



INFORME ANUAL **DE ACTIVIDADES 2021**

INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVENDA PARA LOS TRABAJADORES

PRESENTACIÓN

Se entrega el presente Informe Anual de Actividades 2021 al H. Consejo de Administración del Infonavit para dar cumplimiento a las obligaciones establecidas en el artículo 10, fracción II; artículo 16, fracción IV, y al artículo 23, fracción IV de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, así como con el mecanismo de evaluación del Plan Estratégico y Financiero (PEF) 2021-2025 aprobado por la H. Asamblea General en su Sesión Ordinaria 124, celebrada el 10 de diciembre de 2021. También se da cumplimiento a los artículos 5, 169 y 180 de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento¹.

Este Informe Anual de Actividades tiene como objetivo dar a conocer las acciones más destacadas que fueron implementadas por el Infonavit durante 2021 y sus avances con respecto a las metas establecidas en el PEF 2021-2025.

¹Conocida como CUOEF por el acrónimo de Circular Única de los Órganos y Entidades de Fomento.

Contenido

1.	Mensaje del Director General	4
2.	Planteamiento Estratégico 2021-2025.....	5
3.	Principales Resultados 2021	6
4.	Entorno económico 2021	7
5.	Acciones estratégicas del Instituto	9
	Eje 1. Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes	9
	Eje 2. Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes	19
	Eje 3. Operación eficiente y transparente.....	33
	Habilitadores	37
	Avance en la atención de las recomendaciones de la HAG	42
	Vinculación del Infonavit con el marco rector del sector vivienda	43
6.	Resultados financieros	45
	Estados financieros	45
	Indicadores clave de desempeño	46
7.	Política de riesgos	49
	Radiografía de riesgos	49
8.	Resultados del Plan de Labores y Financiamientos 2021	55
	Proyectos Estratégicos	55
	Resultados del POA 2021	63
9.	Resultados relevantes de las Delegaciones Regionales	69
10.	Mecanismo de evaluación del PEF 2021-2025	73
	Glosario.....	75
	Índice de diagramas, gráficas y tablas.....	77

1. Mensaje del Director General

En los últimos tres años en el Infonavit hemos dado pasos importantes para apoyar a nuestras y nuestros derechohabientes y acreditados para que tengan acceso a una vivienda adecuada, en particular a los que perciben salarios más bajos.

En el presente Informe Anual de Actividades se dan a conocer las acciones más relevantes llevadas a cabo por el Instituto durante 2021 y sus resultados con base en lo planteado en el Plan Estratégico y Financiero 2021-2025.

Nos hemos enfocado en recuperar la relación directa con las y los trabajadores derechohabientes mediante la mejora en el servicio otorgado a través de los múltiples canales de atención como son los Centros de Servicio Infonavit -Cesi-, Infonatel y Mi Cuenta Infonavit. Asimismo, nos hemos orientado en ofrecer atención oportuna y de calidad centrada en la derechohabiencia por medio del desarrollo de herramientas internas que informen sus derechos, obligaciones, toma de decisión y mejoren la efectividad en la atención y excelencia en el servicio.

Derivado de la reforma a la Ley del Infonavit aprobada en 2020, creamos nuevas soluciones financieras sencillas, flexibles y adaptadas a las necesidades de las personas. En mayo de 2021 lanzamos el Nuevo Esquema de Crédito en Pesos, que reconoce que quien menos gana debe acceder a una tasa de interés más baja por su crédito. Asimismo, pusimos en marcha el primer crédito para trabajadores sin relación laboral activa, ahora con Cuenta Infonavit más Crédito Bancario quien tiene un ahorro con el Instituto puede usarlo para adquirir un crédito con la banca. También iniciamos el Crédito Tradicional B, que permite acceder al crédito a quienes por razón de su empleo no podían formar un patrimonio. El piloto se está llevando a cabo en Yucatán con los policías estatales.

Así, al cierre de 2021 se otorgaron 530,525 créditos, 11.63% más créditos que en 2020, generando una derrama económica de 234.9 mil millones de pesos.

Con la aprobación de las Reglas de Carácter General en Materia Urbana y de Movilidad en agosto de 2021, se establecen las condiciones de ubicación y movilidad con las que deberán contar las viviendas y el suelo destinado a vivienda para ser susceptibles de financiarse a través de un crédito otorgado por el Instituto. Así, por primera vez desde la creación del Instituto, se liga el desarrollo de la vivienda con la movilidad, y se ayuda a evitar el crecimiento de las manchas urbanas y la construcción de viviendas en zonas alejadas y sin servicios.

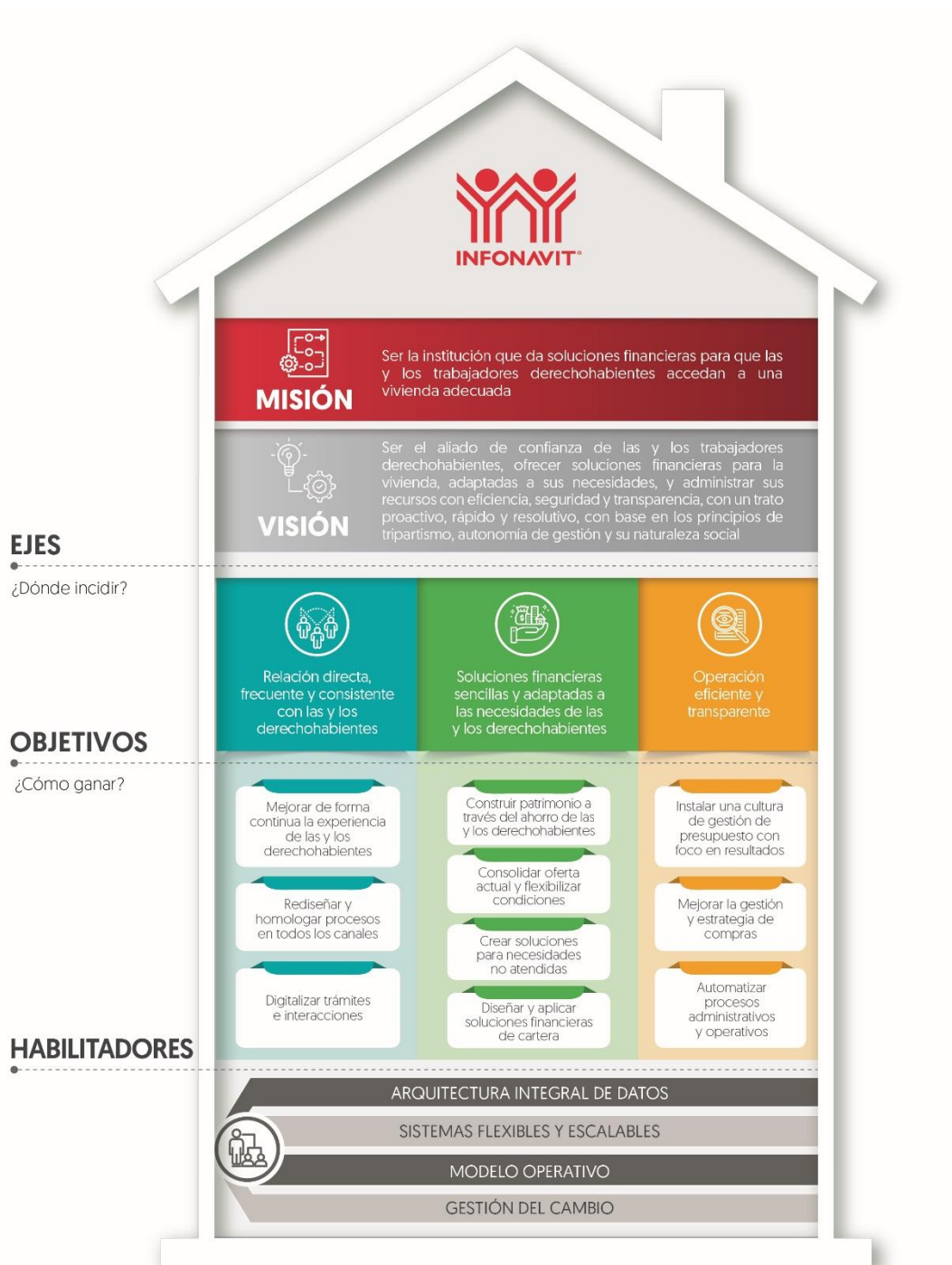
Para aliviar la carga financiera de los que menos tienen, se han reestructurado las deudas de las y los derechohabientes con crédito. A través del programa Responsabilidad Compartida en 2021, se dieron descuentos equivalentes a 2.9 mil millones de pesos para más de 22 mil personas. Asimismo, cerca de 1.62 millones de derechohabientes con crédito se beneficiaron de los esquemas de Cobranza Social durante el año, en particular se reestructuraron 611 mil créditos.

Otro avance que se ha logrado desde que inició esta Administración es impulsar la eficiencia administrativa, la transparencia y el control del gasto. En 2021 logramos un ahorro de 3,295 millones de pesos, de lo cual la mitad corresponde a subejercicios y el resto a ahorros, lo que nos permite otorgar más créditos o mejorar el rendimiento a quien no lo utiliza y ahorra para su pensión.

En los siguientes años seguiremos trabajando de la mano de los sectores empresarial y trabajadores para generar mejores opciones de financiamiento para que más personas tengan una vivienda, eliminar el peso de las deudas impagables para las y los trabajadores derechohabientes, y consolidar un Instituto más eficaz y cercano a las y los trabajadores derechohabientes.

Carlos Martínez Velázquez
Director General del Infonavit

2. Planteamiento Estratégico 2021-2025



3. Principales Resultados 2021

Principales resultados del Infonavit en 2021



157.6 millones de atenciones

46% Mi Cuenta Infonavit (MCI)
22% Portal institucional
18% Correo electrónico
7% SMS
6% Infonatel
0.8% Centros de Servicio Infonavit (Cesi)



Índice de Recomendación Neta: -2.64%^{1/}

^{1/} El rango del índice va de -100% a 100%.

Índice de Experiencia Institucional: 64.67%



188

Procesos rediseñados y alineados al Modelo Operativo Infonavit



>85% del personal no sindicalizado fue evaluado en materia de competencias personales



-1.3% es el porcentaje de la brecha salarial de género no explicada (% aceptado en EDGE)^{3/}

^{3/} El rango aceptado es de -5% a 5%.



115 mdp

Devolución de Fondo de Ahorro 72-92

47,253 personas atendidas

771 mil trabajadores beneficiados

1,350 mdp devueltos

Eje 1

Eje 2

Eje 3



530,525

acciones de crédito

364,025 hipotecarias

166,500 no hipotecarias



165,848

bajo NECP

274,994

originados con T1000



167,697 mdp

Derrama Infonavit^{2/}

^{2/} Incluye monto de crédito, la Subcuenta de Vivienda y ahorro voluntario



7.36%

Rendimiento nominal de la SCV



Revisión, aprobación y publicación:

1. Políticas en Materia de Originación y Administración del Crédito (POC)
2. Reglas de Otorgamiento de Crédito (ROC)
3. Reglas de Carácter General



112,289 mdp

Remanente de operación



0.31%

Relación GAOV bruto más inversiones, entre recursos totales



12.61%

Índice de Capitalización (ICAP)



11,406 mdp

En Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV)



16.99%

Índice de Cartera Vencida (ICV) en saldos

13.29%

Índice de Cartera Vencida (ICV) en cuentas



1.62

millones de acciones de cobranza social

Tasas de interés del mercado hipotecario (%)^{1/}



^{1/} Fuente: CHIV a diciembre 2021; Infonavit a diciembre 2021 // **Tasa promedio simple.

^{2/} Se contempló un universo de ~2 millones de créditos originados en VSM a partir de enero 2010 y hasta 2017 (periodo en el que se cuenta con la información completa de saldos), tanto activos como cerrados, excluyendo a los créditos que han tomado Responsabilidad Compartida.

^{3/} Considera ~1.2 millones de créditos originados en pesos, tanto en esquema anterior como en NECP, entre enero 2018 hasta mayo 2021, tanto activos como cerrados.

^{4/} Promedio ponderado de la tasa con el monto de originación, correspondiente a la originación registrada desde el lanzamiento del NECP en mayo 2021 y hasta el cierre de diciembre 2021.

4. Entorno económico 2021

En 2021 la economía global se reactivó, aunque a ritmos desiguales entre regiones debido, entre otros factores, al avance diferenciado de las campañas de vacunación y los rebrotes de Covid-19. Esto provocó problemas en las cadenas globales de suministros, en la producción y en los precios.

El ritmo en el dinamismo de la reactivación varió entre economías durante 2021: el crecimiento de Estados Unidos y el de China se ralentizaron durante el tercer trimestre del año y nuevamente retomaron su ritmo en el cuarto trimestre, mientras que, en la Eurozona, la recuperación tomó impulso a partir del segundo trimestre del año y se ralentizó en el último trimestre. Así, durante los dos primeros trimestres de 2021, el Producto Interno Bruto (PIB) de Estados Unidos y el de China crecieron, en promedio 1.6% y 1.4%, mientras que la Eurozona creció, en promedio, 0.9%. Durante el tercer trimestre del año, los crecimientos trimestrales de Estados Unidos y China fueron de 0.6% y 0.2%, respectivamente, y en el cuarto trimestre crecieron a un ritmo de 1.7% y 1.6%, respectivamente. En la Eurozona el crecimiento del tercer y cuarto trimestre fue de 2.2% y 0.3%, respectivamente. Con relación al mercado laboral, durante 2021 en Estados Unidos, la Eurozona y China el empleo alcanzó niveles previos a la pandemia. En Estados Unidos, las solicitudes por desempleo se regularizaron en diciembre, cuando alcanzaron niveles anteriores a la pandemia. En ese mismo mes, la tasa de desempleo se ubicó en 3.9%. En el caso de las nóminas no agrícolas, los datos a enero de 2022 indican que aún falta por recuperar 2.9 millones de empleos respecto de febrero de 2020, aunque la tasa de desempleo se mantuvo en niveles bajos (4.0%). Durante julio de 2021, en la Eurozona se alcanzó la tasa promedio de desempleo de 2019 (7.6%). Con respecto a China, la tasa de desempleo de noviembre fue de 4.9%, menor al promedio de 2019 (5.1%), y en enero de 2022 esta fue de 5.1%.

