9	23,141.0	4,073.9	17.6%
Financiamientos bancarios y bursátiles	9,027.4	8,626.1	401.3	4.7%
Otras cuentas por pagar	2,930.6	1,878.2	1,052.4	56.0%
Créditos diferidos y cobros anticipados	494.9	327.4	167.5	51.2%
TOTAL DE PASIVOS	12,452.9	10,831.7	1,621.2	15.0%
Patrimonio contribuido	12,043.9	10,414.3	1,629.6	15.6%
Resultado de ejercicios anteriores	-	154.0	(154.0)	(100.0%)
Resultado por valuación de instrumentos de cobertura	7.7	134.8	(127.1)	(94.3%)
Resultado por tenencia de activos no monetarios	130.6	130.6	-	0.0%
Resultado neto	2,579.8	1,475.6	1,104.2	74.8%
TOTAL DE PATRIMONIO CONTABLE	14,762.0	12,309.3	2,452.7	19.9%
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO CONTABLE	27,214.9	23,141.0	4,073.9	17.6%

Fuente: Dirección de Contabilidad

Análisis del Balance General

Disponibilidades, inversiones en valores y reportos

La disminución de 144.8 mdp se debió a los siguientes eventos:

- Adquisición del certificado bursátil FNCOT 19 por 2,000 mdp.
- Amortización de certificado bursátil quirografario FNCOT 16 por 1,600 mdp en abril 2019.
- Y una disminución en el flujo de operación por 544.8 mdp.



Derivados

La variación de 127.1 mdp, correspondió a la valuación de los instrumentos de cobertura, siendo menor por el tiempo transcurrido desde su contratación.

Cartera de crédito neta

El incremento de la cartera neta por 3,581.2 mdp, obedeció primordialmente al crecimiento en la cartera vigente por 3,823.7 mdp. A pesar de que la cartera vencida muestra un crecimiento del 13.2%, el índice de morosidad se redujo de 5.1% a 4.8%, debido al crecimiento de la cartera total.

Por último, la estimación preventiva para riesgos crediticios creció 21.0%, acorde con el crecimiento de la cartera vigente y el deterioro de la cartera vencida.

Otras cuentas por cobrar

Aumentó 901 mdp, debido principalmente al saldo del Fondo de Protección de Pagos por 716 mdp y al aumento en el Impuesto al Valor Agregado por cobrar, por 163 mdp asociado con el incremento de la colocación de créditos.

Cargos diferidos

Mostró un decremento por 130 mdp, de la amortización aplicada a resultados de los servicios por honorarios y licencias de software.

Financiamientos bancarios y bursátiles

Aumento neto de 401 mdp derivado de los siguientes eventos:

- Adquisición del certificado bursátil FNCOT 19 por 2,000.0 mdp.
- Amortización de certificado bursátil quirografario FNCOT 16 por 1,600.0 mdp en abril 2019.

Otras cuentas por pagar

Incremento neto de 1,052 mdp, compuesto principalmente por el crecimiento en el saldo del Fondo de Protección de Pagos de 728 mdp, la determinación del Impuesto al Valor Agregado por pagar de 97 mdp.

Créditos diferidos y cobros anticipados

Crecimiento de 168 mdp, debido a las comisiones cobradas en relación con el mayor otorgamiento de créditos.

Patrimonio contable

El patrimonio contable ascendió a 14,762 mdp, por el resultado del ejercicio de 2,580 mdp.

Destaca la capitalización de resultados de ejercicios anteriores por 1,630 mdp en 2019.

Estados de Resultados Consolidados al 31 de diciembre de 2019 y 2018

Cifras en millones de pesos

Concepto	Diciembre 2019		Diciembre 2018		Variaciones	
	\$	%	\$	%	\$	%
Intereses de operación	5,821.1	86.1%	5,205.6	79.6%	615.5	11.8%
Por créditos al consumo	5,821.1	86.1%	5,205.6	79.6%	615.5	11.8%
Otros ingresos de operación	516.8	7.6%	634.6	9.7%	(117.8)	(18.6%)
Intereses de operaciones de cobertura	79.1	0.01	125.8	1.9%	(46.7)	(37.1%)
Intereses por inversiones y reportos	217.9	3.2%	311.0	4.8%	(93.1)	(29.9%)
Comisiones por apertura	219.8	3.3%	197.8	3.0%	22.0	11.1%
Ingresos por intereses	6,337.9	93.7%	5,840.2	89.3%	497.7	8.5%
Otros ingresos	424.5	6.3%	699.5	10.7%	(275.0)	(39.3%)
Ingresos totales	6,762.4	100.0%	6,539.7	100.0%	222.7	3.4%
Estimación preventiva para riesgos crediticios	1,148.6	17.0%	1,127.1	17.2%	21.5	1.9%
Constitución de reservas	2,864.9	42.4%	2,610.5	39.9%	254.4	9.7%
Recuperación de cartera castigada	1,716.3	25.4%	1,483.4	22.7%	232.9	15.7%
Gastos por intereses	737.4	10.9%	832.5	12.7%	(95.1)	(11.4%)
Intereses y comisiones por intermediación financiera	737.4	10.9%	832.5	12.7%	(95.1)	(11.4%)
Emolumentos y otras prestaciones al personal	871.0	12.9%	928.4	14.2%	(57.4)	(6.2%)
Otros gastos de administración	1,408.0	20.8%	2,162.3	33.1%	(754.3)	(34.9%)
Comisiones y tarifas pagadas	17.6	0.3%	13.8	0.2%	3.8	27.5%
Gastos totales	3,034.0	44.9%	3,937.0	60.2%	(903.0)	(22.9%)
RESULTADO NETO	2,579.8	38.1%	1,475.6	22.6%	1,104.2	74.8%

Fuente: Dirección de Contabilidad

Intereses de operación

El mayor otorgamiento de créditos durante 2019, originó un devengo de intereses superior en 616 mdp, con respecto a 2018.

Intereses de operaciones de cobertura

La disminución de 47 mdp obedeció a la reducción de beneficios de las coberturas mantenidas durante 2019.

Intereses de inversiones y reportos

Las operaciones en inversiones y reportos decrecieron en 93 mdp, por mantener un menor saldo promedio de recursos invertidos.



TRABAJO

SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL



Otros ingresos

El decremento de 275 mdp, correspondió a la aplicación de devoluciones a las aseguradoras por 197 mdp y a una menor recuperación del impuesto a favor por 75 mdp.

Estimación preventiva para riesgos crediticios

El aumento neto de 22 mdp, fue derivado del incremento de la cartera de crédito.

Gastos por intereses

Los costos financieros disminuyeron 95 mdp, debido a que el saldo promedio de la deuda durante 2019 fue menor que el promedio de 2018.

Gastos de operación y administración

La reducción por 812 mdp, se originó por el decremento en prestaciones al personal, en promoción y publicidad y honorarios de cómputo, derivado de las políticas de austeridad en el gasto; la reducción pudo haber sido mayor, sin embargo, se vio afectada por 60 mdp en la valuación de las obligaciones derivadas de la prima de antigüedad, la indemnización legal y del plan de pensiones

Informe de Indicadores Financieros

A partir de abril de 2017, el Instituto da seguimiento a los indicadores que muestran su situación financiera. Lo anterior, mediante un semáforo de alertas planteadas a 13 indicadores financieros, con la finalidad de dar seguimiento de manera mensual a éstos, y en caso de aproximarse a la alerta amarilla, tomar medidas preventivas encaminadas a mejorar en el corto plazo el indicador, las cuales podrían abarcar desde políticas especiales de originación de crédito con restricciones de toma de riesgo por sectores, medidas de reforzamiento de cobranza a sectores o centros de trabajo específicos, y/o de restricción de gastos.

Al cierre de diciembre, los 13 indicadores financieros registraron niveles óptimos.



Tablero de Indicadores Financieros

Indicador	dic-18	dic-19	Promedio Últimos 12 m	Variación 1 mes	Variación 12 meses	Límite Alerta Amarilla	Límite Alerta Roja
(1) Ingreso Operación / Cartera Total	27.1%	26.5%	26.9%	-0.05%	-0.60%	22.0%	20.0%
(2) Eficiencia Operativa	1.75 x	2.65 x	2.1 x	-0.05 x	0.90 x	1.50 x	1.00 x
(3) Flujo de Recup / Cartera Total Admin	114.0%	1.09 x	1.13 x	-0.01 x	-0.05 x	95.0%	90.0%
(4) Margen Financiero / Flujo de Recuperación	20.1%	21.4%	20.6%	0.12%	1.23%	20.0%	17.5%
(5) Margen Financiero Ajust / Flujo de Recuperación	15.1%	16.7%	16.9%	-0.63%	1.56%	11.0%	10.0%
(6) Eficiencia Operativa Flujo	7.35 x	10.89 x	8.7 x	-0.24 x	3.55 x	5.00 x	4.50 x
(7) Ingreso C.O. / Flujo de Recuperación	7.3%	7.1%	7.6%	-0.32%	-0.24%	5.0%	4.0%
(8) ROE	12.7%	19.0%	16.8%	-1.61%	6.24%	11.0%	10.0%
(9) ROA	6.3%	10.7%	9.1%	-0.90%	4.42%	5.5%	5.0%
(10) IMOR	5.1%	4.8%	4.8%	0.09%	-0.25%	6.3%	6.8%
(11) IMORA	15.4%	13.5%	14.0%	0.48%	-1.95%	16.9%	18.3%
(12) ICOR	1.7 x	1.8 x	1.8 x	-0.02 x	0.1 x	1.3 x	1.0 x
(13) IPAT	42.8%		43.0%	-0.07%	0.65%	30.0%	28.0%

Fuente: Dirección de Planeación Financiera

7. Estructura Administrativa

Estructura Organizacional

En atención a la normatividad emitida por las Secretarías de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y de la Función Pública (SFP) el Instituto dio cumplimiento a las disposiciones publicadas, por lo que se encuentran registrados los Tabuladores de Sueldos y Salarios de los Servidores Públicos de Mando y Operativos ante las instancias correspondientes.

Por otra parte, con motivo de la reducción de las 42 plazas de mando, con un costo anual de 29.9 mdp y el envío del escenario de la cancelación de las plazas en el Sistema RHnet, la SFP aprobó y registró la estructura orgánica del Instituto, con vigencia del 1 de junio de 2019.

Información Actualizada de la Estructura Básica y No Básica

La estructura organizacional al cierre de 2019 contempla 1,450 plazas, integrada por 150 plazas de mando medio y superior, 967 operativas sindicalizadas y 333 operativas de confianza.



TRABAJO

SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL



Relación de Personal de Base, Confianza y Honorarios

Al cierre del ejercicio fiscal 2019, se registró una ocupación de 1,410 plazas (142 de mando, 946 operativos de base y 322 operativas de confianza), 67 menos que el año pasado. Asimismo, en cumplimiento al memorándum del 3 de mayo emitido por el Presidente de la República y a las medidas de austeridad, al cierre de 2019 no existieron contrataciones de prestadores de servicios por el esquema de honorarios.

Servicio Social

Durante 2019 se contó con la participación de 89 prestadores de servicio social, 41 menos que en igual periodo de 2018, proporcionando un apoyo fundamental en el funcionamiento de los procesos del crédito FONACOT.

Programa de Capacitación

El programa anual de capacitación de 2019 tuvo como objetivo la impartición de cursos y talleres dirigido a 1,287 participantes, 209 menos que en el ejercicio anterior. Dichos cursos fueron en la mayoría de los casos, el reforzamiento técnico para desempeñar las funciones diarias:

- Impartido en la Reunión Nacional de Estrategia Comercial, Crédito y Cobranza, tuvo como finalidad desarrollar habilidades de liderazgo, atención al cliente, negociación y ventas.
- Actualización de Procesos de Adquisiciones para el personal que realiza las funciones de adquisición de servicios o bienes, para dar a conocer las actualizaciones en esa materia.
- Prevención de fraudes, seguridad en la información, y motivación para el personal que realiza la función de autorización en mesa de control.
- Actualización de los procesos para los coordinadores de cobranza.
- Actualización del Código de Ética y Código de Conducta para todo el personal del Instituto.
- Curso integral de Protección Civil.
- Cursos de primeros auxilios para brigadistas de oficinas centrales.
- Segunda reunión de trabajo 2019 con el Taller de Motivación de Seguridad de la Información y Prevención de Fraudes.

Programa de Becas

Con la finalidad de dar continuidad al apoyo en la formación profesional de los colaboradores del Instituto, en diferentes áreas del conocimiento económico administrativo, durante el ejercicio 2019 el programa de becas benefició a 35 empleados.



Comparativo del Programa de Becas 2019 vs 2018

Nivel de escolaridad	Participantes 2018	Participantes 2019
Licenciatura	18	14
Especialidad	3	1
Maestría	16	13
Titulación Directa	1	5
Postgrado	2	2
Diplomados	3	0

Fuente: Dirección de Recursos Humanos

Adicionalmente, se otorgaron 38 becas de excelencia (20 de nivel medio superior y 18 de nivel superior), para impulsar a los hijos de los empleados del Instituto en 2019, 18 más que en igual periodo de 2018.

Cultura Organizacional

Durante 2019 se aprobó el Código de Conducta del Instituto, el cual fue difundido a todo el personal.

Asimismo, se incluyó para firma de todas las servidoras y servidores públicos el formato de “Carta compromiso” que establece la obligatoriedad de actuar y desempeñarse de acuerdo al Código de Ética y Código de Conducta del Instituto.

Programa de Jóvenes Construyendo el Futuro

En 2019, el Instituto se incorporó como empleador en el Programa de Jóvenes Construyendo al Futuro, por lo que al cierre del año se tuvieron 103 becarios activos distribuidos en 31 Estados, repartidos en las oficinas estatales, apoyando en funciones de crédito, comercial y cobranza.