El 2021 se distinguió por estar marcado por altos niveles de inflación a nivel internacional producidos tanto por restricciones de oferta como por ajustes de la demanda. Al cierre del año, la inflación de Estados Unidos, la Eurozona y China fue de 7.0%, 5.0% y 1.5%, respectivamente. Para el caso de Estados Unidos y la Eurozona, estas cifras son históricamente altas, mientras que China logró reducir el crecimiento de los precios en diciembre debido a la disminución de los precios de los alimentos y de las materias primas. Pese a estos crecimientos, investigadores del Banco de la Reserva de Nueva York señalaron que es posible que el

máximo crecimiento de los precios ya se haya alcanzado y que durante 2022 se observe una regularización de estos.²

En México, la evolución del sector real se caracterizó en 2021 por continuar primero con la reactivación económica que inició en el tercer trimestre de 2020 y, después, por la contracción moderada de la producción durante la segunda mitad del año. Si bien la producción creció durante el primer y segundo trimestre 1.0% y 1.2% trimestral, respectivamente, no consiguió igualar los niveles observados antes de la pandemia. Más adelante, durante la segunda mitad del año, la producción descendió 0.4% en el tercer trimestre y 0.1% en el cuarto, por lo que después de experimentar una caída de 8.4% anual en 2020, la actividad económica tuvo una variación de 5.0% durante 2021.³ Respecto de la evolución del mercado laboral en el país, es importante reconocer que, a diferencia de la producción, los niveles de empleo alcanzaron los niveles previos a la pandemia durante 2021. En el caso del empleo total, la población ocupada se ubicó en diciembre en 56.9 millones de trabajadores. Su crecimiento anual fue de 7.8%.⁴ Es importante notar que el nivel total de empleo rebasó el nivel previo a la pandemia en la primera mitad del año y después se desaceleró, consistente con la evolución del PIB. Por su parte, la suma de los trabajadores afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), que refleja el movimiento en el mercado formal, se ubicó en diciembre en 20.6 millones de trabajadores y tuvo un crecimiento anual de 4.3% en 2021, en contraste con el retroceso de 3.2% en 2020, y rebasó su nivel previo a la pandemia en septiembre.⁵ Esto es, el mercado formal se recuperó más lentamente.

En cuanto a la evolución de los precios, en la segunda mitad del año se elevaron de forma considerable los niveles de inflación en México para alcanzar niveles máximos de los últimos 20 años. La inflación general alcanzó en noviembre un nivel de 7.36% anual, que es el mayor observado desde enero de 2001, y el componente subyacente alcanzó en diciembre un nivel de 5.94%, que es el mayor desde noviembre de 2001, acumulando así 13 periodos al alza. En vista de los niveles de inflación alcanzados durante 2021 y de la tendencia al alza que tiene el componente subyacente, el Banco de México incrementó durante la segunda mitad del año su tasa de interés referencia, con un incremento acumulado de 150 puntos, para ubicarla en diciembre en 5.50%.

El mercado de vivienda mostró resultados mixtos durante el 2021. Por una parte, la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC) registró que la producción formal de vivienda no ha podido revertir los efectos de la pandemia. Entre enero y noviembre de 2021, este indicador registró un valor de

² Benigno Gianluca, et. al. (2022), *A New Barometer of Global Supply Chain Pressures*, Federal Reserve Bank of New York. Recuperado de: <https://libertystreeteconomics.newyorkfed.org/2022/01/a-new-barometer-of-global-supply-chain-pressures/>

³ De acuerdo con la estimación oportuna del Producto Interno Bruto.

⁴ De acuerdo con los resultados mensuales de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).

⁵ Se considera enero de 2020 como referencia anterior a la pandemia.

46.3 mil millones de pesos, es decir 22.5% menor al observado en el mismo periodo de 2019, y 8.9% menor a lo observado en el mismo periodo de 2020, lo que implica que la recuperación ha sido modesta.

En comparación con la ENEC, de acuerdo con la información pública del registro de vivienda, durante 2021 se registró una producción de 164.0 mil viviendas; es decir, un crecimiento anual de 3.9%. Esto pudo haber apoyado la colocación observada en el Infonavit durante 2021. Asimismo, la inversión fija bruta en construcción residencial, la cual contabiliza la inversión que se realiza por las empresas, los hogares y otras unidades económicas, se ha recuperado con fuerza. Su mejor desempeño respecto a la información provista por la ENEC refleja un mejor comportamiento de los hogares en comparación con las empresas. A raíz de la pandemia, en abril de 2020, este índice registró un valor de 64.8 puntos. Posteriormente, en noviembre de 2021 alcanzó el nivel de 101.2, un nivel muy cercano a los niveles previos a la pandemia (111.7).

La pandemia implicó un aumento en los costos de construcción. Durante el cuarto trimestre de 2021, el índice de los precios al productor de la construcción residencial aumentó 13.2%. Asimismo, de acuerdo con el índice publicado por la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF), los precios de las viviendas han mantenido una tendencia al alza desde el cuarto trimestre de 2020. Durante el cuarto trimestre de 2021, los precios de la vivienda reportaron un crecimiento de 8.6% en términos anuales. De seguir con este ritmo de crecimiento, los precios de la vivienda podrían reducir su asequibilidad para los hogares mexicanos, en especial, para los hogares que adquieren su vivienda con un crédito Infonavit.

Con respecto al mercado hipotecario, al cierre del tercer trimestre de 2021, el saldo de la cartera hipotecaria fue de 2,970.6 miles de millones de pesos, con un incremento de 1.8% real anual. Esta cifra representa una aceleración con respecto al crecimiento del segundo trimestre de este año (1.0% anual real), sin embargo, queda por debajo del aumento que tuvo en el primer trimestre de 2021 (3.3% anual real). Este comportamiento también lo presentaron los actores más grandes del mercado. La banca comercial pasó de mostrar un crecimiento de 3.3% anual real en el segundo trimestre de 2021 a 3.7% anual real en el tercer trimestre del mismo año. En los mismos periodos, el Fovissste registró un crecimiento de 4.9% anual real desde 3.8% anual real; por su parte, el Infonavit creció 0.1% real anual a septiembre de 2021, esto significó un aumento en el crecimiento de 0.8 puntos porcentuales con respecto al trimestre previo.

Durante 2021, las tasas de interés del mercado hipotecario mostraron disminuciones. A diciembre de 2021, las tasas bancarias promedio simple y promedio ponderadas fueron de 10.13% y 9.31%, con variaciones anuales de -22 y -10 puntos base, respectivamente. Sus promedios anuales se colocaron

en 10.26% y 9.26%, correspondientemente. Por parte del Infonavit, la Tasa Anual Equivalente de Colocación (TAEC) cerró diciembre en 10.10%, lo que significó una contracción de 154 puntos base respecto a diciembre de 2020 y un promedio de 11.05% en 2021. Lo anterior gracias a la entrada en vigor del Nuevo Esquema de Crédito en Pesos, que ofrece una tasa más baja que la del año anterior.

De enero a diciembre de 2021, el Infonavit colocó 530.5 mil acciones de crédito y un monto de crédito Infonavit de 140.36 miles de millones de pesos, con un crecimiento anual de 11.6% y 2.2% real, respectivamente.

A pesar de observarse, en general, una mejoría en el panorama económico con respecto al registrado durante el 2020, el entorno económico aún se encuentra sujeto a diversos riesgos debido a la prevalencia de un entorno de alta incertidumbre internacional. Los riesgos a la baja continúan predominando en todo el mundo, debido principalmente a la evolución de las variantes del Covid-19; la intensificación de los cuellos de botella a nivel mundial; las presiones inflacionarias; los altos niveles de endeudamiento de las empresas y los gobiernos, y el aumento de la desigualdad social.

5. Acciones estratégicas del Instituto

En esta sección se presentan los resultados principales del Infonavit a lo largo de 2021, alineados al planteamiento estratégico, y el avance en la atención de las recomendaciones de la H. Asamblea General.



Eje 1. Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes

A lo largo de 2021, el Infonavit fortaleció su responsabilidad con las y los trabajadores derechohabientes de darles información proactivamente, que además sea pertinente, eficaz y consistente.

Los servicios a través de los que se brinda atención física (Centro de Servicio Infonavit – Cesi -) y digital (Infonatel, Mi Cuenta Infonavit – MCI - y el Portal) permitieron relacionarse mejor con la derechohabiente. El Infonavit siguió mejorando la experiencia que tienen las y los trabajadores derechohabientes con el Instituto.

1.a. Mejorar de forma continua la experiencia de las y los derechohabientes

El Infonavit se enfoca en ofrecer atención oportuna y de calidad centrada en la derechohabiente por medio del desarrollo de herramientas internas que proveen información sobre sus derechos, obligaciones, toma de decisión y mejoren la efectividad en la atención y excelencia en el servicio.

De enero a diciembre de 2021 los canales de atención presentaron el siguiente comportamiento:

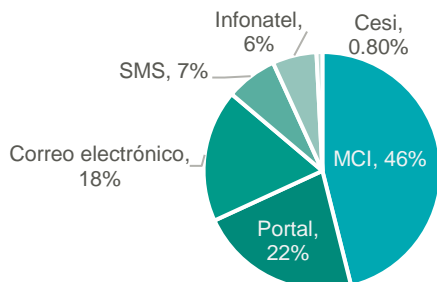


Atenciones

157,620,336

(a dic. 2021)

Gráfica 1. Proporción de atención por canal



Fuente: Subdirección General de Operaciones.

El canal que contó con más atenciones en 2021 fue MCI, mientras que en el que menos se prestaron fue en el canal presencial de los Cesi. Lo anterior, derivado del horario restringido o del cierre de los Cesi por cambios en el semáforo de riesgo epidemiológico en los estados.

Por otro lado, el contacto con las y los trabajadores derechohabientes se comportó de la siguiente manera durante 2021:



Cesi atendieron **1,345,742** dh

53.38% servicios de cartera*
34.53% servicios de crédito
12.09% servicios para la devolución del SSV y Fondo de Ahorro



Infonatel recibió **9,529,749** llamadas

47.29% fueron atendidas por un asesor
56.73% es para Cartera- Cancelación de hipoteca



MCI tuvo **72,608,771** visitas

18% más que en 2020



Portal recibió **34,081,695** visitas

23% consultas son para Mi ahorro

114,237 consultas fueron en kioscos
Se enviaron 29,140,081 correos electrónicos,
10,665,840 SMS y se realizaron 134,221 descargas de la APP.

*Incluye 7,953 servicios de cancelación de hipotecas.

El canal digital MCI se utilizó más que el año pasado. No obstante, los Cesi siguen siendo de gran importancia debido a que existen trámites que solo se pueden realizar de manera presencial y entre los más demandados están los servicios de cartera.



Índice de Experiencia Institucional



Indicador estratégico

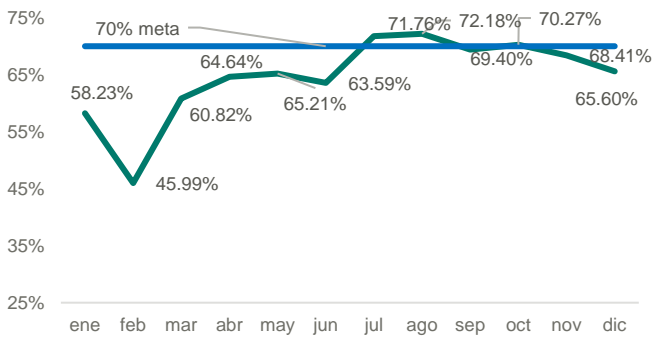
Meta PEF 2021-2025

70.00%

Resultado (promedio ene-dic 2021)

64.67%

Gráfica 2. Evolución mensual del Índice de Experiencia Institucional (porcentaje)



Fuente: Subdirección General de Operaciones.

Los resultados logrados durante 2021 están por debajo de la meta establecida en el Plan Estratégico y Financiero (PEF) 2021-2025 de un Índice de Experiencia Institucional de 70%. Esta desviación obedece principalmente a:

- No se recopiló información proveniente de Infonatel.
- Suspensión del cuestionario en Cesi por la contingencia sanitaria. Es hasta el segundo semestre del año que se reincorpora una vez que los Cesi se reabrieron conforme al semáforo epidemiológico.

Como parte de las acciones correspondientes para mitigar las desviaciones presentadas en la evaluación de la experiencia se realizan:

- Especialización de preguntas del cuestionario de experiencia.
- Redefinición de las escalas de valoración para levantamiento de Información.
- Homologación de escalas/ metodologías en todos los canales.
- Ajustes al cuestionario a mitad de año para canales digitales.

Se trabaja en la incorporación de Infonatel en la medición.



Índice de Recomendación Neta (NPS)

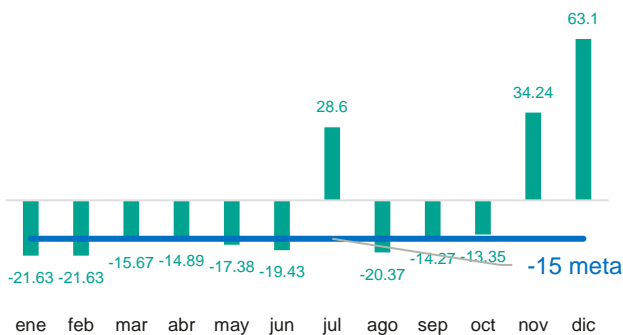


Indicador estratégico

Meta PEF 2021-2025	Resultado (promedio ene-dic 2021)
-15.00%	-2.64%

De acuerdo con el promedio de los resultados de enero a diciembre de 2021, se logró un resultado de -2.64%, superando la meta establecida en el PEF 2021-2025 de -15%.

Gráfica 3. Evolución mensual del Índice de Recomendación Neta (porcentaje)



Fuente: Subdirección General de Operaciones.

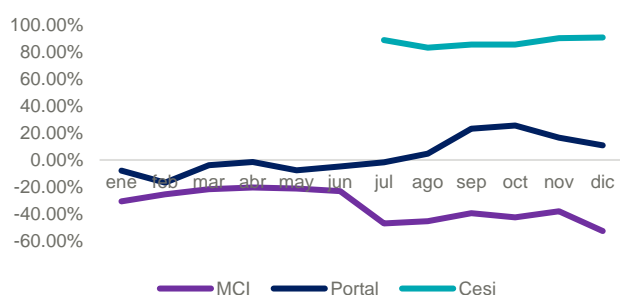
Sin embargo, durante el año el NPS mostró un comportamiento irregular. En la primera parte del año el desempeño del indicador fue negativo. Es a partir de 2021 que se incluyen los Cesi dentro de la medición del NPS cuando la evolución del indicador es positiva.

Lo anterior, se debe a que las encuestas en Cesi se aplican en el mismo Centro. Debido al estado del semáforo epidemiológico, en julio, estuvieron en semáforo verde 7 Cesi y se obtuvieron 7,972 encuestas de las cuales el 88.80% calificó el servicio con 9 y 10; para noviembre estuvieron en semáforo verde 19 Cesi, obteniendo 13,363 encuestas en dicho mes, de las cuales el 90.38% calificó el servicio con 9 y 10, y, finalmente, para diciembre estuvieron en verde 63 Cesi y hubo 34,834 encuestas con un NPS de 90.83% en el canal. Es importante mencionar que este comportamiento no se tuvo en agosto, septiembre y octubre, donde se registraron en promedio únicamente 1,000 encuestas contestadas.

Conjuntamente, se realizó una modificación en los cuestionarios aplicados a partir del segundo semestre del año. Las razones principales que indujeron el cambio son:

- Cuestionario más corto y sencillo para las y los trabajadores derechohabientes.
- Se analizaron las respuestas abiertas para ampliar las opciones múltiples mostradas (con la finalidad de facilitar el análisis de información).
- Se realizó la sustitución de la encuesta de "las manitas" por la información de Qualtrics.

Gráfica 4. Comportamiento de Índice de Recomendación Neta (NPS) por canal



Fuente: Subdirección General de Operaciones.

Diagrama 1. NPS en Cesi (promedio jul-dic 2021)



Fuente: Subdirección General de Operaciones.

Diagrama 2. NPS en Mi Cuenta Infonavit y Portal (promedio jul-dic 2021)



Fuente: Subdirección General de Operaciones.

En 2022 se continuará trabajando para seguir mejorando la atención en los distintos canales.



Quejas: disminución y comportamiento

El Infonavit tiene identificados los servicios que presentan mayor número de quejas o reclamaciones, lo cual le permite reforzar los controles internos en búsqueda de la mejora

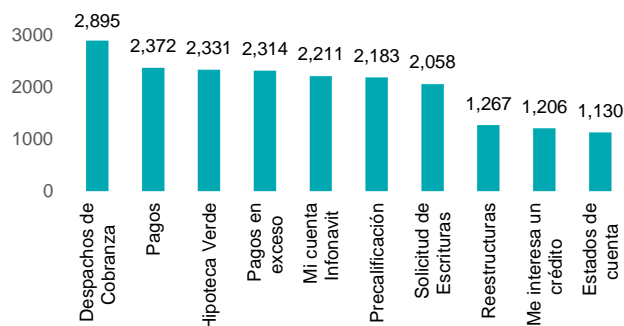
continua y la satisfacción de la derechohabencia en los distintos canales.

Durante 2021, se desarrollaron mejoras en el sistema de recepción de quejas a nivel nacional con el objeto de vigilar su adecuada captación y gestión. Mediante dichas mejoras se homologó el nivel de detalle que se requiere para identificar de manera clara y precisa el trámite o servicio del cual se presenta la queja, el motivo de esta, así como el establecimiento de una clasificación clara en las diferentes categorías existentes para su atención oportuna. Con ello, fue posible que los distintos canales de captación de quejas como son Infonatel, MCI, Kioscos de autoservicio y Portal proporcionaran información certera y completa respecto de las problemáticas que presenta la derechohabencia.

En el año, se mantuvo una estrategia de comunicación continua con las áreas responsables de los servicios para identificar: 1) aquellos en los que se presenta la mayor cantidad de problemáticas; 2) a los responsables directos y las corresponsabilidades entre las áreas para atender las quejas y/o reclamaciones, 3) el cumplimiento en los niveles de servicio delimitados para su atención, y 4) la definición de acciones correctivas y compensatorias para la implementación de mejoras.

Dicha estrategia promovió el desarrollo de herramientas tecnológicas basadas en análisis de datos, así como de actividades de monitoreo en la atención de quejas, que contribuyen a verificar y garantizar que se ofrezca de manera certera y completa la atención a las y los trabajadores derechohabientes. Lo anterior, con base en los procedimientos y normativa vigente, los cuales concluirán su implementación durante 2022.

Gráfica 5. Top 10 servicios con mayor número de quejas recibidas 2021

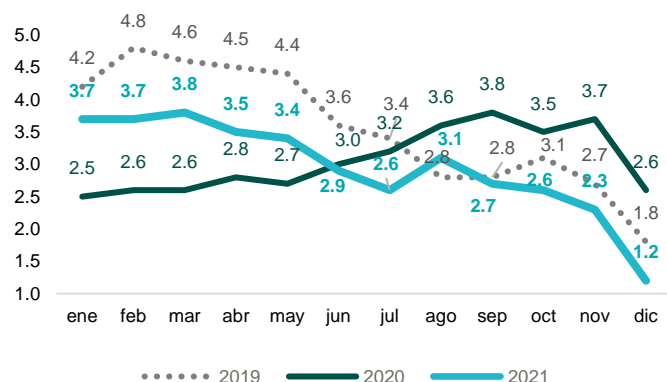


Fuente: Contraloría General.

Con el fin de mejorar la atención y el servicio a la derechohabencia del Infonavit, se reporta el seguimiento al número de quejas recibidas. En 2021, el número de quejas disminuyó durante el último semestre respecto a lo registrado en 2020. Así, al cierre de 2021, en total se recibieron 36,249

quejas, por debajo de las quejas recibidas en 2020 de 37,135 quejas y de 43,236 quejas en 2019.

Gráfica 6. Comparativo de Quejas Recibidas, 2019 – 2021
(miles de quejas)



Fuente: Contraloría General.



Mejoras en Infonatel

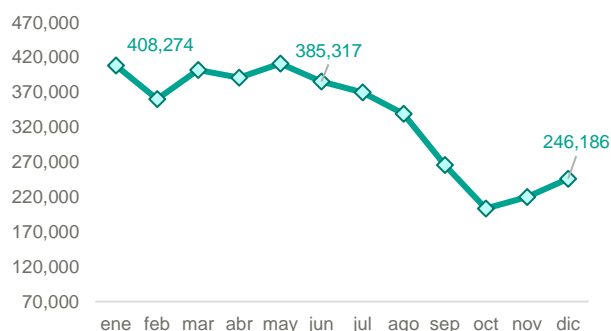
Durante 2021, se adecuó el Centro de Contacto de Infonatel para lograr la certificación en el “Modelo Global de Calidad para la interacción con Clientes”. Además, se realizaron las siguientes acciones para mejorar la respuesta y la experiencia de las y los trabajadores derechohabientes que se comunican con el Instituto a través de Infonatel:

-  Se implementaron **mejoras en controles y seguimientos** en la operación, y se **atendieron 4 millones** de llamadas.
-  En abril se liberó la nueva **plataforma Avaya**, misma que logra estabilidad en el servicio y que permite incrementar la capacidad de **250 a 780 asesores** atendiendo llamadas **simultáneamente**.
-  Los **proveedores** del Centro de contacto cuentan con la **Certificación** “Modelo Global de Calidad para la interacción con Clientes”.

Derivado de la implementación de la Plataforma Avaya⁶, que estabilizó el servicio del centro del contacto, se tuvieron las siguientes interacciones con las y los trabajadores derechohabientes:

⁶ Plataforma líder mundial en centros de contacto que ayuda a las organizaciones a mejorar las comunicaciones y las guía para la transformación.

Gráfica 7. Llamadas Infonatel 2021



Fuente: Subdirección General de Operaciones.

El Infonatel, como otros canales de servicio del Infonavit, tiene una estacionalidad histórica en la que a principio de año se tiene la mayor cantidad de llamadas debido a las actualizaciones en los saldos de los créditos. Además, la mayoría de las campañas de difusión se llevan a cabo en los primeros meses del año por lo que en dicho periodo hay un mayor número de acercamientos por parte de las y los trabajadores derechohabientes para resolver las dudas derivadas de dichas campañas.



89 Cesi resolutivos

La atención en los Cesi es imprescindible para el Instituto. Así, en 2021 se implementó un Nuevo Modelo de Atención para mejorar el servicio brindado en el Cesi Barranca del Muerto.

Durante el segundo semestre de 2021, se identificaron a los asesores especialistas y resolutivos en las áreas sustantivas a nivel nacional, teniendo como resultado la identificación de 89 organigramas y estructuras para mejorar el servicio en todos los Cesi del país.

Al cierre del año se identificaron nuevos indicadores de servicio para la medición de resultados en la operación de los Cesi, apegados al Nuevo Modelo de Atención y se ha logrado aplicarlos conforme avanza la implementación en cada Cesi.

- ✓ Tiempo de Espera con Cita
- ✓ Tiempo de Espera sin Cita
- ✓ Capacitación de Asesores
- ✓ Capacitación del Responsable de Cesi
- ✓ Muestra de la Encuesta por Asesor y Servicio
- ✓ Experiencia del Derechohabiente
- ✓ Respuesta a la Solución

- ✓ Cumplimiento rutas de Infomóvil
- ✓ Prevención de malas prácticas

En 13 Cesi se implementó la ventanilla rápida, a través de la cual se atienden de manera eficaz y eficiente los trámites y servicios que no requieren más de 5 minutos para su atención y resolución. Derivado de la implementación de la ventanilla rápida, se brindaron 4,630 atenciones en los diferentes servicios resolutivos de primer contacto.

Finalmente, el principal beneficio para las y los trabajadores derechohabientes es contar con una persona realizando labor de filtro desde que llegan al Centro, con base en el nuevo Modelo de Atención. Lo anterior, permitió perfilar e identificar claramente aquellos servicios y trámites que requieren atención presencial.

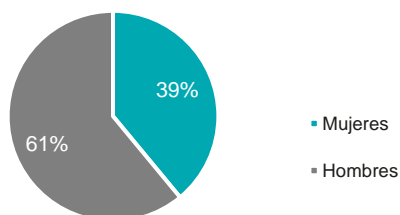


Infonavit Fácil

Como parte de la mejora de la experiencia digital y el acercamiento a nuestras y nuestros trabajadores derechohabientes se diseñó la plataforma Infonavit Fácil. El sitio de Internet se lanzó el 20 de septiembre de 2021.

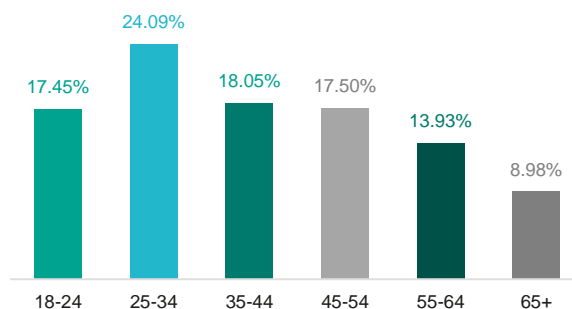
Infonavit Fácil busca generar una audiencia cautiva interesada en créditos, soluciones de pago y trámites del Infonavit. A través de un lenguaje directo y sencillo, esta plataforma de comunicación directa incluye distintos vehículos de comunicación como notas informativas, publicaciones en redes sociales y un sitio de Internet (<https://infonavitfacil.mx/>). Desde el día del lanzamiento y hasta el 31 de diciembre de 2021, el sitio recibió 4,316,732 visitas, logrando alcanzar a 1,740,431 usuarios únicos.

Gráfica 8. Proporción visitantes por sexo Infonavit Fácil 2021



Nota: El universo total corresponde al 45.64% del total de usuarios.
Fuente: Subdirección General de Comunicación.

Gráfica 9. Edad promedio de visitantes Infonavit Fácil 2021 (años)



Nota: El universo total corresponde al 42.49% del total de usuarios.
Fuente: Subdirección General de Comunicación.



Infonavit como marca famosa

En 2021, se realizó la valuación de la marca Infonavit, con un valor estimado actual de 18,960 mdp. Posteriormente, en julio de 2021, fue expedida la declaratoria de marca famosa del Infonavit, la cual estará vigente hasta de julio de 2026. El reconocimiento formal fue entregado al Director General del Infonavit en septiembre de 2021 de parte de los Titulares de la Secretaría de Economía federal y del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). Conjuntamente, se creó la marca diferenciada Créditos Infonavit para uso por parte de terceros autorizados, con lo cual se reserva el uso de la marca principal exclusivamente para Infonavit.

Finalmente, con el objetivo de prevenir y frenar el uso no autorizado de la propiedad intelectual del Instituto por parte de proveedores y/o terceros, en noviembre de 2021, se lanzó la Red de Vigilancia conformada por personal del Instituto y externos con la intención de fortalecer la vigilancia, monitoreo y denuncias que deriven del uso indebido y no autorizado de la propiedad intelectual del Instituto en tres vías: i. digital (redes sociales, portales web apócrifos); ii. física (todo tipo de impresos, centros de atención no autorizados, oficinas apócrifas, otros); iii. interna (sin alineación a la normativa derivada del proyecto de Fortalecimiento de Marca).

Asimismo, se establecieron mecanismos de defensa y fortalecimiento de la marca Infonavit, y de las marcas secundarias – submarcas – y signos distintivos propiedad del Instituto, para salvaguardar la imagen y reputación institucional.



Información suficiente y crédito sin intermediarios

Como parte de la reforma a la Ley del Infonavit, el Instituto se comprometió a dar información suficiente a las y los trabajadores derechohabientes para asegurar la libre elección del financiamiento que mejor convenga a sus intereses; información clara, cierta, veraz, transparente, accesible y objetiva sobre distintas opciones de financiamiento a las que se pueden tener acceso.

El Crédito es Tuyo

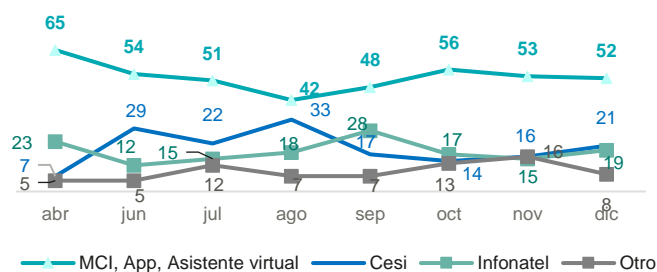
Para comunicar a las y los trabajadores derechohabientes que no requieren intermediarios para ejercer su derecho a obtener un financiamiento para comprar, construir, remodelar o mejorar su casa, se realizó una campaña en medios de comunicación a nivel nacional del 6 de abril al 11 de julio. La campaña llegó a 9 de cada 10 personas integrantes del público objetivo.