Programa de Productividad

Durante los primeros meses de 2019, se actualizó y aprobó la metodología de evaluación de desempeño para el personal operativo, en el seno de la Comisión Mixta de Productividad. Dicha metodología se utilizó para realizar la evaluación mensual durante el ejercicio, participando en promedio 1,282 personas cada semestre.

7.1 Suministros e Infraestructura para la Operación

Patrimonio Inmobiliario y Obras

De conformidad con la normatividad del Instituto Nacional de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales (INDAABIN) y considerando la ubicación y espacios existentes para el desarrollo de la operación institucional en el ámbito regional, al 30 de diciembre 2019 el Instituto tenía registrados inmuebles propios, en arrendamiento o bajo la figura de comodato:

Inmuebles del Instituto FONACOT

Inmuebles Propios	2018	2019
Edificio Oficinas Centrales	1	1
Direcciones Regionales	1	0
Dirección de Plaza	1	1
Dirección Estatal	2	0
Oficinas de Representación	1	0
Almacén de bienes de baja (Calle Mar Adriático)	1	1
Casa	1	1
Terrenos sin construcción	2	2
Inmueble desocupado	0	4
Total	10	10
Locales en Arrendamiento	2018	2019
Edificio Oficinas Plaza de la República	1	1
Direcciones Regionales	4	4
Direcciones Estatales	27	27
Direcciones de Plaza	8	8
Oficinas de Representación	37	39
Almacén de bienes de baja (Poniente 148)	1	0
Total	78	79
Locales en Comodato	2018	2019
Oficinas de Representación	14	15
Total	14	13

Fuente: Subdirección General de Administración

Arrendamiento de Inmuebles

Los inmuebles arrendados suman 8,946.4 metros cuadrados para la operación de 79 sucursales, de los cuales se realizaron 55 renovaciones de instrumentos contractuales, el resto de los contratos de arrendamiento vencen en el transcurso del ejercicio fiscal 2020.



Las contrataciones citadas se realizaron en el marco de las disposiciones establecidas en el Acuerdo por el que se fija el importe máximo de rentas por zonas y tipos de inmuebles, a que se refiere el párrafo segundo del artículo 146 de la Ley General de Bienes Nacionales, publicado en el DOF el 27 de diciembre de 2018, así como a las Disposiciones en Materia de Recursos Materiales y Servicios Generales, publicadas en el DOF el 16 de julio de 2010 y su última modificación publicada en el mismo medio el 5 de abril de 2016.

Optimización de Inmuebles

A partir del Programa de apertura, reubicación, cierre y cambio de imagen, antes citado, se encuentran optimizadas bajo las modalidades de reubicación y cambio de imagen trece sucursales del instituto correspondientes a las siguientes direcciones regionales:

Regional	Sucursal y/o Representación	Modalidad	Estatus
Occidente	Lázaro Cárdenas	Reubicación	Finalizado
	Morelia	Cambio de Imagen	Finalizado
	Uruapan	Reubicación	Finalizado
	Zamora	Cambio de Imagen	Finalizado
Norte	Monclova	Reubicación	Finalizado
	Tijuana II	Apertura	*Reprogramado
Metropolitana	Texcoco	Cambio de imagen	Finalizado
	Zaragoza	Reubicación	Finalizado
	Ecatepec	Reubicación	Finalizado
Sureste	Chetumal	Reubicación	Finalizado
	Córdoba	Reubicación	Finalizado
	Playa del Carmen	Ampliación	Finalizado
	Tapachula	Reubicación	Finalizado
	Tehuacán	Cambio de Imagen	Finalizado

Fuente: Subdirección General de Administración

A efecto de dar cumplimiento al programa de obra, se reprogramó la apertura de Tijuana II, toda vez que no cuenta con un local viable para realizar el proceso de reubicación.

Asimismo, se llevó a cabo el mantenimiento menor y conservación del inmueble propio de Mar Adriático, actualmente utilizado como almacén general.

Procesos de Obra Pública y Servicios Relacionados con las Mismas

Durante 2019 se realizaron 9 procedimientos de licitación pública nacional mixta, de los cuales se adjudicaron 6 y 3 se declararon desiertas, asimismo derivado de estos últimos resultados se realizaron 2 adjudicaciones directas por excepción, con base en el artículo 42 fracción VII, todos con su respectivo acuerdo de voluntades y terminados en su totalidad.

Licitaciones Públicas

Se formalizaron 8 contratos por 14.9 mdp para dar mantenimiento y conservación del Almacén General, así como la optimización de 4 sucursales (dirección estatal de Morelia, y las representaciones de Zamora, Tehuacán y Texcoco), la ampliación de 1 sucursal (representación de Playa del Carmen) y la reubicación de 8 sucursales (dirección de plaza Zaragoza y las representaciones de Tapachula, Chetumal, Lázaro Cárdenas, Uruapan, Córdoba, Ecatepec y Monclova), asimismo, cuatro de estos instrumentos contractuales requirieron de convenio modificatorio en monto por 462,504.04 pesos .

PROCEDIMIENTO	NÚMERO	MONTO
Licitación Pública Nacional	8	\$10,218,806.37
Adjudicaciones por Excepción, derivadas de Licitaciones Públicas Desiertas	2	\$4,641,344.54
Convenio Modificatorios	4	\$462,504.04
Total		\$15,322,654.95

Fuente: Subdirección General de Administración

Resulta preciso indicar que el presupuesto total asignado para este concepto, fue de 25.0 mdp, el cual sufrió dos modificaciones. Cabe señalar que, la apertura de la representación de Tijuana II, sufrió una reprogramación al no contar con inmuebles que cumplieran con las necesidades técnicas, lo cual implicó una reducción de 4.9 mdp. Asimismo, del programa total de obra se actualizaron economías por 3.8 mdp, respecto de lo programado. Lo cual se desglosa por regiones:

Frentes	Frentes Ejecutados	Monto Programado	Monto Total Ejercido Considerando Frentes por Región a Atender
Norte	1	\$2,300,000.00	\$1,200,021.60
Sureste	5	\$3,540,400.00	\$3,228,731.71
Centro	3	\$7,700,000.00	\$5,678,917.85
Occidente	4	\$4,382,000.00	\$3,983,906.14
Mar Adriático, CDMX	1	\$1,250,000.00	\$1,231,077.65
Totales	14	\$19,172,400.00	\$15,322,654.95

Fuente: Subdirección General de Administración

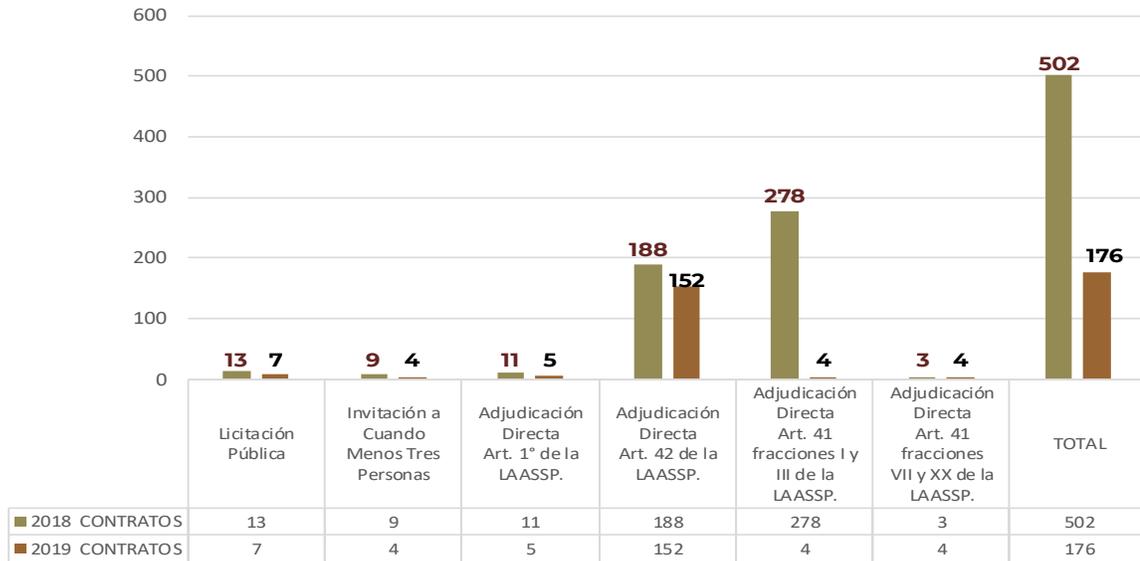
7.2 Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios

Durante 2019 se realizaron 176 contrataciones por 324.5 mdp a través de licitación pública, invitación a cuando menos tres personas y adjudicación directa ya sea por montos de actuación o por artículo 41 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP).

Derivado de ello, se celebraron 104 contratos y 72 pedidos con diversos proveedores y prestadores de servicios.



Comparativo de Contrataciones 2019 vs 2018



Fuente: Subdirección General de Administración

Licitaciones Públicas

Se formalizaron 7 contratos por 132.8 mdp, para la contratación de los servicios de limpieza integral y recolección de basura, en las oficinas del edificio sede, plaza de la república, direcciones metropolitanas y almacén, seguro de vida grupo para el personal, servicio de seguridad y vigilancia en las oficinas del edificio sede, sede plaza de la república, direcciones metropolitanas y almacén, servicios integrales de comedor, cafetería y atención de eventos, servicio de reservación, expedición y entrega de boletos de avión y/o electrónicos para la transportación aérea del personal, servicio de arrendamiento de transporte vehicular terrestre dentro del territorio nacional y servicio de administración, archivo, guarda y custodia de expedientes de crédito, centros de trabajo y archivo administrativo del Instituto.

Invitaciones a Cuando Menos Tres Personas

Se formalizaron 4 contratos derivados de este procedimiento por 7.8 mdp, para los Servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a la subestación eléctrica, plantas de emergencia, tableros eléctricos, sistema hidroneumático, sistema contra incendios y equipos de aire acondicionado, Servicio de aseguramiento de bienes patrimoniales (inmuebles y contenidos) y parque vehicular, servicio de mantenimiento preventivo, correctivo y gestión para la verificación al parque vehicular y para el arrendamiento sin opción a compra de mobiliario a nivel nacional para oficinas del Instituto.

Adjudicaciones Directas por Montos de Actuación

Los contratos celebrados que derivaron de procedimientos de adjudicación directa, fueron:

Contrataciones entre Dependencias o Entidades de la Administración Pública Federal

Se formalizaron 5 contratos con fundamento en el artículo 1 de la LAASSP, por 2.2 mdp, que corresponden a contrataciones de servicio de preproducción, producción y post-producción de materiales audiovisuales para la campaña publicitaria: beneficios del crédito FONACOT 2019, servicio de mensajería en la dirección de Querétaro, servicio de mensajería en la dirección Tepic, servicio de seguridad y vigilancia en las oficinas del edificio sede, sede plaza de la república, direcciones metropolitanas y almacenes y la adquisición de medallas conmemorativas del 45° aniversario del Instituto.

Contrataciones con Fundamento en el Artículo 42 de la LAASSP

Se realizaron 152 contrataciones por 39.4 mdp, principalmente con pequeñas, micro y medianas empresas (PYMES).

Contrataciones con Fundamento en el Artículo 41 de la LAASSP que no Requieren Dictamen del Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios

Se formalizaron 4 contratos por 64.6 mdp para los servicios de vales de despensa a través de tarjetas electrónicas, servicio de suministro de combustibles a través de tarjetas magnéticas inteligentes recargables con chip para el parque vehicular distribuido a nivel nacional, servicios del seguro de responsabilidad patrimonial y fraude de empleados y seguro de responsabilidad civil y los servicios de impresión y clasificación de material informativo a nivel nacional del Instituto.

Contrataciones con Fundamento en el Artículo 41 de la LAASSP que Requieren ser Autorizadas por el Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios

Se formalizaron 4 contratos por 77.4 mdp para los servicios de una sociedad de información crediticia para realizar consulta del reporte de crédito de los trabajadores (personas físicas) que solicitan un crédito, servicio de licenciamiento de software sas utilizable en la solución integral de inteligencia de negocios y administración de riesgos, servicio de consultas en línea y reportes de información crediticia sobre personas morales y personas físicas con actividad empresarial (centros de trabajo) y los servicios de dictaminación de los estados financieros correspondientes al ejercicio 2019 en el Instituto.



Contrataciones 2019 vs 2018

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN	2018		2019	
	CONTRATOS	MONTO	CONTRATOS	MONTO
Licitación Pública	13	\$1,493	7	\$132.8
Invitación a Cuando Menos Tres Personas	9	\$21.2	4	\$7.8
Adjudicación Directa Art. 1º de la LAASSP.	11	\$66.3	5	\$2.2
Adjudicación Directa Art. 42 de la LAASSP.	188	\$67.3	152	\$39.4
Adjudicación Directa Art. 41 fracciones I y III de la LAASSP.	278	\$1,062.0	4	\$77.4
Adjudicación Directa Art. 41 fracciones VII y XX de la LAASSP.	3	\$58.5	4	\$64.6
TOTAL	502	\$2,768.3	176	\$324.2

Fuente: Subdirección General de Administración

Contratos Plurianuales

Dentro de los contratos antes mencionados, existen 9 de tipo plurianual, de los cuales se mencionan algunos: servicio de una sociedad de información crediticia para realizar consulta del reporte de crédito de los trabajadores (personas físicas) que solicitan un crédito, servicio de arrendamiento de transporte vehicular terrestre dentro del territorio nacional, servicios de proveeduría de precios actualizados para valuación de valores, documentos e instrumentos financieros y motor de cálculo de indicadores financieros, servicio de administración, archivo, guarda y custodia de expedientes de crédito, centros de trabajo y archivo administrativo, arrendamiento sin opción a compra de mobiliario para oficinas a nivel nacional, servicio de licenciamiento de software sas utilizable en la solución integral de inteligencia de negocios y administración de riesgos, servicio de consultas en línea y reportes de información crediticia sobre personas morales y personas físicas con actividad empresarial (centros de trabajo), servicio de dictaminación de los estados financieros correspondientes al ejercicio 2019 en el Instituto.

Contrataciones Marco

El desglose de los contratos mencionados en los rubros anteriores, se incluye también por sus características, monto y condiciones de entrega a nivel nacional, entre otros factores, fue conveniente realizar una adjudicación por contrato marco, relativo al servicio de vales de dispensa para trabajadores del Instituto a través de tarjetas electrónicas.

7.3 Servicios Generales

Levantamiento de Inventario Físico de Bienes Muebles Propiedad del Instituto

Se llevó a cabo el levantamiento físico del inventario de bienes muebles propiedad del Instituto a nivel nacional y su correspondiente conciliación contra los registros contables

Asimismo, se realizó la baja de un automóvil del parque vehicular declarado como pérdida total por parte de la compañía aseguradora, derivado de un siniestro, quedando el inventario de bienes muebles como sigue:

Inventario de Bienes Muebles al 31 de Diciembre de 2019

Cifras en millones de pesos

Inventario de Bienes Muebles	2018		2019	
	Número	Monto	Número	Monto
Número y Monto de Bienes	13,017	\$93.39	9,804	\$76.22

Fuente: Subdirección General de Administración

Se realizaron dos ventas de 2,511 bienes no útiles, mediante el procedimiento de adjudicación directa con fecha 7 de marzo de 2019, y la segunda de 713 bienes no útiles, mediante el procedimiento de adjudicación directa con fecha 10 de marzo de 2019, cuya baja del activo fijo se vio registrado en dicho ejercicio.

Baja de bienes Muebles al 31 de Diciembre de 2019

Cifras en millones de pesos

Baja de Bienes Muebles	2018		2019	
	Número	Monto	Número	Monto
Bienes Enajenados	2,404	\$9.00	3224	\$0.26

Fuente: Subdirección General de Administración

Asimismo, no hubo alta de bienes muebles durante el ejercicio 2019, de igual manera que en el ejercicio 2018

Archivo Institucional

Bajas Documentales

Derivado del programa de acompañamiento para la identificación, depuración, expurgo y baja documental de archivo a nivel nacional y oficinas centrales de documentación, se ingresaron 109,917 expedientes para tramitar su baja formal, lo que representó 211,916 kilos de papel, aproximadamente. (Anexo 2)



Al respecto se cuenta, con la validación de dichos documentos de acuerdo al contrato celebrado con el órgano rector archivístico, sin embargo, se destaca que se encuentran pendientes de liberación los dictámenes de baja correspondiente por parte del Archivo General de la Nación (AGN).

8. Tecnologías de la Información y la Comunicación

Infraestructura Tecnológica

Durante el ejercicio 2019 el Instituto realizó el cambio de herramienta para la Mesa de Servicio, apoyando a la operación. Así como, la implementación del esquema de operación con personal del Instituto y la entrega de equipos de cómputo en las sucursales a nivel nacional (19 computadoras de escritorio, 54 impresoras y 59 monitores).

Innovación Tecnológica

En relación con la estrategia de seguridad implementada durante el ejercicio 2019, atendiendo la misión y visión del Instituto, donde la actividad principal es el otorgamiento de crédito, se estableció la protección a los principales procesos de negocio, desde un punto estratégico operativo y táctico.

Se fortaleció la gestión de la seguridad tecnológica a través de la creación y modificación de políticas de seguridad, así como la implementación de controles de seguridad en ambientes productivos y la implementación de controles de auditoría para dejar registros de accesos y actividades en los servidores.

Cabe mencionar que durante 2018, el tema de seguridad de la información se abordaba con esfuerzos aislados, haciendo ver que no existía una estrategia única de ciberseguridad.

En el tema de fortalecimiento de la seguridad de la información, se abordó la estrategia de cero confianza, la cual tiene como propósito no confiar de manera automática en nada ya sea interno o externo.

En ese contexto, se ha abordado el tema de ciberseguridad con dos fases, reactiva y preventiva:

Fase uno, se abordaron los siguientes puntos de manera reactiva:

- Análisis y depuración de relaciones de confianza entre servidores.
- Revisión de protocolos de internet homologados de nube pública y privada.
- Modificación de controles de auditoría.
- Análisis y depuración de usuarios y roles de bases de datos.

Fase dos, se abordaron los siguientes puntos de manera preventiva:



- Implementación de filtros de seguridad en servidores de base de datos.
- Endurecimiento de seguridad a sistemas operativos de los servidores.
- Implementación de control de acceso de usuarios privilegiados.
- Control de acceso a puertos a través de filtros de seguridad.

Aunque la primera etapa sea reactiva no es una limitante para abordar la segunda etapa: se pretende pasar de reactiva a preventiva y poder llevar al Instituto a una etapa de madurez en el tema de ciberseguridad.

En relación a la gestión de los servicios integrales con prestadores de servicios externos que se implementaron en 2019, se destacan los siguientes logros:

1. Servicio integral para la implementación, puesta en marcha y operación de una oficina de administración de proyectos administrada (PMO).

Se creó el portafolio de proyectos de Tecnologías de la Información y de Aseguramiento de Calidad con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los trece contratos, se automatizó un tablero de control de proyectos homologando la administración de los 275 proyectos, donde 13 son estratégicos.

Finalmente, la oficina de administración de proyectos administrada del Instituto, llevó a cabo la implementación de una nueva Mesa de Servicio, reemplazando el sistema “Heat” por una herramienta informática libre (ITOP).

Cada uno de los logros anteriormente descritos, fueron apegados a las mejores prácticas de administración de proyectos y del Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones y Seguridad de la Información (MAAGTICSI).

2. Servicio de red privada virtual para transmitir datos de alta velocidad y voz digital, con mayor flexibilidad y mayor rendimiento a nivel nacional, denominada conmutación de etiquetas multiprotocolo (MPLS).

Se concluyó el trabajo de implementación de red privada virtual (VPN, totalizando 96 sitios, de los cuales se dieron de baja dos sitios: Almacén Vallejo y el Centro de Datos Secundario (Alterna).

Por otra parte, se implementaron dos sitios bajo la modalidad de servicio por demanda, el Centro de Datos Instituto Nacional Electoral (INE) CDMX y el Centro de Datos INE Pachuca.

En relación con los enlaces de Internet Dedicado (ID) se mantuvieron 6 enlaces con grado de criticidad C. Como parte del servicio proporcionado por el proveedor, se realizó la transferencia de conocimiento y se llevaron a cabo algunos cambios de domicilio y reubicaciones de los enlaces VPN-MPLS.



3. Servicio de soporte, asistencia operativa y técnica, administración de infraestructura del software SAP, soporte y mantenimiento de licencias GRP-SAP, y licenciamiento de SAP successfactors.

Se realizó la migración hacia la nueva plataforma “SAP-Hana”, con el objetivo de mantener actualizado tecnológicamente al Instituto y de continuar proporcionándole información confiable basada en datos para su operación y toma de decisiones.

Adicionalmente, se logró atender diferentes requerimientos realizados por las áreas usuarias, eficientando los procesos de negocio, algunos de los requerimientos atendidos fueron: corrección del salario diario integrado, adecuación al módulo de contratos, implementación del módulo de finiquitos y liquidaciones, modificaciones a la plataforma Successfactors (SSFF).

4. Servicio integral de fortalecimiento en la gestión, administración y control de la seguridad de las tecnologías de la información y comunicaciones.

Dentro del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), se redireccionó el plan, así como la metodología para el análisis de riesgo tecnológico.

Derivado de la migración a la plataforma nube privada, se reinstalaron las tecnologías de control de usuarios privilegiados en los servidores. Del mismo modo, se robusteció la seguridad al sistema operativo de servidores.

Finalmente, se llevaron a cabo talleres de concientización para las diferentes áreas del Instituto, relacionados con temas de fundamentos de seguridad, amenazas, riesgos, vulnerabilidades y uso seguro de contraseñas y también se formalizaron los análisis de vulnerabilidades para los diferentes sistemas del Instituto.

5. Servicio integral administrado del plan de recuperación ante desastres para la arquitectura de cómputo de los sistemas sustantivos en el Instituto, en la modalidad de nube híbrida.

Se logró la implementación de la infraestructura en la plataforma nube híbrida para los sistemas sustantivos del Instituto. Asimismo, la migración de los sistemas sustantivos del Instituto incluyó los siguientes aplicativos: CREDERE, Portales, Micrositios, Bancos, Integración, SAP, Sistema de Administración de Archivos (SAA) y Contratos, se completó la fase de estabilización de los aplicativos migrados, la implementación de la Plataforma de Administración en la nube y la implementación de las herramientas de monitoreo de la infraestructura en la nube, logrando el avance del 45% del ciclo de vida del contrato.

9. Efectividad Institucional

9.1 Sistema de Gestión de la Calidad

El Instituto cuenta con la certificación en la norma mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2015 / ISO 9001:2015, que es la versión más reciente de la norma, en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), para el proceso de originación y administración del crédito. Dicha certificación se mantiene a partir de las acciones internas de adecuación y supervisión del sistema de gestión, así como por la auditoría externa para vigilar el cumplimiento de la norma, realizada en junio de 2019 por el organismo certificador.

Cabe recordar que, el SGC es un conjunto de procesos relacionados entre sí, a través de los cuales las organizaciones dirigen, controlan y cumplen los requisitos establecidos en materia de calidad. Las organizaciones certificadas bajo la norma ISO 9001 están comprometidas a documentar y mantener un sistema, mejorando continuamente su eficacia a fin de incrementar la satisfacción de sus clientes y garantizar el cumplimiento de sus requisitos.

Auditoría Interna de Calidad

Dentro de las acciones internas citadas, requeridas para el mantenimiento del sistema de gestión y su certificación, durante 2019 se visitaron 19 direcciones estatales, de plaza y representaciones, así como direcciones de área de oficinas centrales, lo que representó una disminución del 73.9% con respecto a las visitas de auditoría de calidad realizadas en 2018.

Como resultado de las auditorías internas se detectaron 50 hallazgos (29 no conformidades, 6 observaciones y 15 recomendaciones), que comparado con 2018 reflejan una disminución del 80.7%.

Hallazgos 2019 vs 2018



No conformidad. - Incumplimiento a un requisito especificado por el Manual de Crédito, Calidad, Circulares de Trabajo (en su caso), Norma ISO 9001 o cualquier información documentada que incluya requisitos para el Sistema de Gestión de la Calidad.

Observación. - Se considera cuando la actividad auditada muestra una desviación como un evento aislado y no de gravedad para el servicio o los requisitos del cliente.

Recomendación. - Es una sugerencia que puede ayudar a mejorar el proceso o la actividad.

Fuente: Subdirección General de Contraloría Planeación y Evaluación



La disminución de los sitios auditados y de los hallazgos detectados en comparación con 2018, se debe a la adecuación del Plan Anual de Auditorías del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) del Instituto 2019, acorde con los procesos en marcha, concernientes a la planeación nacional e institucional y, a que el Instituto de acuerdo a la norma bajo la cual se encuentra certificado el SGC, debe mantener actualizada la información documentada, aplicable para este caso, establecida en el requisito “4.Contexto de la organización” del Manual de Calidad. Es por ello que, los esfuerzos del periodo se enfocaron en las actividades de actualización y adecuación del contexto de la organización del SGC, de forma simultánea a los procesos de planeación institucional.

Auditoría Externa de Calidad

El Organismo Certificador IQS realizó la auditoría externa de calidad denominada de vigilancia, con el objetivo de revisar el proceso de originación y administración del crédito, de conformidad con la norma NMX-CC-9001-IMNC-2015/ISO 9001:2015, y otorgó la recertificación del Sistema de Gestión de la Calidad, en la última versión de la norma, y cuya vigencia es de tres años.

El ejercicio consistió en verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma mencionada, mediante entrevistas con el personal involucrado y revisión de la evidencia presentada.

Resultados de Auditoría Externa

No Conformidades Mayores		No Conformidades Menores		Oportunidades de mejora
0		0		6
Nota: En caso de no atender y cerrar la(s) No conformidad(es) mayor(es) en el tiempo y forma establecidos, no se les recomendará el otorgamiento o mantenimiento del certificado.		Nota: En caso de no atender y cerrar la(s) Observación(es) o No conformidad(es) menor(es) en el tiempo y forma establecidos, subirán a nivel de No conformidad(es) mayor(es).		<i>Se menciona(n) al auditado para que éste la(s) analice y si procede la(s) atienda bajo su propia decisión.</i>
Fecha límite de cierre	No aplica	Fecha límite de seguimiento	2020	

Fuente: Subdirección General de Contraloría, Planeación y Evaluación

Normateca

Por otra parte, la normateca institucional se encuentra operando con un total de 207 formatos institucionales, de los cuales se actualizaron 83, se dieron de baja 48 y se incorporaron 19.



En relación a los 92 documentos normativos internos, durante el 2019 se publicaron 9 documentos: Manual Financiero MA20.12; Manual de Crédito del Instituto FONACOT MA09.29; Procedimientos Específicos de Originación de Crédito PR25.04; Procedimientos Complementarios PR27.04; Procedimientos Específicos de Administración de Crédito PR26.04; Código de Conducta CC01.02; Lineamientos por los que se establece el proceso de Calidad Regulatoria en el Instituto FONACOT LI03.01; Modelo del Sistema de Control Interno, Objetivos, Lineamientos y Políticas MA25.01; y Manual de Administración Integral de Riesgos MA23.02, los cuales fueron presentados en los Comités correspondientes y aprobados por el H. Consejo Directivo.