Así, se refuerza el derecho inherente que tienen las y los trabajadores derechohabientes a recibir información uniforme, precisa y certera otorgada por el Infonavit y no por intermediarios, para que además conozcan sobre las obligaciones jurídicas y financieras que conllevan la adquisición de un crédito.

Canales para contactar al Infonavit

Conjuntamente, con este objetivo en vista, se estimó la proporción de las y los trabajadores derechohabientes que tienen contacto con el Instituto a través de los canales de atención por medio de ocho encuestas mensuales que se aplicaron en 2021, dirigidas a las y los derechohabientes del Instituto. Como resultado se obtuvo que los canales de comunicación a los que recurren las y los trabajadores derechohabientes se centran en MCI, la App o el Asistente virtual, y en menor medida a los Cesi e Infonatel.

Gráfica 10. Canales más usados por las y los derechohabientes (porcentaje del total)



Fuente: Subdirección General de Comunicación.

Durante el mes de diciembre 2021, las principales cuatro razones para tener contacto con el Instituto son para solicitar un crédito, hacer alguna aclaración, trámites para terminar de pagar o consultar el saldo de su crédito.

Tabla 1. Razones para contactar al Instituto (%).

Motivos	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Solicitar un crédito	29	17	19	29	31
Aclaración (monto o situación de los pagos)	ND	ND	ND	7	15
Consultar los descuentos para terminar de pagar	3	4	ND	ND	13
Consulta de saldo	ND	ND	6	ND	9

Fuente: Subdirección General de Comunicación.



Rezago de escrituración 1972-2007

El Infonavit tiene el compromiso de establecer las bases para la regularización de créditos originados entre los años 1972 y 2007 que no cuenten con título de propiedad y garantía hipotecaria mediante la obtención y/o elaboración de escrituras, su inscripción ante los registros públicos de la propiedad y su formal envío al Archivo Nacional de Expedientes de Crédito (ANEC). Con ello, se brinda certeza jurídica a las y los derechohabientes con crédito respecto a su patrimonio y se logra la formalización de la garantía hipotecaria en favor del Instituto, lo que permite disminuir las reservas constituidas ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y un mejor desempeño en el cumplimiento regulatorio.

Derivado de una licitación con cobertura nacional se contrató a 15 despachos con presencia en 26 entidades federativas para implementar una estrategia de regularización por vía administrativa y, por medio de búsquedas registrales, tener un panorama certero del estatus que tiene todo el rezago de escrituración. Lo anterior, sumado a los esfuerzos que se venían realizando en las demás entidades y que se les ha dado continuidad.

Se obtuvieron 5,252 escrituras. Además, se realizaron 48,650 búsquedas registrales, de la cual se han obtenido más de 13 mil búsquedas positivas y se tienen en trámite 10,820, con un avance de 67% de la estrategia de escrituración por vía administrativa, por lo que se estima lograr más de 16 mil por esta vía.

Hacia 2025, se busca disminuir el rezago de escrituración en más de 50,000 escrituras (contra la base de rezago existente al cierre de 2020, la cual era de 84,267 créditos), a través de

la obtención de escrituras en favor de nuestros derechohabientes con crédito y la constitución de la respectiva garantía hipotecaria para aquellos créditos vigentes.



Programa Cancelación de hipotecas 2.8 UMA

Este programa tiene por objetivo proporcionar a las y los derechohabientes con crédito de bajos ingresos y que han liquidado oportunamente el crédito hipotecario otorgado por el Infonavit, los elementos necesarios para garantizar y salvaguardar su patrimonio a través de la inscripción de cancelaciones de hipoteca de manera gratuita.

En 2021, se definió el universo total a cancelar de 1,158,749 hipotecas. Además, se aprobó la continuidad para 2022 y 2023 del Programa, periodo en el cual se atenderá el 13.97% del universo total (161,877 cancelaciones de hipoteca), así como recursos por hasta 755 mdp para lograrlo. Se hizo la actualización del Sistema de Generación de Cartas Instrucción Masivo, en el que antes solo se podía generar 1,000 cartas por día y ahora se generarán 10 mil cartas por día⁷.

Durante 2021 se asignaron 353,345 cuentas para que fueran trabajadas por notarios públicos registrados en el Índice de Excelencia en el Servicio (INEX). Desde 2018 se han trabajado 545,202 cuentas.

En 2021 se lograron 7,770 cancelaciones de hipoteca derivadas del Programa, así como 117,298 cuentas que se concluyeron a través del certificado de libertad de gravamen. De 2016 a la fecha, se han logrado 28,215 cancelaciones y se han concluido 278,726 cuentas.



Resolver jurídicamente juicios masivos

En marzo de 2019, la auditoría interna del Infonavit inició una revisión a los procedimientos ejercidos en la estrategia judicial de demandas masivas. Del resultado de la revisión a los principales procesos de adjudicación y dictaminación de vivienda irregular (deshabitada, abandonada, vandalizada, e invadida), así como a la situación que guardaban los procesos de adjudicación judicial en los estados de Nayarit, Coahuila y Jalisco, se identificaron diversos incumplimientos a las obligaciones contractuales por parte de los proveedores

referidos, con lo cual surgió la necesidad de iniciar las acciones legales correspondientes. En 2021 se continuó con las gestiones legales en contra de despachos externos iniciada dos años antes.

De acuerdo con la revisión iniciada del estado de Nayarit durante 2020 y dando continuidad en 2021, se realizó la revisión directa y personal de los expedientes en los estados de Coahuila y una muestra en Jalisco, de la cual se obtuvo la documentación relativa a los expedientes promovidos en dichas jurisdicciones para extraer los datos reales de los juicios promovidos bajo la figura del Proceso Judicial Masivo.

Asimismo, en Jalisco se identificaron 100 expedientes de los cuales se confirmó que solo 7 eran juicios promovidos en la estrategia del Proceso Judicial Masivo. Se encontraron 84,995 demandados, localizando 75,170 nombres asociados a un número de crédito, y en los 7 juicios se confirmó la conclusión del juicio de recuperación obteniendo la adjudicación del inmueble.

Por otro lado, en Coahuila se identificaron 389 juicios radicados en 5 juzgados, se encontraron 108,041 demandados, localizando 105,265 nombres asociados a un número de crédito, y en 86,331 créditos se confirmó la conclusión del juicio de recuperación obteniendo la adjudicación del inmueble.

En Nayarit, una vez integrados los expedientes correspondientes a los despachos que gestionaron la estrategia de Juicios Masivos en el estado, con fecha 19 de agosto se presentaron las reclamaciones de fianza correspondientes ante la aseguradora. Al respecto, se emitió una respuesta declarando infundada dicha reclamación por lo que se presentará una reclamación ante la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) con el fin de continuar con la defensa de los intereses del Instituto.

Derivado de las problemáticas generadas por procesos judiciales masivos y de la falta de debido proceso en los mismos, se implementó para su control y análisis un módulo de carga y registro de amparos vinculados a gestiones realizadas por despachos externos de cobranza en Recuperación Especializada.

1.b. Rediseñar y homologar procesos en todos los canales

La homologación de los procesos clave de interacción con las y los trabajadores derechohabientes permiten garantizarles una mejor experiencia. Asimismo, para definir el estado óptimo en el que deben estar los canales, estos se monitorean de manera central para asegurar la consistencia entre regiones.

⁷ El sistema está en fase de prueba.



Rediseño del estado de cuenta

Se rediseñaron los estados de cuenta con el objetivo de facilitar el entendimiento por parte de las y los derechohabientes con crédito. El nuevo diseño se asocia menos a una carga o a una deuda como los estados de cuenta bancarios o de servicios, lo que genera un estado anímico favorable para su recepción. Solo se resaltan en negritas las cifras de interés y los datos del crédito se pueden leer con claridad, lo que genera mayor legibilidad y comprensión de más datos.

Se añadió el código QR en la hoja de inicio, lo que demuestra el interés del Infonavit por mantenerse a la vanguardia. Asimismo, se evaluó mediante un estudio basado en entrevistas a profundidad y una actividad en la comunidad digital con las y los derechohabientes con crédito que el cambio no generara problema de lectura a las personas habituadas al estado de cuenta anterior. Estos consideran que fue muy rápido encontrar los conceptos.

A partir de mayo 2022, se comenzará a utilizar el nuevo formato del estado de cuenta.



Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda

Reducción del plazo de la devolución de 10 a 6 días

El Infonavit busca ofrecer a las y los pensionados un servicio ágil y oportuno en materia de la devolución de su Saldo de la Subcuenta de Vivienda (SSV), lo que permite a las y los pensionados que son atendidos en los Cesi realizar el trámite de su devolución a través de tabletas electrónicas y acceder a sus ahorros en 6 días, en promedio, a partir de que inicia su trámite.

Para lograr la reducción a 6 días, se implementaron mejoras al servicio por lo que se incorporó en su proceso la validación biométrica dactilar con la información registrada en el Instituto Nacional Electoral (INE), incluyendo la propia credencial del INE en sus diferentes versiones, así como la validación en PROCESAR de la titularidad de la cuenta bancaria (CLABE) del trabajador derechohabiente.

Con lo anterior, se agiliza el proceso de validación lo que impacta de manera positiva en los tiempos de conclusión del trámite. Además, se disminuye la exposición al riesgo de

fraude por usurpación de identidad de las y los derechohabientes.

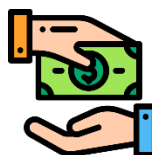
Durante 2021, se realizaron 1,866 pagos por un monto total de 173.6 mdp, el pago promedio fue de 93,035 pesos.

Mejoras en la devolución de los diferentes fondos de vivienda

Se realizaron seis depósitos automáticos del Fondo de Ahorro 72-92, en donde la persona pensionada no realizó ningún trámite de solicitud. Para lo anterior se realizaron gestiones con el IMSS para recibir el número de las cuentas bancarias de las y los pensionados para la realización de los depósitos.

Se realizó la devolución de saldos de Fondo de Ahorro a 47,253 personas pensionadas por un monto total de 115 mdp, depósitos realizados de manera automática a las cuentas bancarias de las y los pensionados IMSS. El programa ha permitido devolver entre 2019 y 2021, 1,350.1 mdp a 771,192 personas pensionadas.

Con las mejoras en el proceso de marcaje de cuentas con PROCESAR, la derechohabiencia puede iniciar otros trámites sin que las marcas en las cuentas afecten en los tiempos de atención.



Aportaciones Extraordinarias

Para ofrecer a las y los trabajadores derechohabientes, sin importar su situación laboral, la posibilidad de incrementar su ahorro a través de realizar aportaciones extraordinarias a su SCV, para que posteriormente puedan utilizar estos recursos en el ejercicio de un crédito hipotecario o para su retiro laboral, en ambos casos cuando cumplan las condiciones establecidas para ello, se puso en marcha el servicio en MCI para la generación de líneas de referencia para el depósito de aportaciones extraordinarias a través de ventanillas bancarias, por transferencia electrónica, banca electrónica, cajero automático y cajero depositador. Este servicio también incluye una consulta para que las y los trabajadores derechohabientes puedan verificar la situación que guardan las líneas de captura generadas.

Se implementó una nueva alternativa para realizar aportaciones extraordinarias a través de CoDi, plataforma desarrollada por Banco de México, y facilitar las transacciones de pago y cobro a través de transferencias electrónicas, de forma rápida, segura y eficiente, a través de teléfonos móviles. Este servicio se incorporó en la aplicación móvil del Infonavit, en diciembre de 2021, a fin de ampliar los canales para otorgar el servicio.

Desde la puesta en operación del servicio y al cierre de 2021, 3,263 trabajadores derechohabientes realizaron aportaciones extraordinarias por un monto total de 7.7 mdp. Las líneas de referencia pagadas son por un monto promedio de 1,367 pesos.

El 80% de las y los trabajadores derechohabientes que realizó aportaciones extraordinarias mantiene una relación laboral activa, con lo que tendrán acceso a un crédito con mayor capacidad de compra y en menor tiempo. Se destaca que 197 trabajadores derechohabientes accedieron a un crédito realizando en forma previa aportaciones extraordinarias para incrementar sus ahorros en la SCV.

1.c. Digitalizar trámites e interacciones

El Instituto busca tener la última tecnología para dar el mejor servicio y mayor cobertura de trámites. Por ello, emprende en canales digitales para minimizar la saturación de canales de atención física y ahorrar costos a la derechohabencia.



Plataforma Biométrica Institucional

Se implementaron diversos controles biométricos en tramos esenciales de la operación como trámites y servicios de acreditamiento. Lo anterior, con la finalidad de minimizar el riesgo de suplantación de identidad.

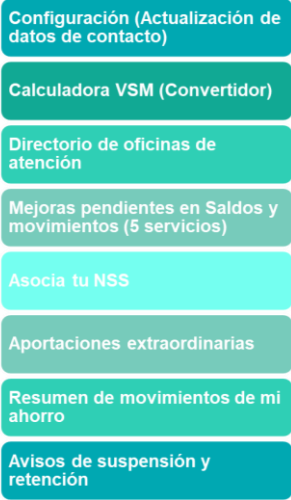
Se llevó a cabo la actualización de los componentes tecnológicos que conforman la Plataforma Biométrica, así como la distribución a los Cesi de los equipos de validación biométrica unidáctila, decadactilar, cámaras de rostro e iris, lectores de documentos y multifuncionales. Se definió por parte del Área de Operaciones el Modelo de Operación Institucional, el cual contempla en diferentes tramos de la operación el uso de controles biométricos.



Aplicación Móvil Infonavit

Se robustecieron las conexiones a los diferentes aplicativos con la finalidad de mejorar la seguridad a través de protocolos de comunicación más segura con lo cual se pusieron a disposición nuevos servicios como:

Diagrama 3. Nuevos servicios en la Aplicación móvil



Fuente: Subdirección General de Operaciones.

Con lo anterior se brinda un canal más de autoservicio que permitirá dar atención a diferentes segmentos de nuestras y nuestros trabajadores derechohabientes.

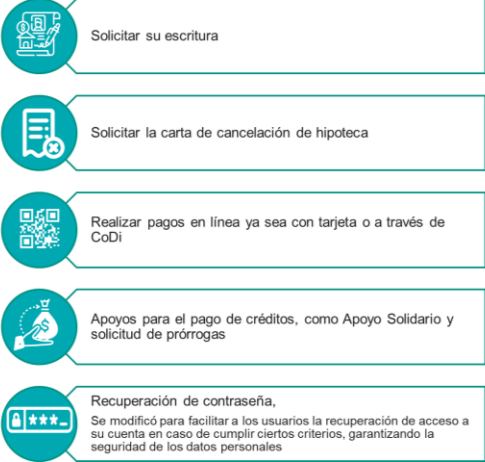


Mi Cuenta Infonavit 3.0

Esta plataforma permite mejorar la experiencia de servicio a las y los trabajadores derechohabientes por medio de un esquema de atención personalizado, homogéneo y seguro a través del autoservicio.

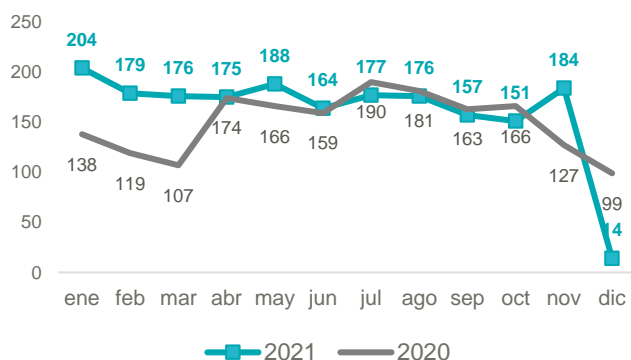
Con base en el modelo anterior se implementaron nuevos autoservicios que permiten a las y los trabajadores derechohabientes tener una mejor experiencia de servicio al poder:

Diagrama 4. Nuevos autoservicios MCI 3.0



Fuente: Subdirección General de Operaciones.

Gráfica 11. Cuentas nuevas mensuales



Fuente: Subdirección General de Operaciones.

Nota: Debido a un incidente tecnológico el corte de información es al 14 de diciembre 2021. Dicho incidente también ocasionó que las se crearan menos cuentas que en un mes promedio, ya que el cambio de plataforma en MCI detuvo el registro en varios días del periodo.

En 2021 se crearon 1,945,320 cuentas nuevas lo que representa un incremento del 8.69% con respecto al 2020, actualmente este canal ya cuenta con 13,028,046 cuentas.

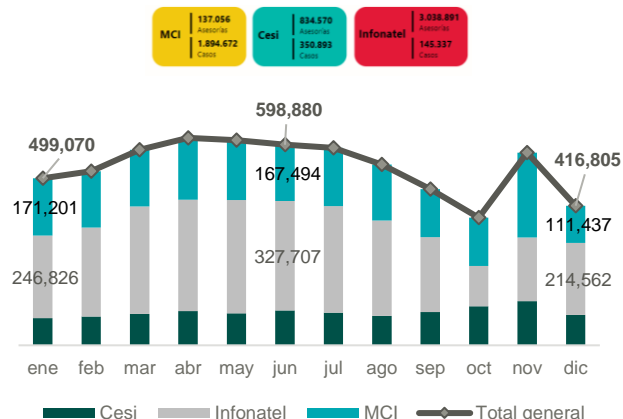


Chat Institucional

Durante 2021 el chat institucional atendió las dudas de 511,030 usuarios en los diferentes canales digitales del Instituto, para impulsar el uso de los autoservicios digitales y disminuir los gastos económicos y de tiempo en utilizar los canales tradicionales.

En cuanto a la estrategia de vincular al chat institucional en WhatsApp, en 2021 se terminó el desarrollo tecnológico, por lo que la prueba piloto de este modelo de atención dará marcha durante el primer semestre de 2022.

Gráfica 12. Comportamiento de los servicios en Mi Cuenta Infonavit vs los canales de atención

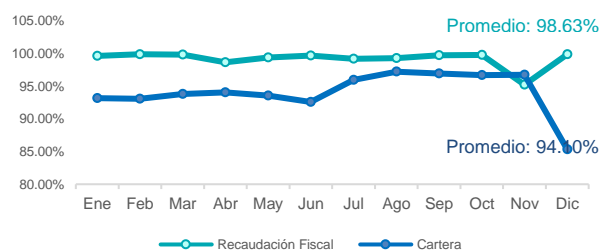


Fuente: Subdirección General de Operaciones. CRM Infonavit.

Durante 2021, se registró un incremento en el uso de MCI, convirtiéndose en el principal canal de atención. En lo que se refiere a la generación de casos por parte de las y los trabajadores derechohabientes y los derechohabientes con crédito es el principal canal para la gestión de trámites y servicios con el 79.08% de los casos generados por este canal.

Respecto de los niveles de servicio comprometidos para la atención de casos, en 2021 Cartera presenta un promedio de cumplimiento de 94.10% y Recaudación Fiscal de 98.63%, presentando el siguiente comportamiento mensual:

Gráfica 13. Comportamiento de los niveles de servicio (%).



Fuente: Subdirección General de Operaciones.



Eje 2. Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes

Durante 2021 y derivado de la reforma a la Ley del Infonavit, el Instituto enfocó una gran parte de sus acciones institucionales a desarrollar y preparar una gama de soluciones financieras que marcan la entrada a una nueva era de innovación crediticia, inclusión financiera y bienestar para las y los trabajadores derechohabientes. Se logró crear e implementar nuevas soluciones financieras que ayudan a que las y los trabajadores derechohabientes puedan ejercer de manera plena su derecho a la vivienda.

Lo anterior, permite la atención a un mayor número de necesidades y a un mayor número de familias, contribuyendo de manera importante a consolidar e incrementar el patrimonio y a mejorar la calidad de vida de las familias mexicanas.

2.a. Construir patrimonio a través del ahorro de las y los derechohabientes

Como parte de las responsabilidades fundamentales que forman parte del quehacer institucional, se encuentra la administración de los ahorros de las y los trabajadores derechohabientes. Esta se debe realizar de manera eficiente y con prudencia, ya que permite que las y los trabajadores derechohabientes puedan acceder a las soluciones financieras que ofrece la mutualidad o utilizar el SSV para complementar el monto recibido durante su retiro; es decir, poder ofrecerles un mayor patrimonio.

La Ley establece que el Infonavit tiene la obligación de otorgar un rendimiento mínimo para la Subcuenta de Vivienda (SCV) y este es equivalente a un valor altamente relacionado con la inflación observada y un rendimiento adicional que sea el reflejo de las acciones de una correcta administración. El rendimiento es determinado por el H. Consejo de Administración. Con la finalidad de cumplir con el rendimiento mencionado, el Infonavit desarrolló una estrategia de inversión y manejo de los recursos de las y los trabajadores derechohabientes.

A continuación, se muestran las acciones y resultados más relevantes.



Rendimientos
9.83%¹ FANVIT
vs.
9.43% Siefores

1/ Tasa de rendimiento anualizado
(Últimos 48 meses al cierre de diciembre de 2021)

Con relación al rendimiento generado para los trabajadores a través del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (FANVIT), durante 2021, el resultado fue positivo, superior al de su Portafolio de Referencia, y mantuvo un rendimiento 48 meses mayor al del promedio ponderado de las Sociedades de Inversión Especializadas en Fondos para el Retiro (Siefores).

El 2021 se caracterizó por un ambiente de subida de tasas de interés, explicado principalmente por un entorno global de inflaciones altas que aceleró el comienzo de la normalización de las políticas monetarias en los países emergentes. En particular, en México la curva de rendimientos de los Mbonos presentó incrementos importantes en todos sus nodos, alcanzando más de 200 puntos base en el bono de 10 años.

De esta forma, los activos de deuda de largo plazo en tasas nominales del FANVIT presentaron minusvalías importantes; sin embargo, los instrumentos de deuda indexados a la inflación compensaron dichas minusvalías. Adicionalmente, el rendimiento a vencimiento del portafolio de activos de renta fija del FANVIT logró incrementarse 205 puntos básicos.

Por su parte, los principales índices accionarios generaron rendimientos significativamente altos, en general de doble dígito, lo que benefició el desempeño de los activos de renta variable y explicó, en gran medida, el resultado positivo del FANVIT en el año. Es de destacar que la Coordinación General de Inversiones logró negociar una reducción en sus costos de intermediación de instrumentos de renta variable, los cuales pasaron de 0.07% a 0.06% con todas las contrapartes con las que cuenta el FANVIT.

Respecto a sus gastos operativos, el FANVIT cerró el año ligeramente por debajo de su estimado de Gasto de Operación para el mismo periodo, mismo que no superó el 0.02% de los activos bajo administración promedio del año.

Finalmente, durante 2021 el Infonavit aportó al FANVIT 69,950 mdp, 10,050 mdp más que en 2020. Dicho comportamiento también se vio en los recursos administrados por las Afores, los cuales registraron un crecimiento anual de 11.1% durante 2021. Cabe destacar que se espera seguir acumulando recursos en el FANVIT en los siguientes años debido a la dinámica demográfica. Por otro lado, conforme a la estrategia autorizada por los Órganos Colegiados del Infonavit, de manera oportuna la Coordinación General de Inversiones del Instituto llevó a cabo las operaciones necesarias para

mantener una adecuada composición del portafolio, similar a la del cierre del año previo.

Tabla 2. Principales indicadores del FANVIT a cierre de diciembre de 2021

Principales indicadores FANVIT	dic-20	dic-21	Variación anual
Rendimiento 12 meses FANVIT (%) ¹	13.20	4.85	-835 pb
Rendimiento 12 meses FANVIT (anualizado) (%) ²	12.97	4.76	-821 pb
Rendimiento 12 meses Portafolio de Referencia (anualizado) (%) ²	NA	3.99	NA
Rendimiento 48 meses FANVIT (anualizado) (%) ²	10.93	9.83	-110
Rendimiento 48 meses SIEFORES (anualizado) (promedio ponderado) (%) ³	9.99	9.43	-56
Rendimiento a vencimiento del portafolio de renta fija (YTM ⁴) (%)	5.13	7.18	205 pb
Duración modificada ⁵ (años)	3.16	3.19	0.03
VaR ⁵ (%)	0.46	0.50	0.04

1 Rendimiento calculado con precios de acción en t generados con valuación mismo día.

2 Rendimiento calculado con precios de acción en t+1 generados con valuación 24 horas. Rendimientos para fines informativos y comparativos.

3 Rendimiento ponderado con activos netos de las AFORES al cierre de noviembre 2021 (última información disponible en la página de la CONSAR al momento del cálculo).

4 Rendimiento al vencimiento o YTM por sus siglas en inglés (Yield to Maturity)

5 Información proporcionada por la Coordinación General de Riesgos.

Fuente: Coordinación General de Inversiones.



Portafolio de referencia del FANVIT

En 2020 el Consejo de Administración del Infonavit autorizó la primera propuesta de Portafolio de Referencia del FANVIT, sujetando su entrada en vigor a las siguientes condiciones suspensivas:

Diagrama 5. Condiciones suspensivas FANVIT

1
Contar con los servicios de una empresa valuadora que genere el precio de la acción y el rendimiento del Portafolio de Referencia.

2
Sistema de inversiones del FANVIT debidamente parametrizado y que, a juicio de la Coordinación General de Inversiones, funcionara correctamente durante un periodo de prueba.

3
Que la Administración del Infonavit se encargara de revisar el proceso de pago del rendimiento de la Subcuenta de Vivienda e integrará el Portafolio de Referencia.

4
Que el H. Consejo de Administración aprobara el nuevo Marco de Gestión del FANVIT, así como los Manuales de Inversiones del FANVIT y el Manual de Operaciones de Inversión del Infonavit.

5
Que el H. Consejo de Administración autorizara un nuevo límite de exposición para renta variable consistente con la propuesta de Portafolio de Referencia.

Fuente: Coordinación General de Inversiones.

Durante la segunda mitad del 2020 y los primeros tres trimestres de 2021, se logró cumplir con todas las condiciones suspensivas. Gracias a lo anterior, en el cuarto trimestre del 2021, el Portafolio de Referencia del FANVIT fue actualizado con base en los hallazgos detectados durante su periodo de prueba y el H. Consejo de Administración del Infonavit autorizó su entrada en vigor a partir del primer día hábil del 2022. La autorización se dio después de que se presentaron los resultados del periodo de prueba y, usando estos resultados, se propusieron ajustes al Portafolio de Referencia que permitieran una gestión más ágil, apegada a la realidad del mercado y conforme a las mejores prácticas de la industria.

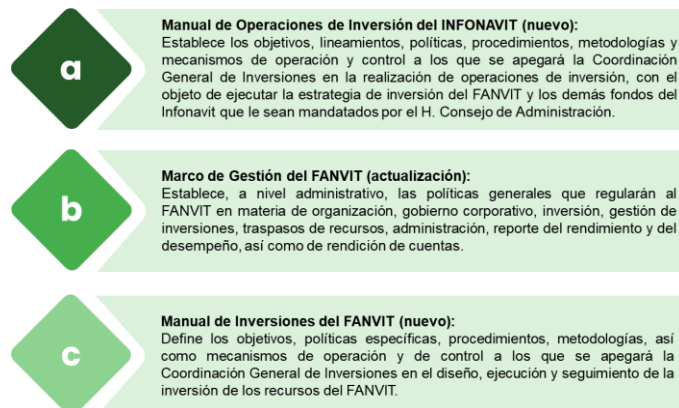
Con el Portafolio de referencia del FANVIT en operación, se cumple cabalmente con lo establecido en el artículo 39 de la Ley del Infonavit, en beneficio de las y los trabajadores derechohabientes del Infonavit y sus ahorros en la SCV.



Nuevos estándares y marcos de actuación para las inversiones institucionales

Como parte de la revisión y actualización del marco normativo aplicable a las inversiones del Instituto que inició en 2019, el H. Consejo de Administración del Instituto emitió las siguientes normas durante 2021:

Diagrama 6. Normas emitidas



Fuente: Coordinación General de Inversiones.

Como complemento a los instrumentos anteriores y conforme a lo previsto en las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del Infonavit, el Director General emitió los nuevos Lineamientos del Grupo de Trabajo de Inversiones del Instituto, con los cuales se consolidó dicho grupo como un comité interno de carácter permanente que permite coordinar las actividades de las áreas del Instituto vinculadas a las inversiones en valores.

Con la emisión de estas normas, el Infonavit busca dar mayor certeza a las y los derechohabientes sobre el manejo de sus recursos bajo la administración del Instituto, por medio de un marco de actuación que procure el profesionalismo, eficiencia, orden, prudencia, seguridad y transparencia.



Fortalecimiento de la rendición de cuentas

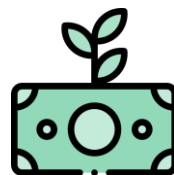
Refrendando el compromiso de ampliar la rendición de cuentas hacia las y los trabajadores derechohabientes, el Infonavit creó un micrositio de internet destinado a informar sobre las Inversiones en Valores que lleva a cabo el Instituto.