9.2 Auditoría, Control y Vigilancia

A. Auditoría Interna del Instituto

La actividad de auditoría se lleva a cabo con apego a la norma. Es una función independiente que provee seguridad respecto a la identificación de condiciones de mejora, que permiten de acuerdo a su naturaleza, entre otros beneficios, salvaguardar los activos, prevenir incumplimientos regulatorios, mitigar riesgos de diversos tipos, incluidos los operativos, hasta optimización de procesos, mejorando la calidad y experiencia de los usuarios del servicio provisto por la institución. En combinación con otras actividades de control permite agregar valor y mejorar las operaciones de la entidad. Ayuda a la Institución a cumplir sus objetivos proporcionando un enfoque sistemático, disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de administración de riesgos y controles asociados.

Asimismo, en cumplimiento al Programa Anual de Trabajo 2019, autorizado por el Comité de Auditoría, Control y Vigilancia del Instituto, se realizaron cuatro auditorías, las cuales se mencionan a continuación:

Auditoría 1/2019 en Materia de Crédito

Tuvo como objetivo verificar que la actividad crediticia se desarrollara con apego a los procedimientos establecidos en el Manual de Crédito y demás normatividad aplicable y revisar la calidad y veracidad de la información emitida por los sistemas de información de crédito, así como, comprobar su oportunidad y periodicidad.

Número de Auditoría	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Cantidad de observaciones
1/2019 En materia de Crédito	14-enero-2019	29- marzo-2019	6

Fuente: Dirección de Auditoría Interna

Auditoría 2/2019 en Materia Legal

Su objetivo fue verificar el cumplimiento de las obligaciones que imponen las leyes, reglamentos, circulares y contratos a través de una revisión de las operaciones realizadas por la oficina del Abogado General y las áreas que la integran, así como de los sistemas y



procedimientos implementados; la segregación de funciones, objetivos y metas alcanzadas, para mitigar el riesgo legal.

Número de Auditoría	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Cantidad de observaciones
2/2019 En materia Legal	15-abril-2019	28-junio-2019	9

Fuente: Dirección de Auditoría Interna

Auditoría 3/2019 en Materia de Control Interno

Tuvo como objetivo, verificar que las políticas y normas establecidas por el Consejo Directivo se aplicaran de manera adecuada, así como, verificar en la misma forma el funcionamiento correcto del Sistema de Control Interno y su consistencia con los objetivos y lineamientos aplicables en dicha materia.

Número de Auditoría	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Cantidad de observaciones
3/2019 En materia Control Interno	01-julio-2019	27-septiembre-2019	29

Fuente: Dirección de Auditoría Interna

Auditoría 4/2019 en Materia de Administración de Riesgos

El 7 de octubre de 2019, se notificó a la Subdirección General de Administración de Riesgos, a la Subdirección General de Contraloría, Planeación y Evaluación, a la Oficina del Abogado General, a la Subdirección General de Tecnologías de la Información y Comunicación, y a la Dirección General Adjunto de Crédito y Finanzas del Instituto, el inicio de la auditoría en materia de Administración de Riesgos, correspondiente a las operaciones realizadas en el ejercicio 2019, con el objeto de verificar que la Administración Integral de Riesgos se desarrollara con apego a lo establecido en las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (CUOEF), así como con objetivos, lineamientos y políticas en la materia, aprobados por el Consejo Directivo del Instituto y determinar la suficiencia, integridad, consistencia y grado de integración de los sistemas de procesamiento de información y para el análisis de riesgos. Así como, la consistencia, precisión, integridad, oportunidad y validez de las fuentes de información y bases de datos utilizadas en los modelos de medición.

Al cierre del ejercicio 2019, la ejecución de la auditoría se encontraba en proceso de conclusión; una vez concluida la auditoría y contando con el informe de resultados, se haría del conocimiento de la Subdirección General de Riesgos del Instituto, al Director General y áreas involucradas; así como a las autoridades correspondientes, de acuerdo a los plazos establecidos en las propias Disposiciones.



Seguimiento a Observaciones Pendientes de Auditorías Pasadas

Auditoría	Observaciones	Recomendaciones	Total	Solventadas	En proceso de atención
Crédito 2017	6	0	6	5	1
Legal 01/2018	3	2	5	4	1
Control Interno 03/2018	9	3	12	5	7
Administración Integral de Riesgos 04/2018	3	1	4	3	1
Crédito 01/2019	6	0	6	4	2
Legal 02/2019	9	0	9	6	3
Control Interno 03/2019	29	0	29	10	19
Totales	65	6	71	37	34

Fuente: Dirección de Auditoría Interna

Observaciones pendientes de 2018 de Auditoría Interna

Cabe mencionar que, a finales de 2018, se encontraba en proceso la auditoría en materia de Administración Integral de Riesgos, por lo que a continuación se integra el informe de los resultados.

Resultados de la Auditoría Pendiente de 2018

Número de auditoría	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Cantidad de observaciones	Cantidad de recomendaciones
4/2018 En materia de Administración Integral de Riesgos	08-octubre-2018	11- enero-2019	3	1

Fuente: Dirección de Auditoría Interna

En enero de 2019 se concluyó la auditoría citada, iniciada en octubre 2018, cuyo objetivo fue verificar que la Administración Integral de Riesgos se desarrollara en apego a lo establecido en la CUOEF, así como con objetivos y políticas en la materia, aprobados por el Consejo Directivo del Instituto y determinar la suficiencia, integridad, consistencia y grado de integración de los sistemas de procesamiento de información, para el análisis de riesgos. Así como la consistencia, precisión, integridad, oportunidad y validez de las fuentes de información y bases de datos utilizadas en los modelos de medición.

B. Instancias Fiscalizadoras

Se informa de las observaciones y recomendaciones de auditorías realizadas al Instituto por diversas instancias de fiscalización, al cierre de 2019:

a) Auditoría Superior de la Federación (ASF)

No se tenían reportadas observaciones al cierre de 2019.



b) Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)

Con oficio 122-1/4776/2019 de fecha 18 de diciembre de 2019 se comunicó al Instituto una observación con derecho de audiencia.

c) Órgano Interno de Control

A mediados del ejercicio 2019, se notificaron al Instituto las siguientes auditorías:

- 01/2019 “Integral” se determinaron once observaciones, quedando cuatro pendientes.
- 04/2019 “Al Desempeño – Sucursal” se determinaron tres observaciones, quedando una por atender.
- 05/2019 “Al Desempeño – Mesa de Control” se determinaron cinco observaciones, de las cuales solo se encontraba una pendiente.
- 08/2019 “Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios” fue concluida en el tercer trimestre de 2019, y de ella se obtuvieron trece observaciones.

C. Contraloría Interna del Instituto

Durante el ejercicio de 2019, la Contraloría Interna llevó a cabo diversas actividades para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno Institucional, las cuales, se informaron en los reportes de gestión semestrales, de conformidad con el artículo 173 de las Disposiciones de la CUOEF

Supervisión y Análisis de Mecanismos de Control

Con fundamento en los artículos 172 y 173 de las Disposiciones de la CUOEF, la Dirección de Contraloría Interna realizó cuatro supervisiones para verificar el adecuado cumplimiento del control interno en los procesos del Instituto, se identificaron los factores críticos y sus respectivos mecanismos de control que deberían ser fortalecidos, para lo cual se realizaron un conjunto de recomendaciones:

Mecanismos de Control

Proceso Supervisado	Recomendaciones establecidas
Procesos de la Dirección de Riesgos No Discrecionales	5
Buró de Crédito	4
Recursos Humanos	4
Administración de Contratos	4

Fuente: Subdirección General de Contraloría, Planeación y Evaluación



Seguimiento a Recomendaciones Establecidas por la Contraloría Interna

De acuerdo con los planes de trabajo definidos por las unidades administrativas para la atención de las recomendaciones derivadas de las supervisiones, se tuvo el siguiente avance:

Recomendaciones de Contraloría Interna

No.	Descripción del proceso	Recomendaciones y/o mecanismos de control establecidos		
		Originales	Atendidas en el ejercicio 2019	En proceso
1	Atención a Clientes*	7	1	1
2	Planeación y Evaluación *	11	2	-
3	Oficina del Abogado General*	11	3	7
4	Desarrollo de Negocios y Productos	3	-	3
5	Riesgos No Discrecionales	4	-	4
6	Buró de Crédito	4	2	2
7	Administración de Recursos Humanos	4	-	4
8	Administración de Contratos	4	-	4

* Corresponden a supervisiones realizadas durante 2018.

Fuente: Subdirección General de Contraloría, Planeación y Evaluación

Monitoreo de Controles

Se hicieron visitas a las Direcciones Estatales, de Plaza y Representaciones (DEPyR) y a las direcciones de área para verificar el conocimiento y aplicación de los mecanismos de control vigentes, particularmente en los procesos de originación y administración del crédito, así como lo referente a la seguridad de la información.

Atención a Requerimientos de Información por Parte de la CNBV

Se continuó con las actividades de seguimiento e información con apego a las Disposiciones de la CUOEF, algunas de las acciones llevadas a cabo fueron:

- Verificación de la entrega de los reportes regulatorios.
- Notificación de contingencias operativas y envío de reportes técnicos.
- Atención a requerimientos extraordinarios de información.
- Registro y control de la información a través de una bitácora.

Seguimiento a Desviaciones de Control en el Otorgamiento de Crédito

Durante 2019, las unidades administrativas reportaron desviaciones en sus procesos de control, las cuales se integran en una bitácora para el seguimiento correspondiente.

De un total de 28 desviaciones reportadas, al cierre de 2019, están en proceso únicamente dos.

Integración del Informe de la Dirección General sobre el Estado que Guarda el Sistema de Control Interno

En cumplimiento del artículo 169 de las Disposiciones de la CUOEF, se presentó al Consejo Directivo del Instituto, el informe del funcionamiento del Sistema de Control Interno, así como el desempeño de las actividades señaladas en cada numeral de dicho artículo.

Entre las principales acciones destacan las siguientes:

- Fortalecimiento del Plan de Continuidad de Negocio (PCN), se tomaron en cuenta los hallazgos detectados durante la realización de la prueba, la cual resultó exitosa.
- Desarrollo y aprobación del Modelo del SICOI, el cual tiene como fin, establecer las directrices en materia de control interno.
- Actualización de los documentos normativos internos (manuales) con el fin de contar con la normatividad alineada a la operación del Instituto.
- Fortalecimiento del control interno a través de la implementación de recomendaciones, derivadas de las revisiones realizadas para identificar y evaluar los mecanismos de control de los procesos.

10. Transparencia y Atención Ciudadana

Durante 2019 se recibieron 209 solicitudes de información, 29% más que en 2018 (47 solicitudes más). Los temas más recurrentes se refirieron a servicios contratados, funcionarios y puestos; marco jurídico y resultado de actividades sustantivas.

Asimismo, se recibieron 8 recursos de revisión interpuestos y concluidos, en contra de las respuestas emitidas a las solicitudes de acceso a la información por el Instituto y de los Fideicomisos.

Estatus de los Recursos de Revisión

Número de Recurso de Revisión	Sentido de la Resolución	Estatus
RRA 0383/19	Modifica	Concluido
RRA 0384/19	Modifica	Concluido
RRA 0386/19	Confirma	Concluido
RRA 0388/19	Confirma	Concluido
RRA 0508/19	Modifica	Concluido
RRA 3796/19	Sobresee	Concluido
RRA 1861/19	En trámite	En trámite
RRD 0340/19	Confirma	Concluido
RRA 10543/19	Confirma	Concluido

Fuente: Dirección de Transparencia y Atención Ciudadana



En el ejercicio 2019, el Comité de Transparencia del Instituto realizó 4 sesiones ordinarias y 10 sesiones extraordinarias; mientras que durante 2018, se realizaron 5 sesiones extraordinarias más. Lo anterior, con la finalidad de confirmar, modificar o revocar las determinaciones que en materia de ampliación del plazo de respuesta y clasificación de la información (reservada o confidencial), de conformidad con el artículo 44 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LGTAIP) y el artículo 64 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LFTAIP).

Por lo que se refiere al Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia (SIPOT), se atendieron las verificaciones con efectos vinculantes respecto de las obligaciones previstas en las leyes LGTAIP y LFTAIP, desahogando los requerimientos de conformidad con los lineamientos técnicos aplicables.

Atención Ciudadana

Durante 2019, el Instituto recibió 1,542 reclamaciones y 264 consultas, un incremento del 52.8%, con relación a las recibidas en 2018.

Reclamaciones y Consultas

Inconformidades Recibidas	2019	2018	Variación	%
			2019 VS 2018	
Reclamaciones	1,542	1,116	426	38.20%
Consultas	264	66	198	300%
Total General	1,806	1,182	624	52.80%

Fuente: Dirección de Transparencia y Atención Ciudadana

Las reclamaciones recibidas se refieren principalmente a problemas con el servicio al cliente en sucursal, reembolsos, aplicación correcta de los pagos, aclaraciones de deuda y aplicación del seguro de desempleo.

Reclamaciones a través del Portal de Buró de Crédito

En 2019, el Instituto reportó 5,493 reclamaciones de personas físicas y 170 reclamaciones de personas morales/personas físicas con actividad empresarial, que se recibieron a través del portal del Buró de Crédito, como lo establece la Ley para Regular las Sociedades de Información Crediticia, clasificando sus causas de la siguiente forma:



Comparativo de Reclamaciones a Través del Portal del Buró de Crédito

Tipo de Impugnación	Buró de Crédito		Variación (PF)*	%	Buró de Crédito		Variación (PM y PFAE)*	%
	2019 (PF)*	2018 (PF)*	2019 VS 2018		2019 (PM y PFAE)*	2018 (PM y PFAE)*	2019 VS 2018	
Corrección de datos personales	3,983	3,771	212	5.6	99	209	-110	-52.6
Eliminación de créditos que no reconoce	1,083	1,477	-394	-26.7	21	31	-10	-32.2
Datos incorrectos en saldos	349	184	165	89.7	49	60	-11	-18.3
Datos incorrectos en histórico de pagos	71	105	-34	-32.4	1	0	1	100
Investigación Consulta	7	17	-10	-58.8	0	0	0	0
Total General	5,493	5,554	-61	-1.09	170	300	-130	-43.3

*PF: Persona Física; PM: Persona Moral; y PFAE, Persona Física con Actividad Empresarial.