Además de información del FANVIT, este micrositio también informa sobre otros fondos que administra el Infonavit y que son parte importante de su operación. Esta sección será

permanente y, de manera periódica, se actualizará y ampliará su contenido.

Poner a disposición esta información, permite que las y los trabajadores derechohabientes puedan dar seguimiento a su patrimonio.

El micrositio se puede consultar [aquí](#).



Adhesión del FANVIT a UNPRI

El FANVIT se convirtió en signatario de los Principios de Inversión Responsable respaldados por Naciones Unidas (UNPRI), reiterando el compromiso del Infonavit de incluir factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) en sus procesos de evaluación y toma de decisiones de inversión.

La adhesión del FANVIT a UNPRI es congruente con la naturaleza del Infonavit de organismo de servicio social, ya que busca contribuir al desarrollo de un sistema financiero global sostenible.



Política de Rendimiento a la SCV

La Política de Rendimiento a la Subcuenta de Vivienda (SCV) se desarrolló para dar certeza y transparencia a la determinación del rendimiento que se debe pagar a los recursos de los trabajadores, así como procurar el establecimiento de esquemas operativos eficientes que permitan la integración de dicho rendimiento al patrimonio de los trabajadores en el menor tiempo posible.

La Política de Rendimiento a la SCV fue aprobada en la sesión ordinaria número 855 del Consejo de Administración, llevada a cabo el 10 de agosto de 2021. Fue motivada por la responsabilidad social que tiene el Instituto al administrar el Fondo Nacional de la Vivienda, integrado por las aportaciones patronales en favor de los trabajadores, el cual es parte del patrimonio de estos y de relevancia en la seguridad social del país.

El documento define los conceptos que intervienen en el cálculo del rendimiento a la SCV, además de detallar la composición del rendimiento de acuerdo con el artículo 39 de la Ley, con especial énfasis en la determinación de la Cantidad Básica. En este sentido, se detalla la integración de los activos financieros del Infonavit, a partir de su saldo en balance y la tasa aplicable por cada tipo de activo. La Política de Rendimiento norma los pasos a seguir para la determinación de la tasa de Cantidad Básica hasta su reflejo en la

actualización diaria de las Aplicaciones de Intereses de Vivienda (AIV)⁸, en los periodos correspondientes, para lo cual se incluye la fórmula que considera los días transcurridos del mes. En apego al artículo 39 de la Ley, la Política de Rendimiento también determina la Cantidad de Ajuste y del Rendimiento Total, integrado por Cantidad Básica y Cantidad de Ajuste, así como la interacción de esta con el ICAP y con el Remanente de Operación, hasta la aprobación del Consejo de Administración al cierre del ejercicio correspondiente.

La creación de la Política de Rendimiento a SCV en 2021 respondió a la necesidad de transparentar el cálculo del Rendimiento Total otorgado a los recursos de los trabajadores, y hacerlo asequible a cualquier trabajador que desee entenderlo y obtenerlo por sí mismo a partir de la información financiera publicada por el Infonavit. Asimismo, al interior del Instituto era necesario contar con un documento normativo de mayor perspectiva que los procedimientos o las guías operativas con los que se contaba hasta entonces, tal que fuera el hilo conductor entre ellos y su aplicación.



Rendimiento nominal de la SCV
7.36%

Indicador estratégico	
Meta PEF 2021-2025	Resultado (diciembre 2021)
Rendimiento a la SCV: 4.29%	7.36%

Con base en lo establecido en la Ley del Infonavit y con el objetivo de incrementar el patrimonio de las y los trabajadores derechohabientes, a diciembre de 2021, el Instituto otorgó un rendimiento nominal de 7.36% a los ahorros de los trabajadores, equivalente al nivel de inflación registrado en el año. Esto permitirá proteger el poder adquisitivo del ahorro de las y los derechohabientes.

El rendimiento a la SCV al cierre de 2021 se integra por un rendimiento nominal a la SCV del 7.36% (5.08% de cantidad básica y 2.28% de cantidad de ajuste). La cantidad básica (5.08%) se compone de la siguiente manera:

⁸ Son las unidades que representan los recursos que, en moneda nacional, corresponden a la SCV de acuerdo con el valor asignado por el Infonavit. Son utilizadas con el fin de mantener actualizado el saldo de la SCV para efecto de



Cantidad básica (5.08%)
Se compone
2.93 hipotecario que incluye VSM y pesos
2.15% no hipotecario que incluye Cedevis, Tesorería y FANVIT.

2.b. Consolidar oferta actual y flexibilizar condiciones

La reforma a la Ley de Infonavit permitió realizar acciones institucionales adicionales y, con esto, poder ofrecer una mayor gama de soluciones financieras que se adaptan a las necesidades de las y los trabajadores derechohabientes. Lo anterior, permite ofrecer nuevas soluciones financieras que atienden a un mayor número de derechohabientes y a un mayor número de necesidades.

A continuación, se detallan los niveles de colocación al cierre de 2021 y las principales acciones desarrolladas para flexibilizar las condiciones de originación crediticia.



Acciones de crédito (cierre diciembre)
530,525
364,025 hipotecarias
166,500 no hipotecarios⁹
Derrama colocación
234,890 mdp

Indicador estratégico	
Meta PEF 2021-2025 Escenario central	Resultado (diciembre 2021)
Colocación: 497,532	530,525
Derrama: 168,484 mdp	234,890 mdp

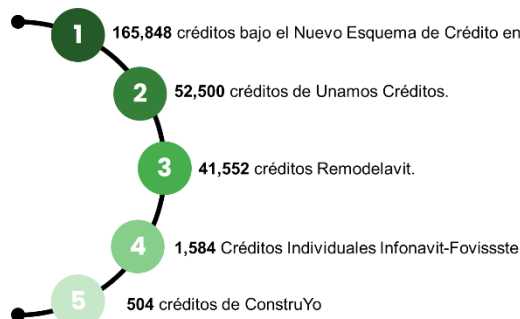
En 2021, el Instituto logró colocar 530,525 créditos, de los cuales 364,025 fueron hipotecarios y 166,500 créditos de Mejoravit y ConstruyO. Este resultado representó un incremento de 11.6% con relación al año previo (475,247 vs 530,525).

la operación de las AIV por los Participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro y el Infonavit.

⁹ Los créditos no hipotecarios incluyen Mejoravit y ConstruyO.

Por su parte, las nuevas soluciones financieras y las mejoras implementadas en 2020 y 2021 contribuyeron al logro en las cifras de colocación de créditos de este año:

Diagrama 7. Nuevas soluciones financieras y su contribución 2021¹⁰



Fuente: Subdirección General de Crédito.

La colocación de créditos 2021 generó una derrama de 234,890 mdp. De esta, 140,275 mdp correspondieron al monto de crédito fondeado por Infonavit, 27,422 mdp al SSV utilizado para la operación crediticia y 67,193 mdp fue fondeo de Entidades Financieras.



Construyó

La implementación del programa Construyó se extendió, a través de un programa piloto, en 8 Delegaciones Regionales. Lo anterior permitió que, desde marzo de 2021, las y los trabajadores derechohabientes del Infonavit accedieran a Construyó para la construcción progresiva o el mejoramiento en cualquier tipo de propiedad con posesión segura: ejidal, comunal o derivada de un programa gubernamental.

Como innovación importante destaca el monto máximo que se otorga, siendo de hasta 528,000 pesos y, al cierre de 2021, se otorgaron 504 créditos en las Delegaciones del programa piloto: Baja California, Nayarit, Jalisco, Metropolitana, Oaxaca, Chiapas, Yucatán y Tabasco.

Finalmente, durante 2021, también se trabajó en el diseño conceptual de la modalidad de titulación que pertenecerá al programa Construyó. Se espera que con esto las y los trabajadores derechohabientes puedan completar el proceso de escrituración, brindando certeza jurídica sobre la tenencia de su patrimonio y, también, ayudando a mejorar el proceso de eficiencia terminal con la obtención de sus escrituras.

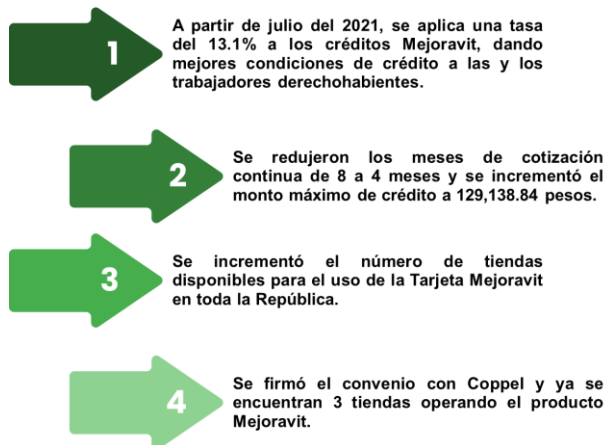
¹⁰ Únicamente se hace referencia a la contribución de las nuevas Soluciones Financieras. Los 268,537 créditos restantes son hipotecarios tradicionales no originados con NECP y créditos Mejoravit.



Apuntalamiento de la colocación Mejoravit

Con el objetivo de incrementar la colocación de créditos del programa Mejoravit, se realizaron las siguientes acciones:

Diagrama 8. Acciones para incrementar colocación



Fuente: Subdirección General de Crédito.

Al cierre de diciembre de 2021, se cuenta con 255 promotores de originación y con 3,674 tiendas activas que aceptan tarjetas Mejoravit. La ampliación de los canales para las y los trabajadores derechohabientes permitirá que el instituto atienda a un mayor número de familias y lo haga con una solución financiera más competitiva que incremente el valor de su patrimonio.



Mejora de Hipoteca Verde

Con el apoyo de la Sociedad Alemana para Cooperación Internacional (GIZ por sus siglas en alemán) en la elaboración del estudio de Modelaciones energéticas en el Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde (Sisevive), se analizó el desempeño energético y ambiental de la vivienda, así como el ahorro potencial de energía y agua, de conformidad con el resultado del Índice de Desempeño Global (IDG) por tipo de vivienda y bioclima, para obtener los montos que podrán ser incorporados a las viviendas con Sisevive.

Durante 2021 se trabajó en el desarrollo conceptual y se definieron acciones que permitirán incorporar la herramienta Sisevive al otorgamiento de crédito adicional Hipoteca Verde, con base en el nivel de eficiencia energética y ambiental de la

vivienda, en caso de quedar remanente, las y los derechohabientes podrán optar por mejoras adicionales en su vivienda incorporando otras ecotecnologías.

También permitirá informar al acreditado de los beneficios de la vivienda sostenible, con el objeto de optimizar la toma de decisión e impulsar el desarrollo de un mercado de vivienda de este tipo de vivienda. Se espera que la mejora quede implementada durante el segundo trimestre del 2022.

2.c. Crear soluciones para necesidades no atendidas

La reforma a la Ley de Infonavit permitió realizar acciones institucionales adicionales y, con esto, poder ofrecer una mayor gama de soluciones financieras que se adaptan a las necesidades de las y los trabajadores derechohabientes. Así, se podrán ofrecer nuevas soluciones financieras que atienden a un mayor número de derechohabientes y a un mayor número de necesidades.

A continuación, se detallan los principales logros de las nuevas soluciones financieras implementadas durante 2021:



Nuevo modelo de originación T-1000

Durante 2021, se trabajó en implementar en las plataformas tecnológicas-operativas del Infonavit el Nuevo Modelo de Originación T1000 (NMO T1000) que sustituye al modelo anterior de originación: los modelos anteriores de originación: Puntaje y Sistema de Evaluación Crediticia (SEC).

Desde el 21 de mayo de 2021, se logró la puesta en marcha del nuevo modelo de originación. Al cierre de diciembre de 2021 se otorgaron 274,994 créditos bajo este nuevo modelo.

Con el arranque del NMO T1000, se logrará disminuir el sobreendeudamiento de las y los derechohabientes con crédito, procurando que sus ingresos sean suficientes para cumplir con el pago de sus créditos, robustecer la originación crediticia y disminuir la cartera vencida para poder otorgar mejores rendimientos a la SCV.



Nuevo Esquema de Crédito en Pesos (NECP)

Con el NECP se brinda un nuevo esquema de financiamiento hacia un producto nuevo con mejor costo financiero y que tiene la capacidad de brindar mejores condiciones que dependen del ingreso de las y los trabajadores derechohabientes.

Adicionalmente, es un producto más sencillo de entender y transparente para los derechohabientes con crédito.

Desde el 21 de mayo de 2021, se logró la puesta en marcha del nuevo esquema para la Línea II Tradicional Adquisición de Vivienda, Infonavit Total y Cofinavit (excepto Segundo Crédito). Al cierre de diciembre de 2021 se otorgaron 165,848 créditos bajo este nuevo modelo.

En términos de rentabilidad medido a través del diferencial Tasa Anual Equivalente de Colocación (TAEC) y Tasa Costo Marginal (TCM) se observa un resultado positivo de 60 puntos base (pb), cifra congruente con los ejercicios de análisis previos a la aprobación del NECP (+49 pb). Este resultado refuerza el objetivo del Instituto de otorgar un mayor rendimiento a la SCV y mantener niveles adecuados de solvencia financiera.

Tabla 3. Colocación del NECP por rango salarial¹¹

Producto	Intervalo salarial	Créditos	Monto (mdp)	TAEC	TCM	Diferencial (pb)
Tradicional ¹²	Hasta 2.7 UMA	21,245	7,035	3.56%	9.78%	-621
	2.71 a 4.1 UMA	37,294	15,150	6.54%	8.95%	-241
	4.11 a 5.8 UMA	23,451	10,727	9.05%	8.29%	75
	5.81 a 9.0 UMA	18,956	10,129	11.28%	7.64%	364
	Mayor a 9 UMA	14,081	10,304	11.41%	6.96%	445
Tradicional		115,027	53,345	8.49%	8.29%	20
Infonavit Total	Hasta 9.0 UMA	2,807	1,380	10.62%	8.61%	201
	Mayor a 9 UMA	5,686	5,083	11.33%	6.94%	438
	Infonavit Total	8,493	6,463	11.18%	7.30%	388
Total general		123,520	59,807	8.78%	8.19%	60

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Con la puesta en operación del NECP se logró ofrecer tasas de interés más competitivas a las y los trabajadores derechohabientes, disminuir el riesgo crediticio al mantener niveles adecuados de la relación pago-ingreso de las y los trabajadores derechohabientes, dar más información al derechohabiente con crédito para que tenga mayor claridad respecto a la opción de financiamiento.

Adicionalmente, todos los créditos bajo el nuevo esquema cuentan con acceso a los productos de Cobranza Social desde el inicio del Crédito.



Cuenta Infonavit + Crédito Bancario

Esta solución financiera para trabajadores que actualmente no cotizan en el Infonavit se lanzó oficialmente el 18 de noviembre

¹¹ Únicamente se consideró para el cálculo a los créditos Tradicional e Infonavit Total.

¹² Incluye Crédito Infonavit Tradicional (individual y conyugal); no incluye colocación de Unamos Créditos.

de 2021 en una rueda de prensa con el Director General del Instituto, el presidente de la ABM, así como representantes de cada una de las Entidades financieras participantes.

Se logró la firma de las Condiciones Generales de Contratación, mismas que ya fueron publicadas; se formalizó y firmó el Convenio de Colaboración con 5 Entidades Financieras (HSBC, Scotiabank, Santander, Banorte y BBVA); y se firmó la ratificación del convenio ABM-Infonavit. Al cierre de diciembre se formalizaron 2 créditos y se contaba con 46 créditos en tubería.

Ofrecer esta nueva solución financiera permite que las y los trabajadores derechohabientes no activos dispongan de los ahorros acumulados en su SCV, cuenten con una mayor capacidad de crédito para la adquisición de una vivienda de mayor valor y disminuye las barreras de entrada para este sector al reducir el enganche requerido.



Créditos para sectores no atendidos

Con la finalidad de beneficiar a una mayor cantidad de trabajadores derechohabientes como son aquellos que no califican por la naturaleza de su actividad económica, no cotizan en el Infonavit o sus condiciones laborales son atípicas, pero cuentan con un ahorro acumulado en la SCV, durante 2021 se logró lo siguiente:

Créditos hipotecarios para policías de Yucatán

Buscando otorgar a instituciones que no están afiliadas al Infonavit, el 21 de mayo de 2021, se logró implementar el programa piloto para policías de Yucatán y en agosto del mismo año se perfilaron los primeros créditos para adquisición de vivienda.

Al cierre de diciembre del 2021 se contabilizaron 1,810 policías que cumplen con el puntaje mínimo y se otorgaron 10 créditos para policías en Yucatán con un monto de financiamiento promedio de \$537,833.

Créditos dirigidos a trabajadores de la agroindustria

Durante 2021 se logró implementar el programa piloto para trabajadores de la agroindustria en los estados de Jalisco y Michoacán y, por primera ocasión, se logró el uso de Depósitos Extraordinarios a la SCV realizados por las y los trabajadores derechohabientes para acceder a una alternativa de financiamiento con este esquema de ahorro propio.

Estos trabajadores podrán ejercer su crédito en 2023, luego de haber logrado 6 bimestres de ahorro continuo.

Facilitar las alternativas de financiamiento para la compra de vivienda a estos sectores que antes no se atendían, permite

que el Infonavit sea su aliado de confianza en la construcción de su patrimonio y en el ejercicio de su derecho a una vivienda.



Nuevo Instrumento de Ubicación (Zonas de Consolidación Urbana)

Durante 2021, se trabajó en la creación de las Reglas de Carácter General, mismas que ya fueron aprobadas y publicadas. En estas se establecen los criterios de evaluación de movilidad y ubicación y entorno de las viviendas. También, se define el modelo de ubicación y entorno (Zonas de Consolidación Urbana o ZCU) y el modelo de opciones de Movilidad adecuada.

Adicionalmente, con la ayuda del registro de vivienda se desarrolló un visor geográfico que permite conocer el grado de consolidación en el cual se encuentra un predio. Este visor es accesible a través del Portal Infonavit donde se pone a disposición del público en general desde el primero de diciembre de 2021.

El modelo de Zonas de Consolidación Urbana brinda información valiosa para la toma de decisiones para desarrolladores de vivienda y también para las y los trabajadores derechohabientes interesados en adquirir un crédito hipotecario.

Con la publicación de las Reglas y la creación del visor geográfico, el Instituto refrenda su compromiso con las y los trabajadores derechohabientes, garantizando que, con la obtención de un crédito, puedan acceder a una vivienda que promueva su calidad de vida y sirva como un pilar esencial en el ejercicio de sus demás derechos.

2.d. Diseñar y aplicar soluciones financieras de cartera

El Infonavit es una institución de solidaridad, servicio y seguridad social del Estado mexicano. Al tener esta naturaleza, el Instituto tiene un portafolio crediticio con características que lo hacen diferente a cualquiera del sistema financiero mexicano, con esto en mente y siempre poniendo al centro de todas sus decisiones a las y los trabajadores derechohabientes, su administración está en constante innovación.

En este sentido, el Instituto contempla la existencia de diversos factores que tienen efectos potencialmente adversos en la vida de las y los trabajadores derechohabientes, por lo que, adicional a brindar un acompañamiento desde la originación y hasta el final del crédito, el Infonavit se da a la tarea de identificar estos factores que originan las situaciones adversas para poder crear e implementar soluciones a la medida de las características de las y los trabajadores derechohabientes con crédito, mismas que facilitan el pago de sus obligaciones.

Adicionalmente, todas las viviendas financiadas por el Infonavit cuentan con seguros que están diseñados para proteger el patrimonio de las y los trabajadores derechohabientes mientras el crédito se esté pagando.



Portafolio Infonavit 2021

Al cierre de diciembre de 2021, el Infonavit administraba una cartera total de 6.4 millones de créditos, de los cuales 5.5 millones se encuentran en el balance general del Instituto. Esto corresponde a una cartera en saldos de 1.9 billones de pesos del portafolio administrado; de los cuales 1.6 billones son recursos propios del Instituto.

Diagrama 9. Portafolio total de cartera en saldo (diciembre 2021)

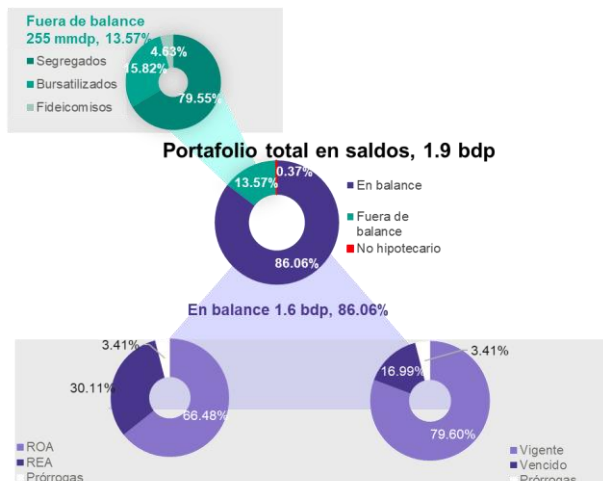
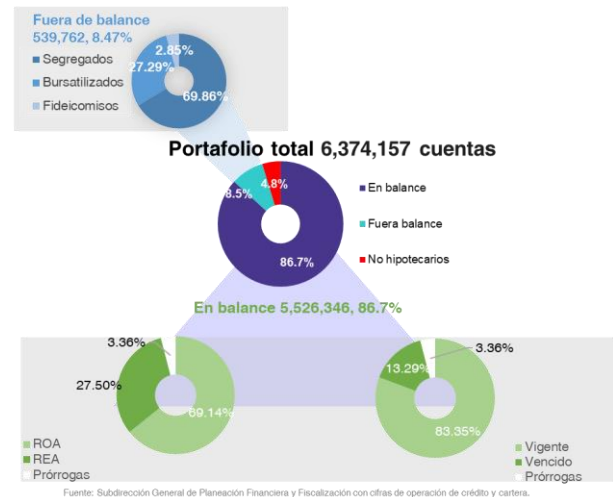


Diagrama 10. Portafolio total de cartera en cuentas (diciembre 2021)



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con cifras de las Subdirecciones Generales de Crédito y Gestión de Cartera.

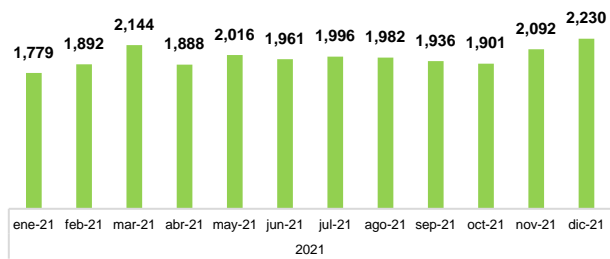


Flujo REA
23,817 mdp

Indicador estratégico	
Meta PEF 2021-2025 Escenario central	Resultado (diciembre 2021)
30,936 mdp	23,817 mdp

La recaudación por parte de los acreditados en Régimen Especial de Amortización (REA) en 2021 fue de 23,817 millones de pesos, destacan cuatro meses donde este indicador superó los 2 mil mdp. 2021 es el año con el nivel más alto desde la construcción del indicador, esto se debe, en gran medida, a las acciones que se tomaron para mejorar la cobranza administrativa del Instituto. Destaca diciembre con 2,230 mdp (pico histórico).

Gráfica 14. Flujo REA 2021



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Además, este resultado anual fue 22% mayor respecto al de 2020, año en el que el Flujo REA acumulado fue 19,549 mdp; y 19% más que en 2019 donde se recaudaron 20,024 millones de pesos. El incremento que se observa respecto al 2020, se debe a que, en los meses posteriores al confinamiento por la pandemia, se redujo de manera importante el flujo REA.



Política de Cobranza Social

Durante febrero del 2021, se aprobó la Política de Cobranza Social. Esta tiene como objetivo dirigir las acciones, políticas y productos con los que el Infonavit cuenta para atender a las y los derechohabientes con crédito que enfrentan alguna dificultad para poder pagar sus créditos. De esta manera las y los derechohabientes con crédito cuentan con suficiente información para tomar una decisión libre e informada.

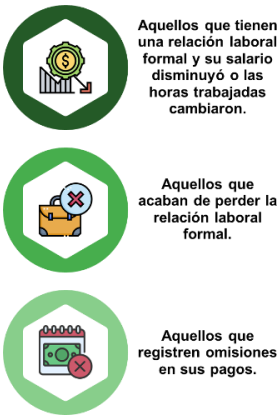
Se espera reforzar y estrechar más la relación que se tiene con las y los trabajadores derechohabientes. Es importante destacar que es un derecho de las y los trabajadores derechohabientes obtener los beneficios de la Cobranza Social hasta su agotamiento.

De igual forma, se delimitaron las funciones de las áreas que participan en la administración del portafolio y se establecieron reglas más robustas para la supervisión de las agencias de cobranza extrajudicial, esto con el fin de cumplir los objetivos institucionales.

En cuanto a la estrategia, a través de la aprobación de la Política de Cobranza Social, se logra identificar mejor los segmentos de trabajadores derechohabientes y se busca atender mejor a todos los créditos:

¹³ Las soluciones son todos aquellos programas, apoyos, seguros u otros que se activen de manera automática y productos diseñados por el Infonavit y ejecutados a través de las y los Agentes Internos, las Delegaciones Regionales,

Diagrama 11. Segmentos de trabajadores derechohabientes



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

De esta forma, durante 2021 el Instituto trabajó en diversas vertientes para evitar que los créditos caigan en cartera vencida:

Diagrama 122. Cobranza preventiva



Cobranza preventiva: desde septiembre de 2021, se habilitó el segmento de cobranza preventiva, permitiendo atender de forma temprana a las y los derechohabientes con crédito que pierden la relación laboral y se puede ofrecer soluciones como el Fondo de Protección de Pagos, mismo que maximiza el flujo que recibe el Instituto y, en paralelo, mantiene la salud financiera de los créditos.

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Diagrama 13. Cobranza administrativa¹³



Cobranza administrativa: Es la etapa que comprende las acciones que permitirán, mediante esfuerzos de cobranza temprana, ofrecer apoyos a las y los acreditados. Aquí se incorporan cuentas entre una y tres exhibiciones omisas.

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Ambas vertientes tienen el objetivo de proporcionar los elementos necesarios para que las y los derechohabientes con

los aplicativos tecnológicos autorizados y las o los Agentes de Cobranza Extrajudicial

crédito cumplan con su pago de la mejor manera y, a su vez, mantener la salud del portafolio, mejorando la contención de moras bajas y disminuyendo las caídas a vencido.

Diagrama 14. Recuperación de cartera vencida



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

A través de este tipo de acercamiento, se busca la firma de alguna solución o convenio de pago, privilegiando siempre la reactivación de pagos como condición para regularizar el crédito. En este sentido, durante 2021 se mejoraron y crearon nuevas soluciones que atienden este segmento:

Nuevo Modelo de Proveeduría de Cobranza Social

En 2021 se llevó a cabo un proceso licitatorio para contar con proveedores tanto de la parte administrativa como de mediación en 56 paquetes distribuidos en todo el país. Esto permitió contar con mayor competencia, transparencia y obtener una mayor eficiencia económica. Los contratos entraron en vigor a finales de 2021.

Es importante mencionar que estos agentes de cobranza extrajudicial se apegan a la estrategia que se establece mes a mes desde el área central, con el fin de optimizar los recursos y hacer más eficiente la cobranza.

Derivado de lo anterior, de los proveedores participantes en 2021, el 57% se adjudicó a través de licitaciones, mientras que en 2019 esta cifra representó solo el 14%. Es importante destacar que, como resultado de esta forma de contratar, el gasto promedio de 2019 a 2021 (573 mdp) es menor al promedio de los últimos 9 años (714 mdp) sin sacrificar eficiencia operativa.

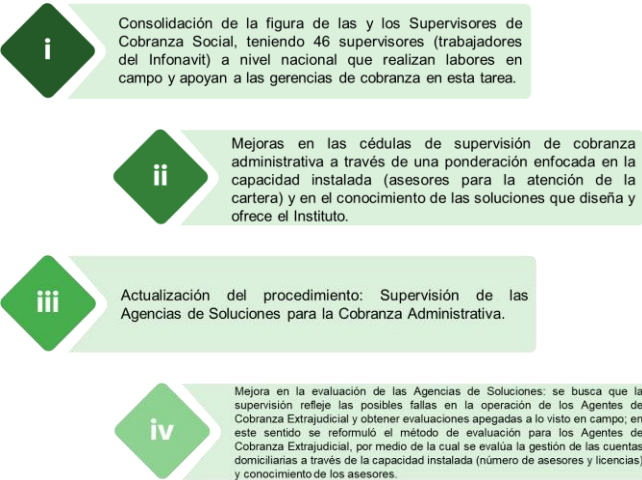
Actualmente, se cuenta con 138 agencias para la cobranza administrativa distribuidas en 20 zonas y con 2 proveedores de cobranza preventiva que atienden todo el territorio nacional; estos se concentran en 40 contratos (hay consorcios que tienen presencia en distintas zonas).