Fuente: Dirección de Transparencia y Atención Ciudadana

Reclamaciones atendidas ante la CONDUSEF

Al cierre de 2019, se recibieron 192 reclamaciones promovidas por los usuarios del crédito FONACOT, ante la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), lo que representó una disminución del 22.3% comparado con las reclamaciones recibidas en 2018.

La causa más frecuente de reclamación, fue la relacionada con aclaración del crédito, 15.2% menos que las recibidas en 2018 por la misma causa. De igual forma, se aprecia un incremento en las solicitudes de acreditación de pagos y reembolsos.



Comparación de Reclamaciones 2019-2018

Tipo de Reclamación	2019	2018	Variación	%
Aclaración de crédito	39	46	-7	-15.2
Acreditación de pagos	30	25	5	20
Actualización en Buró de Crédito	22	31	-9	-29
Aplicación de seguro	19	46	-27	-58.7
Cancelación de crédito	22	38	-16	-42.1
Crédito no reconocido	24	22	2	9.1
Depósito de crédito	0	6	-6	-100
Reembolso	30	29	1	3.4
Reestructuración de crédito	5	4	1	25
Renovación de crédito	1	0	1	100
Total	192	247	-55	-22.30%

Fuente: Dirección de Transparencia y Atención Ciudadana

11. Asuntos Jurídicos Institucionales

Asuntos Litigiosos

Acciones Legales en Trámite

El Instituto tiene emprendidas acciones legales ante autoridades judiciales y/o administrativas del fuero federal y del fuero común, de acuerdo a las disposiciones legales aplicables, con el propósito de salvaguardar sus intereses y patrimonio.

En este sentido, se tramitaron 1,063 asuntos con demandas en contra de acreditados, ex empleados y/o centros de trabajo (patrones), 63% menos que en 2018, debido a que se realizó una depuración a la cartera de cobranza judicial a través del Jurídico Institucional y de los Prestadores de Servicio de Cobranza Judicial (PSCJ), para ubicar la totalidad de la cartera susceptible de dicha cobranza, discriminando aquellos asuntos con dictamen de incobrabilidad.



Comparativo 2019 - 2018

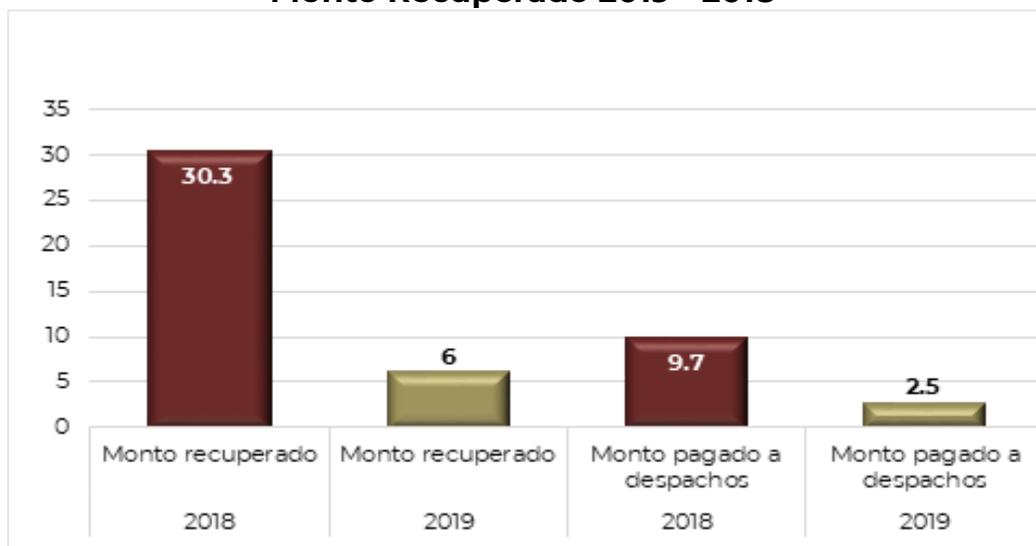


Fuente: Dirección de lo Contencioso

Derivado de las acciones legales, se logró recuperar 6.0 mdp.

Por lo que se refiere al pago por concepto de honorarios a prestadores de servicios por cobranza judicial, en 2019 se pagaron 2.5 mdp, 74.2% menos que en 2018.

Monto Recuperado 2019 - 2018



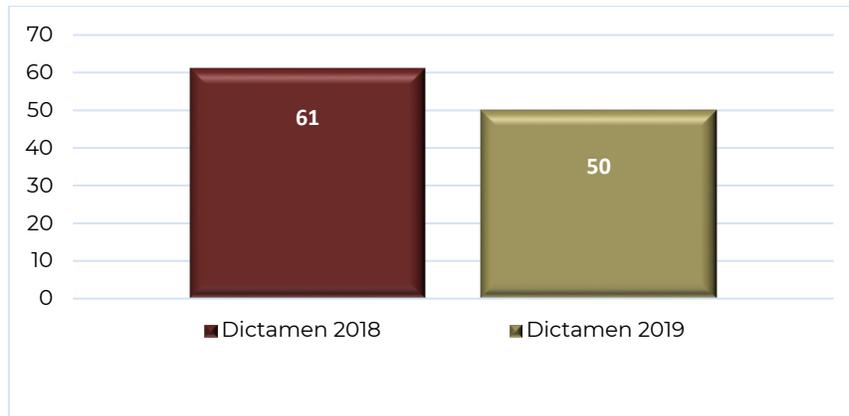
Fuente: Dirección de lo Contencioso



Emisión de Dictámenes

Durante 2019 se realizaron 50 dictámenes por solicitudes de aclaración de crédito y acreditación de pagos, remitidos por las áreas de Cobranza y Crédito, 11 menos que el año pasado.

Dictámenes de Aclaración de Crédito y Acreditación de Pago

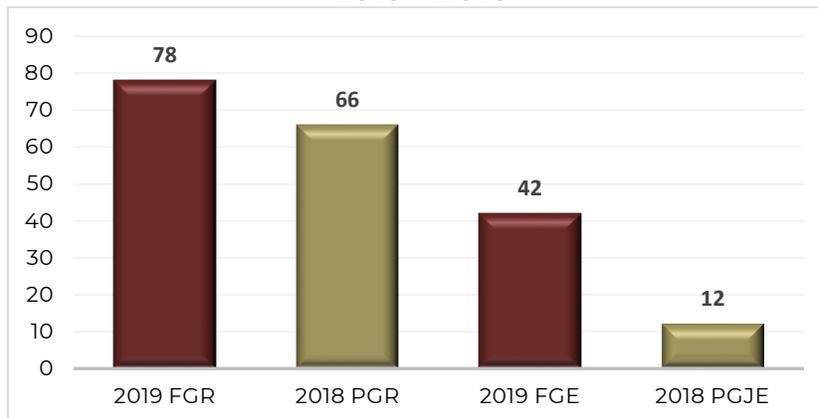


Fuente: Dirección de lo Contencioso

Requerimientos de Autoridades Civiles y Administrativas

Durante 2019 se atendieron 120 requerimientos de Fiscalías del Fuero Federal y Común (antes Procuradurías), 53.8% menos que en 2018.

**Requerimiento FGR – FGE
2019 - 2018**

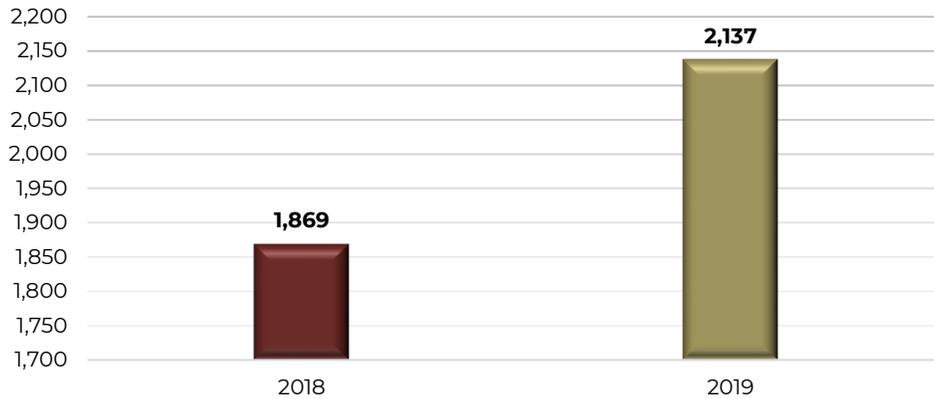


Fuente: Dirección de lo Contencioso



Durante 2019 se atendieron 2,137 asesorías a usuarios tanto internos como externos, 14.3% más que las otorgadas en 2018.

Asesorías 2019 - 2018



Fuente: Dirección de lo Contencioso

Asuntos Laborales

Juicios Laborales

Durante el ejercicio 2019, fueron notificadas 31 demandas laborales nuevas, ingresadas ante la Junta de Conciliación y Arbitraje (29 en contra del Instituto como patrón; 1 como patrón sustituto, y 1 llamando a juicio como tercero interesado) 10 más que el año anterior.

Es importante señalar que, de los 29 juicios, se concluyeron 14 mediante convenio, evitando posibles condenas en detrimento del patrimonio institucional:

Juicios Laborales

No.	Área	Pasivo Contingente	Pagado	Diferencia a favor del Instituto
1	Subdirección General Comercial	\$264,441.77	\$65,000.00	\$199,441.77
2		*	\$375,412.24	-
3	Subdirección General de Administración	*	\$554,058.83	-
4		*	\$112,640.88	-
5	Dirección General Adjunta de Crédito y Finanzas	\$5,033,400.74	\$529,977.13	\$4,503,423.61
6		\$832,331.69	\$163,808.57	\$668,523.12
7		\$1,281,198.54	\$499,102.01	\$782,096.53
8	Comunicación Institucional	\$667,237.17	\$259,017.09	\$408,220.08
9		\$734,594.47	\$320,294.42	\$414,300.05
10		\$1,935,492.83	\$335,732.35	\$1,599,760.48
11	Subdirección General de Finanzas	\$3,863,423.28	\$928,356.35	\$2,935,066.93
12		\$1,884,721.16	\$282,548.50	\$1,602,172.66
13		\$1,143,563.08	\$496,694.65	\$646,868.43
14	Dirección de Investigación de Mercados	\$1,244,350.87	\$390,473.47	\$853,877.40
Totales		\$18,884,755.60	\$5,313,116.49	\$14,613,751.06

* No se calculó pasivo contingente, toda vez que las demandas no habían sido notificadas a la realización de los convenios en juicio, por lo que no fue posible su cuantificación.

Fuente: Dirección de Asuntos Laborales



Asimismo, en 2019 se registraron 9 demandas laborales más que en 2018.

Detalle de las Demandas Laborales

	Año 2018	Año 2019
Demandas en contra del Instituto como patrón	13	29
Demandas en contra del Instituto como patrón sustituto	2	1
Demandas en contra del Instituto relacionadas con la autorización y cancelación del crédito FONACOT	3	-
Demandas en las cuales se tiene al Instituto FONACOT como tercero interesado	4	1
TOTAL	22	31

Fuente: Dirección de Asuntos Laborales

Durante 2019, se atendieron 210 audiencias en las juntas tanto federales como locales, de conciliación y arbitraje. Lo anterior, representa una reducción del 14.3% respecto a las audiencias atendidas en 2018.

Convenios de Liquidación

Con el objeto de salvaguardar los intereses del Instituto, previendo posibles contingencias que se traduzcan en demandas laborales, durante 2019 se llevaron a cabo las siguientes acciones:

Acciones en Materia Laboral

	2018	2019
Convenios formalizados enero – diciembre	69	134
▪ Pago antes de retención del I.S.R. a convenios formalizados	\$11,608,799.33	\$37,458,791.36
▪ Pagos directos de los trabajadores a fin de liquidar préstamos Institucionales(+)	\$0.00	*\$353,310.04
▪ Retención de I.S.R. a convenios formalizados (-)	\$2,245,156.75	\$7,838,906.71
▪ Descuento de pensiones alimenticias(-)	\$414,197.53	\$76,432.57
▪ Recuperación de préstamos derivados de los convenios formalizados	\$3,879,149.04	\$15,902,098.15
▪ Pago neto	\$5,070,296.01	\$13,994,663.97
Redocumentación de préstamos derivados de los convenios formalizados	\$2,730,631.62	3,265,098.02

*Corresponde a pagos realizados por los trabajadores, previo a formalizar los convenios de terminación a efecto de alcanzar el beneficio del plan de salida con la quita del 70/30 que se aplicó en el cálculo de liquidación, por lo que se debe considerar como recuperación para el Instituto.

Fuente: Dirección de Asuntos Laborales



Se atendieron 14 requerimientos de pensiones alimenticias e informes solicitados por los juzgados familiares, lo cual representa una reducción del 12.5% con respecto a los requerimientos atendidos durante 2018. Asimismo, se llevaron a cabo 30 liquidaciones en atención al Reglamento de Pensiones, Jubilaciones y Primas de Antigüedad. También, se sustanció 21 procedimientos de investigación laboral; y se realizó un pago de marcha de conformidad con lo dispuesto por el Contrato Colectivo de Trabajo.

Consultivo y Normativo

Al cierre del 2019, se revisaron y elaboraron 485 instrumentos jurídicos (contratos y convenios), contra 542 elaborados durante 2018. Esta actividad comprendió la revisión del marco normativo aplicable a cada instrumento; de la documentación legal para acreditar la existencia y personalidad de las partes, así como de los requerimientos específicos solicitados para cada instrumento, a fin de determinar su vialidad jurídica, entre otros aspectos. Cabe mencionar que esta actividad transversal brinda seguridad y certeza jurídica al ejercicio de las atribuciones y funciones sustantivas de todas las áreas integrantes del Instituto.

Instrumentos Jurídicos 2019

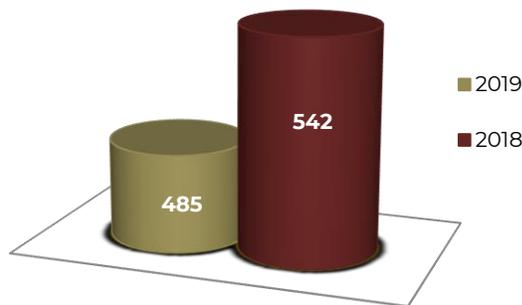
Instrumentos Jurídicos	Cantidades
Contrato de Adquisición de bienes	1
Contratos de Arrendamiento de Inmuebles	58
Contratos por artículo 1º	1
Contrato de Comodato	1
Contratos de Limpieza Local	77
Contratos de Mensajería	3
Contrato de Obra Pública	8
Contratos de Servicios Diversos	22
Contratos de Vigilancia	2
Convenios Modificatorios a Servicios Diversos	26
Convenios Modificatorios a Arrendamientos de inmuebles	2
Convenios Modificatorios de Limpieza	75
Convenio Modificador de Mensajería	1
Convenios Modificatorio de Vigilancia	2
Convenios de Afiliación	164
Convenios de Colaboración	4
Convenios de Difusión	8
Convenios de Obra Pública	5
Convenios de Reconocimiento de Adeudo	2
Instrumentos en Materia Financiera	26
Total de Instrumentos Jurídicos 2019	485
Total de Instrumentos Jurídicos 2018	542

Fuente: Dirección de lo Consultivo y Normativo



La diferencia de estas cifras, es el resultado de la implementación de las medidas de austeridad y restricción del gasto público ordenadas por el Ejecutivo Federal. Además, el mayor volumen de instrumentos se observó en convenios de afiliación (que benefician directamente a los trabajadores), y no en contratos en materia de adquisiciones.

Instrumentos Jurídicos

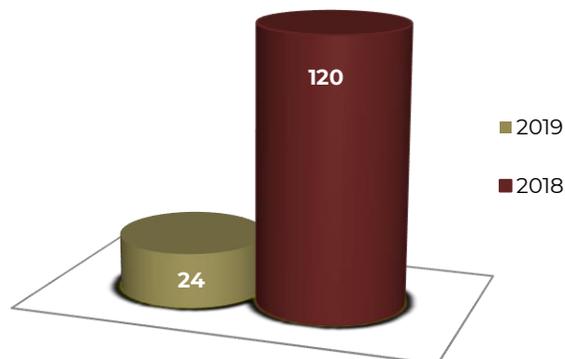


Fuente: Dirección de lo Consultivo y Normativo

Otorgamiento y revocación de poderes, así como certificación de documentos

En 2019 se elaboraron y protocolizaron ante notario público 24 instrumentos para otorgar poderes, contra 120 del ejercicio 2018. Esta actividad, es necesaria para brindar seguridad y certeza jurídica a las actuaciones de los servidores públicos del Instituto, y les permite ejercer sus atribuciones y facultades conferidas por la normatividad vigente, frente a otras autoridades administrativas y jurisdiccionales; así como, ante personas físicas y morales. De igual forma, esta actividad permite a los prestadores de servicios legales del Instituto apersonarse en los litigios que les son encomendados en toda la República Mexicana.

Poderes Otorgados

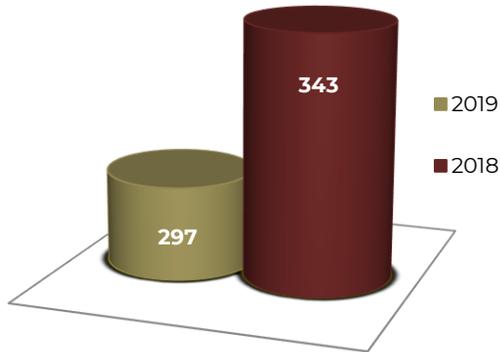


Fuente: Dirección de lo Consultivo y Normativo



Por cuanto hace a las solicitudes de revocación de poderes otorgados, en 2019 se atendieron y tramitaron ante fedatario público, 297 solicitudes, contra 343 ocurridas en 2018.

Revocaciones de Poderes

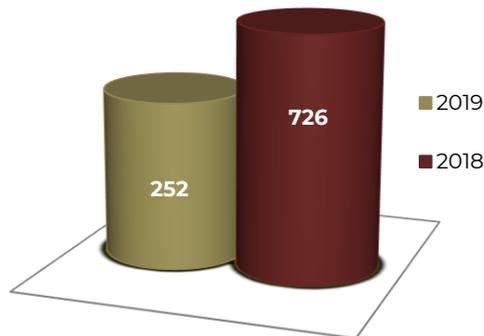


Fuente: Dirección de lo Consultivo y Normativo

Una vez concluidos los trámites ante notario público, se procedió al registro e inscripción de los poderes y revocaciones correspondientes ante el Registro Público de Organismos Descentralizados (REPODE).

En 2019 se realizaron 252 certificaciones ante fedatario público, contra 726 en 2018.

Certificaciones



Fuente: Dirección de lo Consultivo y Normativo

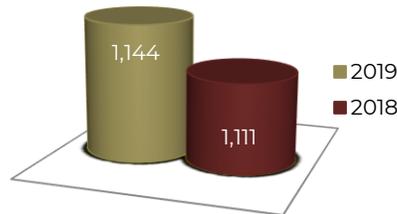


Consultas y Asesorías

Durante 2019 se atendieron 1,144 consultas y solicitudes de asesoría jurídica, contra 1,111 reportadas en 2018. Con esta actividad se brindó atención a todas las áreas del Instituto, tanto en forma escrita como telefónica, para asesorarles, en el ámbito jurídico, con respecto de los términos y los alcances del marco normativo aplicable o relacionado con atribuciones y funciones de los servidores públicos del Instituto, así como, instrumentos jurídicos (contratos, convenios, poderes); funciones de órganos colegiados, entre otros.

Esta actividad abarcó la asesoría, en el ámbito jurídico, para la creación o revisión de normativa interna, la actualización de manuales; la participación en los procedimientos relacionados con contrataciones públicas de bienes, arrendamientos, servicios y obra pública y la intervención, con el mencionado carácter de asesor, en Comités y Subcomités en las materias de adquisiciones, obra pública y baja de bienes muebles.

Consultas y Asesorías



Fuente: Dirección de lo Consultivo y Normativo

12. Administración Integral de Riesgo

12.1. Avances en la Supervisión y Control del Riesgo de Crédito

Análisis de Cosechas

El análisis de cosechas proporciona el porcentaje de capital o número de créditos con incumplimiento, para determinado universo o conjunto de población. Al cierre de 2019 se presentan las pérdidas de capital anual, comparado con el cierre de 2018.



Porcentaje de Pérdida de Capital

Datos al Cierre de Diciembre

Año	2018	2019	Variación
2009	19.3%	19.3%	0.0%
2010	14.1%	14.1%	0.0%
2011	15.0%	15.0%	0.0%
2012	15.4%	15.4%	0.0%
2013	15.3%	15.3%	0.0%
2014	12.5%	12.5%	0.0%
2015	11.5%	11.5%	0.0%
2016	12.9%	12.9%	-0.4%
2017	13.4%	13.6%	1.1%
2018	8.9%	12.7%	42.7%

Fuente: Subdirección General de Administración de Riesgos

La cosecha de 2018 presenta una variación del 42.7%, debido a que se encuentra aún en proceso de maduración. A su vez, las cosechas de años anteriores no presentan cambios significativos.

Pérdida Esperada y Cálculo de la Estimación Preventiva para Riesgos Crediticios (reservas)

La variación anual del promedio de pérdida esperada fue de -2.9%, lo cual se explica, principalmente, por emplear información más actualizada en el proceso interno que busca a los trabajadores sin centro de trabajo que tienen un crédito pendiente por liquidar. No obstante, en 2019 se continuó con problemas operativos de este proceso, el incremento en pérdida esperada no alcanzó los niveles del año inmediato anterior.

Promedio de Pérdida Esperada

2018	2019	Variación
9.036%	8.778%	-2.9%

Fuente: Subdirección General de Administración de Riesgos



TRABAJO

SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL



Valor en Riesgo de Crédito (VaR de Crédito)

En términos formales, el VaR de Crédito mide la pérdida potencial derivada de las actividades de crédito del Instituto con un nivel de confianza del 99%. El comparativo del promedio de valor en riesgo disminuyó 4.8% en 2019.

Índice de Concentración

La concentración ayuda a distinguir si un conjunto o segmento en particular de la cartera consolidada tienen niveles elevados de saldo, para lo cual se utiliza el índice de Herfindahl-Hirschman, cuyo rango es entre 0 y 100%. Para el monitoreo del índice se toman en cuenta los siguientes ejes: Zona Geográfica, Nivel de Riesgo, Plazo, Grado de Riesgos y Sector Económico. Durante 2019, no se registró ninguna variación significativa, bajo ninguno de los ejes mencionados.

Porcentaje de Bajas

El porcentaje de bajas indica la proporción de trabajadores que pierden su centro de trabajo entre un periodo y otro. Cabe mencionar que, el porcentaje de bajas semestral para el Apartado A incrementó de manera global 2.4% y 2.1% para el Apartado B. El incremento observado en ambos apartados se atribuye al entorno económico nacional e internacional.

Proporción del saldo asociados a trabajadores que pierden o recuperan el Centro de Trabajo de un mes a otro

Este indicador permite conocer qué porcentaje del saldo mensual se recupera o se pierde de un mes a otro, consecuencia de la pérdida de empleo de los trabajadores.

Al respecto, el comparativo de la proporción del saldo asociado a trabajadores que pierden el centro de trabajo, en promedio incrementó 9.1% en 2019. El incremento se asocia principalmente, al aumento en el porcentaje de bajas, antes mencionado.

A su vez, el comparativo de la proporción de saldo asociado a trabajadores que recuperan el centro de trabajo, en promedio incrementó 39.5% en 2019.

Indicadores de Crédito

El índice de morosidad y el índice de morosidad ajustada presentaron un decremento de 10.1% y 9.6%, respectivamente.

El índice de cobertura aumentó 8.0%. El índice de recuperación incrementó 0.5%. La severidad a 12 meses disminuyó 7.4% y el índice de castigos disminuyó en 15.0%.



Indicadores de Crédito

Indicadores	Promedio 2018	Promedio 2019	Variación %
IMOR (Índice de Morosidad)	5.3%	4.7%	-10.1%
IMORA (Índice de Morosidad Ajustada)	15.3%	13.8%	-9.6%
PE (Pérdida Esperada)	9.0%	8.8%	-2.9%
ICOR (Índice de Cobertura)	171.8%	185.6%	8.0%
Roll Rate (0 a 1)	1.48%	1.61%	9.1%
Activos Altamente Líquidos (mdp)	7,192	8,882	23.5%
Índice de Recuperación	89.6%	90.0%	0.5%
Severidad a 12 meses	42.9%	39.7%	-7.4%
Índice de Castigos	1.05%	0.89%	-15.0%

Fuente: Subdirección General de Administración de Riesgos

12.2 Administración de Riesgo de Mercado

Valor en Riesgo de Mercado

Como parte integral de la administración de riesgos se da seguimiento a los análisis de las posiciones sujetas a riesgo de mercado a través del modelo del valor en riesgo de mercado.

En 2019, el promedio del valor en riesgo de mercado es de 0.0014% positivo, reportando no una pérdida, sino una probable ganancia. Lo anterior, es derivado de la estrategia de inversión de la tesorería, la cual optó por invertir una proporción muy significativa en reportos y emplear el fondo de BMERGOB de BBVA para operaciones en directo, el cual no registra ninguna caída en su precio en los 500 días que considera la metodología de cálculo del valor en riesgo de mercado.

Pruebas de Estrés (Stress Testing)

Las pruebas de estrés permiten aproximar las pérdidas posibles en caso de movimientos abruptos en los factores de riesgo, teniendo consigo movimientos atípicos del mercado.

El porcentaje de pérdida promedio de la prueba de Stress Testing decrementó 71.9% en 2019 en comparación al promedio del 2018, atribuido al incremento de la inversión en operaciones de reportos.

Efectividad de Coberturas

Las fuentes de financiamiento del Instituto complementarias a la principal, generan un costo variable que depende de las tasas de interés y de las fluctuaciones de éstas conforme a las condiciones del mercado. Por lo que el Instituto cuenta con una estrategia de cobertura de cambios adversos en los factores de riesgo asociados a la volatilidad de los mercados financieros. Dicha cobertura consiste en la contratación de instrumentos financieros derivados para los fines antes descritos, específicamente, Interest Rate SWAP (IRS).



TRABAJO

SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL



Al cierre de diciembre 2019 el Instituto cuenta con dos instrumentos de cobertura para las emisiones de certificados bursátiles y un instrumento de cobertura para un préstamo bancario con Nacional Financiera.

Para verificar la eficiencia de las coberturas se emplean dos metodologías: Metodología Dollar offset y Metodología de Regresión.

Se validó al cierre de 2019 la efectividad de las coberturas existentes, bajo ambas metodologías.

12.3 Administración del Riesgo de Liquidez

Valor en Riesgo Ajustado por Liquidez (LVaR)

El VaR ajustado por liquidez (LVaR), se interpreta como la pérdida potencial en que podría incurrir una institución por el tiempo que le tomaría liquidar su portafolio de inversión, para dar cumplimiento a obligaciones inmediatas al 99% de confianza.

El LVaR promedio de 2019 disminuyó 74.9% con respecto al promedio de 2018, consecuencia del aumento de inversión del portafolio institucional en operaciones de reporto.

Coefficiente de Cobertura de Liquidez(CCL)

El objetivo del CCL es validar que se cuente con Activos Líquidos de Alta Calidad suficientes para superar un periodo de tensión significativo en una ventana de tiempo de un mes, considerando un estrés en las entradas.

Aun cuando al Instituto no cuenta con un mínimo exigible por la entidad que lo regula, se apega al mínimo exigible establecido para la banca Múltiple, dentro de la Circular Única de Bancos.

Bajo una nueva administración del flujo de efectivo del Instituto, el CCL promedio disminuyó 49.7% en 2019, respecto a 2018. Lo cual no es un aspecto negativo, sino que, se ha cuidado el no tener recursos excesivos en el portafolio.

El único mes del 2019 en el cual el coeficiente cayó del 100%, fue en el mes de julio, mes previo a la emisión FNCOT19 realizada el 23 de agosto, esto último regresó el indicador a niveles adecuados (127.9%).

Brechas de Liquidez

Durante 2018 y 2019, no se reportaron brechas acumuladas negativas, por lo que, mensualmente se ha confirmado que el Instituto no presenta liquidez en riesgo en el periodo que abarca la proyección del flujo proporcionado por el área de tesorería.



TRABAJO

SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL



12.4 Activos Ponderados y Requerimiento de Pérdidas Inesperadas por Riesgo de Crédito, Mercado y Operacional

Índice de Patrimonio

Al cierre de diciembre 2019, el índice del patrimonio se ubicó en 43.1%. Lo anterior reafirma que el Instituto cuenta con la suficiente solvencia para hacer frente a las posibles pérdidas derivadas de su operación, de acuerdo a la metodología estándar del cálculo de Requerimientos por Pérdidas Inesperadas establecidas por el organismo regulador. Comparado con diciembre 2018 el índice de patrimonio se incrementó en 0.80%.

12.5 Administración de Riesgo Operacional

Generación de Indicadores de Riesgo Operativo

Durante 2019 se realizaron mejoras en los indicadores de riesgo operativo, asimismo se reportaron trimestralmente los indicadores de los procesos sustantivos, adjetivos y tecnológicos al Comité de Administración Integral de Riesgos.

Base de Datos de Riesgo Operativo

Adicionalmente en 2019 se continuó con la actualización de la base de datos de eventos de pérdida por riesgo operacional, identificando eventos simples y múltiples con las unidades de negocio respectivas, de igual manera que en 2018.

Metodología de estimación de impactos cuantitativos y cualitativos de las contingencias operativas.

En el ejercicio 2019 se realizaron definiciones y actualizaciones a la Metodología de Estimación de Impactos Cualitativos y Cuantitativos de las contingencias operativas la cual está relacionada con el BIA (Business Impact Analysis).

Riesgo Legal

Por otra parte, durante 2019 se incorporó la Metodología para la Estimación de Pérdidas Potenciales por Riesgo Legal, sustituyendo a las metodologías anteriores.

Metodología para Estimar Pérdidas Potenciales por Riesgo Legal

Se desarrolló la Metodología para Estimar Pérdidas Potenciales por Riesgo Legal, mediante la cual, se evalúa el monto de las pérdidas potenciales derivado de las resoluciones judiciales o administrativas desfavorables, incluyéndose los litigios en los que el Organismo de Fomento o la Entidad de Fomento participe, así como los procedimientos administrativos que se presenten.

Portafolio Global de Juicios

Al cierre del cuarto trimestre de 2019, se generó el reporte B-1621 Portafolio Global de Juicios, con el fin de dar cumplimiento al requerimiento de la CNBV, en el cual se reporta el estatus procesal en el que se encuentran los juicios promovidos por el Instituto, como son los casos pendientes de resolución, los resueltos, resoluciones desfavorables o casos resueltos por arreglo entre las partes, así como sus correspondientes importes al cierre de cada trimestre.

Mapa de Riesgos Institucional

Durante el 2019, se realizaron las actividades para dar cumplimiento al Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno emitido por la Secretaría de la Función Pública (SFP) y en seguimiento al Mapa y Matriz de Riesgos 2019, se integró la información en el Sistema de la Secretaría de la Función Pública (SICOIN), adicionalmente entregada a Control Interno del Instituto.

Mapa de Riesgos Institucional

Periodo	Acciones de Control	Acciones Concluidas	% de Cumplimiento
1er Trimestre	51	0	0%
2do Trimestre	51	1	2%
3er Trimestre	51	8	15%
4to Trimestre	51	40	78%
Total	51	48	94%

Fuente: Subdirección General de Administración de Riesgos

1. Proceso de Administración de Riesgos 2020

Se realizaron trabajos e integraron los siguientes documentos al 31 de diciembre de 2019, conforme lo establece la normatividad:

1. Matriz de Riesgos del ejercicio 2020.
2. Mapa de Riesgos del ejercicio 2020.
3. Programa de Trabajo de Administración de Riesgos del ejercicio 2020.

La información de estos documentos fue registrada en el Sistema de la Secretaría de la Función Pública (SICOIN).

Plan de Continuidad de Negocio (PCN)

Como parte de las medidas de previsión para la continuidad de las operaciones institucionales a pesar de los incidentes que pudieran presentarse, durante 2019 el Instituto actualizó el PCN con apego a lo establecido al respecto en las Disposiciones de la CUOEF, actualizando entre otros aspectos, el inventario de procesos institucionales y los procesos clasificados como de muy alta criticidad, se desarrolló un mayor nivel de especificación en



el procedimiento y políticas de difusión y comunicación de las contingencias operativas. También se realizó la actualización del apartado de recuperación y continuidad de las tecnologías de la información y comunicación institucionales (Plan de Recuperación de Desastres) y se incluyó la metodología aprobada por el Comité de Administración Integral de Riesgos para la determinación de impactos.

13. Gobierno Corporativo

Órgano de Gobierno

Durante el ejercicio 2019, el Consejo Directivo del Instituto sesionó en seis ocasiones con carácter ordinario los días 31 de enero, 8 de marzo, 26 de abril, 26 de julio, 25 de octubre y 6 de diciembre; así como, en dos ocasiones de manera extraordinaria el 3 de septiembre y 7 de noviembre. Asimismo, los integrantes del máximo Órgano de Gobierno del Instituto se especifican en el Anexo 3.

Comités de Apoyo

Los Comités de Apoyo sesionaron en el periodo como sigue:

Comités de Apoyo al Órgano de Gobierno

Comité	Sesiones Ordinarias
Comité de Operaciones	6
Comité de Crédito	6
Comité de Auditoría, Control y Vigilancia	5
Comité de Administración Integral de Riesgos	12
Comité de Recursos Humanos	1

La integración de los Comités de Apoyo se muestra en el Anexo 4, y los informes derivados de cada sesión de los mismos, fueron presentados para conocimiento del Consejo Directivo del Instituto.



14. Seguimiento a las Recomendaciones del Comisario

Recomendaciones Transversales

1. **Elaborar y difundir entre el personal del Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores, la Declaratoria de Igualdad Laboral y No Discriminación en cumplimiento de la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015.**

Al 31 de diciembre de 2019 la Política de Igualdad Laboral y No Discriminación del Instituto FONACOT, se encuentra en proceso de elaboración para ser publicado en los primeros meses del ejercicio 2020.

2. **Difundir entre el personal el Pronunciamiento de “Cero Tolerancia” ante conductas de Hostigamiento Sexual y Acoso Sexual en el Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores, en cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 15, fracciones III y VII, de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.**

Al 31 de diciembre de 2019 está en proceso de elaboración el Pronunciamiento para la Prevención, Atención y Sanción del Hostigamiento y Acoso Sexual, mediante el cual se renueva el acuerdo de “Cero Tolerancia” a las conductas de Hostigamiento y Acoso Sexual y cualquier forma de violencia contra las mujeres, el cual será difundido a todo el personal del Instituto.

Recomendaciones Específicas

3. **Una vez que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de a conocer el Programa Sectorial, el Instituto FONACOT deberá someter al Consejo Directivo, el Programa Institucional, el cual estará alineado a las directrices del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2020, y al mencionado Programa Sectorial.**

Se cuenta con la alineación preliminar del Instituto a los ejes rectores del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 a través de la propuesta del Programa Sectorial que fue coordinada por la STPS, y que se plantea mediante el objetivo y estrategia prioritarios correspondientes, el parámetro (indicador) así como las acciones puntuales definidas para el Instituto. Por lo que una vez formalizada la versión definitiva de dicho Programa, y en atención al proceso y plazos establecidos por la legislación aplicable en materia de planeación nacional, se estará en posibilidad de definir el Plan Institucional para su presentación ante el Órgano de Gobierno para su aprobación.

4. **Fortalecer y facilitar el proceso de obligatoriedad de la afiliación de Centros de Trabajo a través de diferentes estrategias con acciones específicas en sucursales, módulos, microsítio y campaña de publicidad, con el objeto de que más personas trabajadoras estén en posibilidad de acceder al crédito FONACOT en mejores condiciones, derivadas de la reciente reducción de las tasas de interés.**



TRABAJO

SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL



A partir del 30 de diciembre de 2019, se puso en marcha el nuevo micrositio de afiliación, el cual facilitará la afiliación de nuevos centros de trabajo (CT) al Instituto.

Debido a que todavía no se normaliza el servicio de consulta a la Sociedad de Información crediticia (Buró de Crédito), está operando en una fase piloto que permitirá que las sucursales y los CT se familiaricen con la plataforma.

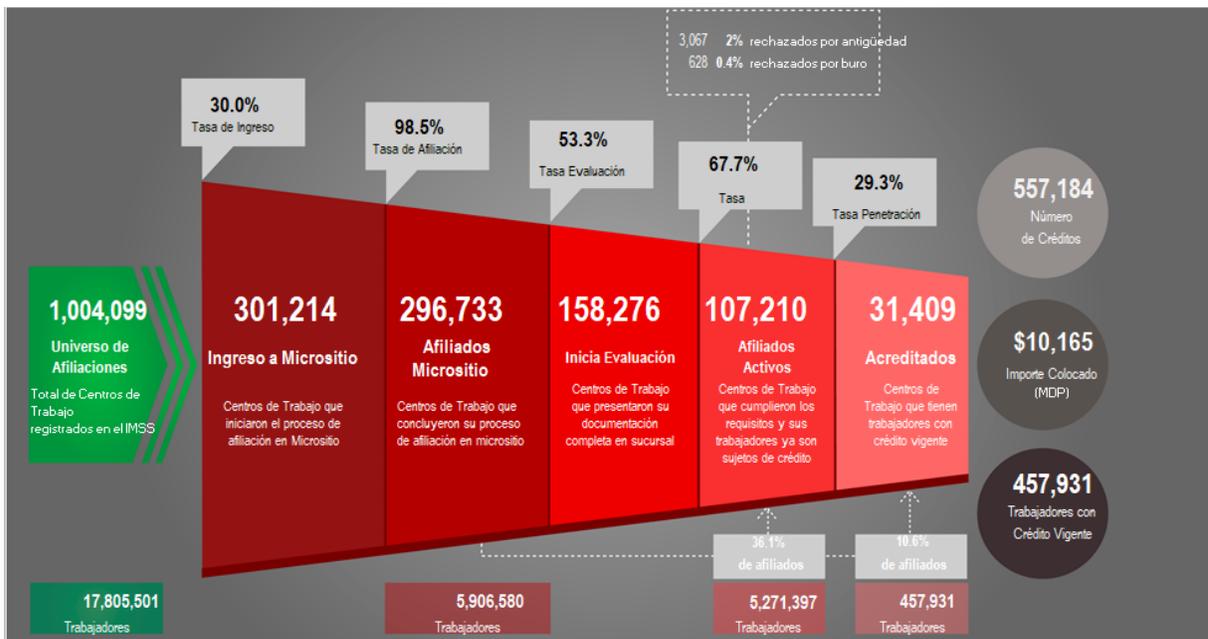
Una vez normalizado el servicio (100% digital) se iniciará la estrategia de promoción y difusión en CT potenciales de afiliar, a través de sucursales, módulos y mediante una campaña de publicidad a nivel nacional.



15. ANEXOS

Anexo 1

Afiliación de Centros de Trabajo a Través de Micrositio



Se eliminaron más de 26,000 registros que tenían incompleto su proceso en micrositio de 2013 a febrero de 2016.
Fuente: Dirección de Análisis y Administración del Crédito



Anexo 2

Baja Documental

No.	Oficio	Fecha	Expedientes	Peso Aproximado	Metros Lineales	Tipo
1	DRMYSG/0731/2019	5 de junio 2019	38,986	32,827	656.54	Baja Documental
2	DRMYSG/0732/2019	5 de junio 2019	5	30	0.6	Baja Documental
3	DRMYSG/0733/2019	5 de junio 2019	43,154	45,577	911.54	Baja Documental
4	DRMYSG/0736/2019	5 de junio 2019	201	15.6	0.312	Baja Documental
5	DRMYSG/0737/2019	5 de junio 2019		1,000	2	Baja Documental
6	DRMYSG/0738/2019	5 de junio 2019	166	50	1	Baja Documental
7	DRMYSG/0739/2019	5 de junio 2019	151	4.5	0.09	Baja Documental
8	DRMYSG/0740/2019	5 de junio 2019	165	1,768	37.74	Transferencia Secundaria
9	DRMYSG/0741/2019	5 de junio 2019	267	107	2.14	Baja Documental
10	DRMYSG/0742/2019	5 de junio 2019	109	12	0.24	Transferencia Secundaria
11	DRMYSG/0743/2019	5 de junio 2019	5,352	5,185	103.7	Baja Documental
12	DRMYSG/0832/2019	5 de junio 2019	101	1,258	25.16	Baja Documental
13	DRMYSG/0833/2019	5 de julio 2019		31,025	620.5	Baja Documental
14	DRMYSG/0806/2019	5 de julio 2019	20,085	60,401	120.802	Baja Contable
15	DRMYSG/0806/2019	5 de julio 2019	1,175	2,431	4.862	Baja Contable
16	DRMYSG/0806/2019	5 de julio 2019		650	13	Baja Contable
17	DRMYSG/0806/2019	5 de julio 2019		29,575	59.15	Baja Contable
	TOTALES		109,917	211,916	2,547.68	

Fuente: Subdirección General de Administración



Anexo 3

Integrantes del Consejo Directivo

Sector	Nombre	Dependencia	Cargo	Consejero
Sector Gobierno	Mtra. Luisa María Alcalde Luján Licenciatura en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México y Maestría en Políticas Públicas y Derecho Laboral en la Universidad de California en Berkeley	Secretaría del Trabajo y Previsión Social	Secretaria del Trabajo y Previsión Social	Propietario y Presidente
	Mtro. Horacio Duarte Olivares Licenciatura en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México, Maestrante en Derecho Procesal Constitucional por la Universidad Panamericana, Master en Estudio y Prevención de Violencia de Género por la Universidad de Salamanca España, Diplomado en Gobierno y Políticas Públicas en Comunicación Social y Diplomado en Ingeniería Financiera Gubernamental por la Universidad Iberoamericana		Subsecretario de Empleo y Productividad Laboral	Presidente Suplente
	Mtro. Arturo Herrera Gutiérrez Licenciatura en Economía por la Universidad Autónoma Metropolitana, Maestría en Economía por el Colegio de México, y cuenta con estudios de Doctorado en Economía por la Universidad de Nueva York	SHCP	Secretario	Propietario
	Mtra. Sara Sandín Orea Licenciatura en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México, Maestría en "Commercial and Corporate Law" por la London School of Economics and Political Science de la Universidad de Londres, Maestría en "Corporate Securities and Commercial Law" por la Universidad de Houston y Maestría en Administración de Empresas con Especialidad en Finanzas por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)	SHCP	Titular de la Unidad de Banca de Desarrollo	Suplente
	Dra. Graciela Máquez Colín Licenciatura en Economía por la Universidad Nacional Autónoma de México, Maestría en Economía por el Colegio de México, Doctorado en Historia Económica por la Universidad de Harvard	SE	Secretaria	Propietario
	Dr. Ricardo Miranda Burgos Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública por la Universidad Nacional Autónoma de México, Diplomado en Finanzas Públicas por la Universidad Iberoamericana y Doctorado en Ciencia Política por la Universidad Nacional Autónoma de México	SE	Oficial Mayor	Suplente
	Dr. Víctor Manuel Villalobos Arámbula Ingeniería Agrónoma por la Escuela Nacional de Agricultura en Chapingo, México, Máster en Ciencias en Genética Vegetal por el Colegio de Postgraduados de Chapingo, México y Dr. En Morfogénesis Vegetal por la Universidad de Calgary, Alberta, Canadá	SADER (ANTES SAGARPA)	Secretario	Propietario
	Lic. Mario Julio Córdova Motte Licenciatura en Derecho, Diplomado en Derecho Laboral por la Universidad Nacional Autónoma de México	SADER (ANTES SAGARPA)	Director General de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos	Suplente



Sector	Nombre	Dependencia	Cargo	Consejero
Secretaría de la Función Pública	Mtra. Paola Patricia Cerda Sauvage Licenciatura en Economía por la Universidad Nacional Autónoma de México, Maestría en Administración y Políticas Públicas por el Centro de Investigación y Docencia Económica, A.C., cuenta con estudios en materia de Transparencia y Combate a la Corrupción, Desarrollo y Política Sectorial, Género y Políticas Públicas por el CIDE, FLACSO y la Universidad Nacional Autónoma de México	SFP	Comisario Público Propietario	Propietario
	Ing. René Sánchez Puls Ingeniero Industrial y de Sistemas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM-CEM, cuenta con estudios de Maestría en Tecnologías de la Información por la Universidad Interamericana para el Desarrollo y Diplomados en Gestión Estratégica de las Finanzas Públicas y en Alta Dirección	SFP	Comisario Público Suplente	Suplente
Sector Laboral	Lic. Fernando Rivas Aguilar Licenciatura en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México	CT	Vicepresidente de la Comisión de Empleo y Fomento	Propietario
	Lic. Rosa Isela Olivar Campos. Licenciatura en Derecho por la Universidad Autónoma de México	CT	Vicepresidente de la Comisión de Acción, Cultura y Recreación	Suplente
	Lic. Juan Moisés Calleja Castañón Licenciatura en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México	CTM	Asesor Jurídico	Propietario
	C. Luis Elías Meza Secretario General del Sindicato Nacional de Trabajadores de Autotransporte y Conexos "Fernando Amilpa".	CTM	Secretario General del Sindicato Nacional de Trabajadores de Autotransporte y Conexos "Fernando Amilpa"	Suplente
	Ing. Felipe Peredo Ávalos Ingeniería Técnica Industrial y Mecánica Automotriz, Diplomados en Seguridad Social, Desarrollo de Vivienda Popular y Crecimiento Poblacional.	CROM	Secretario de Trabajo y Conflictos de la Federación de Agrupaciones Obreras y Campesinas CROM del Estado de Jalisco	Propietario
	Lic. Ascención Martínez Chaparro Licenciatura en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México	CROM	Asesor Jurídico	Suplente
	Lic. Javier Freyre Rubio Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública y Maestría en Administración Pública por la Universidad Nacional Autónoma de México	CROC	Oficial Mayor	Propietario



Sector	Nombre	Dependencia	Cargo	Consejero
Sector Empresarial	Lic. César Maillard Canudas Licenciatura en Derecho por la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México, Especializado en Derecho Laboral en la Universidad HollyNames College ELS, Berkeley, California, y en Total Quality Management en la Tokio University (Kenshu Center)	CONCAMÍN	Vicepresidente de las Comisiones de Trabajo y Previsión Social y de Seguridad Social	Propietario
	Mtro. Carlos Bernardo Noriega Arias Ingeniería Industrial por la Universidad Anáhuac, Maestría en Administración de Empresas y Especialización en Finanzas por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)	CONCAMÍN	Presidente de la Comisión de Educación	Suplente
	Ing. Gerardo Valdivia Urrea Ingeniería Industrial y de Sistemas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM); certificados y diplomados en Administración, Estrategia, Competencias Gerenciales y Dirección Empresarial	CONCANACO - SERVYTUR	Vicepresidente Regional Zona Noroeste	Propietario
	Lic. Jorge Cervantes Arenas Licenciatura en Derecho por la Universidad Autónoma de Baja California Norte y Maestría en Ciencias Jurídicas con énfasis en Derecho Constitucional en la Universidad Autónoma de Baja California	CONCANACO - SERVYTUR	Secretario General	Suplente
	Lic. Luis Miguel Pando Leyva Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas, Universidad Anáhuac, y Licenciatura en Economía por la Escuela Nacional de Estudios Superiores de la Universidad Nacional Autónoma de México	CCE	Director General	Propietario
	Lic. Carlos Salazar Lomelín Licenciatura en Economía y Posgrado en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Posgrado en Desarrollo Económico, Programa de Dirección Administrativa en el IPADE	CCE	Presidente	Suplente
	Mtra. María Rebeca Félix Ruiz Licenciatura en Derecho por la Universidad Autónoma de Baja California, Maestría en Derecho Corporativo e Internacional con Mención Honorífica por la Cety's Universidad de Mexicali, B.C.	COPARMEX	Directora Jurídica	Propietario
	Mtro. Gustavo A. de Hoyos Walther Licenciatura en Derecho por la Universidad Autónoma de Baja California Norte, Licenciatura en Administración de Empresas, Especialidad y Maestría en Derecho Corporativo e Internacional por parte del Cety's-Universidad campus Mexicali	COPARMEX	Presidente	Suplente
Secretaría y Prosecretaría	Mtro. Víctor Ricardo Aguilar Solano Licenciatura en Derecho por la Facultad de Derecho de la Universidad Veracruzana, Maestría en Derecho Constitucional y Amparo por la Facultad de Derecho de la Barra Nacional de Abogados, A.C., Diplomados y Actualizaciones en Derecho y en materias relacionadas con la Planeación de Políticas Públicas y Administración Pública, cuenta con estudios de Doctorado en Derecho Penal	STPS	Director General de Asuntos Jurídicos	Secretario
	Mtro. Ernesto Torres Martínez Licenciatura en Economía por la Escuela Superior de Economía del Instituto Politécnico Nacional, Maestría en Economía por la Universidad Nacional Autónoma de México, y Estudios de Doctorado en Economía por la Universidad Nacional Autónoma de México	Instituto FONACOT	Subdirector General de Controloría, Planeación y Evaluación	Prosecretario

Fuente: Prosecretariado del Consejo Directivo del Instituto FONACOT



Anexo 4

Comités de Apoyo

Comité de Crédito

Nombre	Organización	Cargo dentro de la Organización	Cargo dentro del Comité
Mtro. Carlos Noriega Arias	CONCAMIN	Presidente de la Comisión de Educación de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos	Presidente
Dr. Gerardo Salazar Viezca	Profesionista Independiente	Director General de Banco Interacciones.	Vocal
Mtro. Edgar Horacio Esquivel Martínez	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	Director General Adjunto de Coordinación y Política del Sistema Financiero de Fomento "A", SHCP.	Vocal
Lic. Fernando Rivas Aguilar	Congreso del Trabajo	Presidente de la Comisión de Empleo y Fomento a la Productividad del Congreso del Trabajo.	Vocal
Mtro. Roberto Raymundo Barrera Rivera	Instituto FONACOT	Director General Adjunto de Crédito y Finanzas.	Vocal

Fuente: Secretariado del Comité de Crédito del Instituto FONACOT

Comité de Operaciones

Nombre	Organización	Cargo dentro de la Organización	Cargo dentro del Comité
Lic. Felipe Peredo Ávalos	CROM	Secretario del Trabajo y Conflictos de la Federación de Agrupaciones Obreras y Campesinas en Jalisco	Presidente
Ing. Jaime Antonio Márquez López	Profesionista Independiente		Vocal
Lic. Ricardo Miranda Burgos	Representante de la Administración Pública Federal	Jefe de la Unidad de Administración y Finanzas (Secretaría de Economía)	Vocal
Lic. María Rebeca Félix Ruiz	Especialista del Sector Patronal - COPARMEX	Titular de la Unidad de Transparencia	Vocal
Mtra. Nancy Brenda Zayola Olvera	Instituto FONACOT	Directora General Adjunta Comercial	Vocal

Fuente: Secretariado del Comité de Operaciones del Instituto FONACOT



Comité de Administración Integral de Riesgos

Nombre	Organización	Cargo dentro de la Organización	Cargo dentro del Comité
Dra. Laura Vargas Gahbler	PEMEX - PMI	Subdirectora de Administración de Riesgos	Presidente
Lic. Javier Freyre Rubio	CROC	Oficial Mayor	Vocal
Lic. Luis Miguel Pando Leyva	CCE	Director General	Vocal
Mtra. Sara Sandín Orea	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	Titular de la Unidad de Banca de Desarrollo	Vocal
Dr. Alberto Ortiz Bolaños	Instituto FONACOT	Director General	Vocal
Mtro. Agni Rodrigo Cerda Mendoza	Instituto FONACOT	Subdirector General de Administración de Riesgos.	Vocal

Fuente: Secretariado del Comité de Administración Integral de Riesgos del Instituto FONACOT

Comité de Auditoría, Control y Vigilancia

Nombre	Organización	Cargo dentro de la Organización	Cargo dentro del Comité
C.P. Raúl Robles Segura	Profesionista independiente		Presidente
Ing. Gerardo Valdivia Urrea	(CONCANACO-SERVYTUR MÉXICO)	Vicepresidente Regional Zona Noroeste de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio y Servicios Turísticos	Vocal
Lic. Juan Moisés Calleja Castañón	CTM	Asesor Jurídico	Vocal
Lic. Marco Antonio Hernández Martínez	STPS	Titular de la Unidad de Administración y Finanzas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social	Vocal
Mtro. Roberto Raymundo Barrera Rivera	Instituto FONACOT	Director General Adjunto de Crédito y Finanzas	Vocal

Fuente: Secretariado del Comité de Auditoría, Control y Vigilancia del Instituto FONACOT



Comité de Recursos Humanos

Nombre	Organización	Cargo dentro de la Organización	Cargo dentro del Comité
VACANTE			Presidente
Lic. Francisco Javier Ramos Sánchez	STPS	Director General de Recursos Humanos	Vocal
Lic. Víctor Manuel Mojica Vilchis	SHCP	Jefe de la Unidad Política y Control Presupuestario	Vocal
Ing. Marco Antonio Flores García	SHCP	Director General Adjunto Técnico de Presupuesto	Vocal Suplente
Mtro. Francisco Javier Varela Sandoval	SFP	Titular de la Unidad de Política de Recursos Humanos	Vocal
Mtro. José Zé Gerardo Cornejo Niño	Instituto FONACOT	Subdirector General de Administración	Vocal

Fuente: Secretariado del Comité de Recursos Humanos del Instituto FONACOT