Estos cambios en la proveeduría van acompañados de precios más competitivos, ya que las tarifas promedio pagadas a las agencias disminuyeron 9.0% para cobranza administrativa y 34.0% para la mediación, en comparación con el modelo de proveeduría anterior.

Mejoras en la medición de los proveedores de Cobranza

Durante 2021, se reforzó la medición de los proveedores de cobranza a través de las siguientes acciones:

Diagrama 15. Acciones de mejora



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Con la puesta en marcha de la cobranza preventiva, se logró mayor eficiencia de la cobranza, ya que por cada peso gastado en la cobranza preventiva se pueden recuperar 34 pesos, mientras que en la administrativa se recuperan 13 pesos por cada peso gastado. Esto permite evitar que los créditos caigan en cartera vencida donde es más difícil ponerlos al corriente.

En este sentido se realizaron mejoras a los productos existentes y se crearon otros con el fin de atender las necesidades cambiantes de los acreditados y poder realizar una mejor segmentación de la cartera que permita ofrecer productos hechos a la medida.



Cobranza Social
1.62 millones
Acciones a diciembre 2021

Tabla 4. Acciones de cobranza social 2021

Cobranza Social, apoyos y soluciones (acreditados beneficiados)	dic-21	dic-20	Variación anual (%)
Prórroga por pérdida de Relación Laboral ¹	677,678	715,264	-5.25
Fondo de Protección de Pagos ²	245,391	273,393	-10.24
Reestructuras ³	610,654	616,930	-1.02
Convenios de Mediación	32,270	18,017	79.11
Programa de beneficios por pago anticipado ⁴	62,888	28,989	116.94

1 Acreditados que iniciaron su prórroga en el año reportado.
2 Seguro por desempleo.
3 Acreditado beneficiado por una reestructura – administrativa o judicial- Incluye Solución a tu Medida (STM), Dictamen de Capacidad de Pago (DCP), Estudio Socioeconómico (ESE) y Borrón y Cuenta Nueva (BCN) y otros.
4 Se relanzó e implemento de manera permanente el Programa de beneficios por pago anticipado en julio de 2020.

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Para brindar un apoyo mayor a todos las y los trabajadores derechohabientes, durante 2021, se iniciaron diversas acciones para incrementar las acciones de la cobranza social. A continuación, se detallan las acciones realizadas:

Fondo de Protección de Pagos (FPP)

Durante 2021, se revisaron y aprobaron los lineamientos del FPP, para que estos estuvieran alineados con las últimas actualizaciones de la normativa aplicable. De igual forma, se inició con el proceso para realizar un estudio actuarial para mejorar los parámetros con los que operara el fondo, buscando mantener la suficiencia de este e identificar áreas de mejora.

Durante 2021, se benefició a 245 mil acreditados con 806,292 mensualidades cubiertas, lo que representó una erogación del FPP por 2,448 mdp.

Apoyo Solidario Infonavit (ASI)

A partir de mayo de 2021, se inició la operación del beneficio Apoyo Solidario Infonavit (ASI) con el objetivo de ofrecer a las y los acreditados una solución integral que les permita la recuperación progresiva de su salud financiera ante los efectos de la crisis sanitaria y el entorno económico.

Esta reestructura ofrece hasta tres beneficios por 18 meses, divididos en 3 periodos de 6 meses cada uno, sujetos al pago en tiempo y forma del acreditado:

- Descuento fijo al factor de pago de manera semestral que disminuye de manera progresiva conforme avanza la duración del apoyo. El porcentaje de descuento es otorgado como complemento de pago a cargo del Infonavit el cual va desde 75% hasta 25%.
- Condonación de intereses complementarios y los omisos vuelven a cero.
- En caso de ser necesario, complemento de pago adicional para la recomposición de los créditos que lo requieran en aras de garantizar la amortización del crédito en el plazo legal remanente.

Al cierre de diciembre de 2021, se recibieron 49,384 solicitudes del beneficio a través de Mi Cuenta Infonavit y se han aplicado 47,903 reestructuras¹⁴ con las características siguientes:

Tabla 5. Reestructuras aplicadas ASI

Moneda	Descuentos otorgados			Total	%
	25%	50%	75%		
VSM	9,048	4,702	10,496	24,246	51%
Pesos	8,199	5,248	10,210	23,657	49%
Total	17,247	9,950	20,706	47,903	100%
%	36%	21%	43%		100%

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

¹⁴ 28,478 acreditados (59%) que fueron beneficiados no contaban con relación laboral activa, 19,118 (40%) contaban con relación laboral y 307 (1%) se encontraban con una prórroga activa.

Borrón y Cuenta Nueva (Aplicación Automática y Convenio Privado)

Este producto tiene el objetivo de ofrecer a las y los acreditados una alternativa de regularización que abarque todos los créditos con morosidad (hasta 9 omisos), manteniendo el factor de pago sin reestructura, capitalizando los intereses devengados no pagados y condonación de los intereses complementarios, a través de la aplicación de una solución vía aplicación automática.

Durante 2021, se trabajó en una nueva versión del programa, uno de los principales cambios es que, para que se pueda aplicar, la cuenta tiene que presentar tres pagos continuos efectivos para los créditos en REA o, si se encuentra en Régimen Ordinario de Amortización (ROA), tiene que cubrir al menos el 55% de la factura de los últimos dos bimestres.

Otra importante modificación es que se puede aplicar hasta nueve omisos y se puede aplicar a créditos en pesos cuando anteriormente solo se aplicaba a créditos denominados en Veces Salario Mínimo (VSM). Este criterio es clave, pues se garantiza flujo al Fondo y, con ello, se da muestra de la capacidad y voluntad de pago de las y los derechohabientes con crédito, característica fundamental para acceder a apoyos de cobranza social.

Desde julio 2021, fecha en que se realizó la primera aplicación de este beneficio, al cierre de 2021 se aplicó a 62,953 mil créditos y se comunicó la aplicación de este producto a través del estado de cuentas de las y los derechohabientes con crédito, además de mensajes de texto y correos electrónicos a más de 18 mil derechohabientes con crédito, que son quienes cuentan con datos de contacto disponibles.

Como resultado, 32,067 créditos que estaban vencidos antes de la aplicación se encuentran vigentes al cierre de diciembre de 2021, lo cual representó la conversión de 78% del total de vencidos. La reactivación del producto Borrón y Cuenta Nueva por Aplicación Automática condonó, en promedio, \$23,430 pesos por el concepto de intereses complementarios.

Ampliación de medidas preventivas y programas

Como parte de la ampliación de las medidas preventivas, se reforzó el uso de la herramienta Módulo de Gestión de Soluciones. Se realizaron ajustes operativos con el fin de reconocer la firma de soluciones mediante esta herramienta, incentivando una mayor colocación de soluciones y beneficios a nuestros acreditados y acreditadas tanto en las Delegaciones Regionales como en Cesi.

También, durante 2021, se dio un mayor énfasis a la cobranza preventiva y a la mediación como un recurso para llegar a una

solución viable entre el Instituto y el derechohabiente con crédito previo a la judicialización del caso.

Como resultado, en 2021, se firmaron 32,270 convenios de mediación, un crecimiento del 79.1% respecto a los convenios de 2020 (18,017 convenios de mediación).

Descuento por Liquidación Anticipada

Para beneficiar a más acreditados con el Descuento por Liquidación Anticipada, durante 2021, se llevaron a cabo modificaciones para contar con la suficiencia del fondo de forma continua y, así atender la demanda por parte de los acreditados, garantizando que las y los derechohabientes con crédito que demuestran voluntad de pago anticipado, puedan recibir un beneficio en el pago de su crédito.

Como parte de las modificaciones realizadas, se mejoraron las reglas de accesibilidad al programa, la regla para el descuento al saldo del crédito, y el propio porcentaje de descuento: los créditos que pueden acceder a este beneficio tienen que deber menos del 25% del saldo, la antigüedad del crédito no afecta para solicitar este beneficio y el porcentaje de descuento antes era variable e iba de entre 5% al 40%, con las nuevas reglas se descuenta el 50% en todos los casos.

Como resultado, durante 2021, a través de este esquema se ha beneficiado a 62,888 acreditados por 1,500 mdp, el monto promedio del descuento fue de 23,836 pesos.

Costo de la cobranza social del Infonavit durante 2021

La Cobranza Social del Infonavit involucra la colocación de distintas soluciones, mismas que se mencionaron anteriormente, conforme a las necesidades de las y los derechohabientes con crédito.

Estos apoyos pueden involucrar la capitalización de intereses y mensualidades sin pago, inversión por parte del Infonavit¹⁵ o quitas y bonificaciones. Este costo representó durante 2021, 28.8 mil millones de pesos, representando un costo del 2.05% para la SCV.

Tabla 6. Cobranza Social del Infonavit en 2021 (mdp)

Concepto	2021
Cobranza social del Infonavit	28,810
1. Complemento al pago	15,410
2. Responsabilidad Compartida (RC)	3,500
3. Autoseguro de crédito	3,287
4. Costo en programas (otras quitas)	3,547
5. Programa de Descuento por Liquidación Anticipada (DLA)	1,397
6. Borrón y Cuenta Nueva (BCN)	1,000
7. Programa Apoyo Solidario Infonavit (ASI)	669
Rendimiento a la SCV	103,233
Cantidad básica	70,986
Cantidad de ajuste	32,247
Rendimiento nominal SCV (%)	7.36%
Costo de la Cobranza Social para SCV (%)	2.05%

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

¹⁵ Se refiere al complemento al pago o subsidio que otorga el Instituto para garantizar la amortización del crédito.



Responsabilidad compartida

22,317 créditos
convertidos
2,868 mdp
descuentos

Durante 2021 se rediseñó el programa para reestructurar el portafolio de créditos denominados en Veces Salarios Mínimos (VSM) a pesos. Este programa ofrece el beneficio de subsanar las condiciones crediticias de los trabajadores con una hipoteca denominada en VSM, cuidando la estabilidad financiera del Instituto.

Para el diseño fue necesario realizar un análisis exhaustivo del portafolio, mismo que arrojó características diversas al interior del mismo, así como el planteamiento de diferentes escenarios para atender las necesidades tan heterogéneas de las y los derechohabientes con crédito de acuerdo con las reglas establecidas de (i) universalidad, de manera que cualquier crédito en VSM tenga la posibilidad de reestructurarse a pesos, de acuerdo con sus respectivas limitaciones; (ii) que el programa consista en una conversión de créditos de VSM a pesos permanente; es decir, que sea mediante ventanilla abierta; (iii) que la reestructura tenga como prioridad a las y los derechohabientes con crédito, de manera que se vea beneficiado al entender mejor el comportamiento de su crédito y vea reflejado su pago en una disminución del saldo, lo cual será un incentivo para continuar con el cumplimiento de sus compromisos, y (iv) la reestructura se realizará a petición de las y los derechohabientes con crédito.

El análisis consistió en la evaluación del universo de 3.7 millones de créditos en VSM, donde se encontraron 3 grupos acorde a sus características:

Grupo 1: créditos que amortizan en el plazo legal remanente, quienes tendrán diversas opciones para elegir entre el monto de la mensualidad fija, el cual depende de su saldo, plazo remanente y tasa de interés.

- Existen 2.7 millones de créditos que tienen la posibilidad de quedarse con el último pago fijo y la tasa de interés estimada para la conversión.

Grupo 2A: créditos que no amortizan en el plazo legal remanente, pero requieren una reducción menor al 25% del saldo para lograr una amortización correcta.

- Existen aproximadamente 670 mil créditos en esta situación, mismos que contarán con dos opciones para la conversión:

1) Eliminar el saldo necesario para que amortice en el plazo legal remanente.

2) Quitar 25% del saldo remanente y aumentar en 10% de su factor de pago.

Dado que el programa tiene como foco al acreditado, a partir de su situación particular respecto a la carrera salarial y expectativas de ingreso, en ambos grupos, la decisión será de él o ella, acorde a su conveniencia.

Grupo 2B: créditos que no amortizan en el plazo legal remanente, pero requieren una reducción mayor al 25% del saldo para tener una amortización correcta.

- Hay aproximadamente 350 mil créditos en este caso, a los que únicamente se ofrecerá reducir el saldo en la proporción necesaria para la correcta amortización del crédito con un incremento en el factor de pago de 10%.

Para la implementación del programa, se establecerá una plataforma de acceso a las y los derechohabientes con crédito en la que podrán conocer las opciones ofrecidas de manera directa y así tomar una decisión informada. El objetivo de esta plataforma será también incentivar la cultura de pago y poner al alcance de las y los derechohabientes con crédito soluciones que les permitan continuar con el cumplimiento de las obligaciones adquiridas.

Se estima que Responsabilidad Compartida ventanilla abierta iniciará operaciones durante el segundo trimestre de 2022, con el fin de beneficiar a las y los derechohabientes con crédito a los que el Instituto no ha podido llegar.

Al cierre de 2021, se convirtieron 22,317 créditos (18,680 automáticos y 3,637 con autorización expresa) por un beneficio total de 2,868 mdp. Desde que inició Responsabilidad Compartida en 2019 y hasta el cierre de 2021 se ha dado certeza sobre sus créditos a 281,469 acreditados por un monto de 61,606 mdp; lo que corresponde a una disminución del saldo promedio de 219 mil pesos.

Autoseguro de crédito (diciembre)



4,675

Créditos liquidados por incapacidad

28,117

Créditos liquidados por defunción

De acuerdo con lo establecido en el artículo 51 de la Ley del Infonavit, los créditos que el Instituto otorga a los trabajadores

están cubiertos por un seguro para los casos de incapacidad total permanente o por fallecimiento del acreditado, que libera al trabajador y a sus beneficiarios del saldo pendiente de amortización.



Seguro de daños (diciembre)

13,245 derechohabientes
atendidos durante el 2021

229.6 mdp en
apoyos

A fin de proteger el patrimonio de las y los acreditados, este seguro ofrece una cobertura ante daños y pérdidas que presenten las viviendas que son garantía de créditos otorgados por el Infonavit¹⁶, a consecuencia de fenómenos naturales.

Durante 2021 se registraron 92 Siniestros Masivos y 400 Siniestros Individuales.

Tabla 7. Siniestralidad del seguro de daños
(al 31 de diciembre 2021).

	Masivos	Individuales
Acreditados		
En proceso de atención	2,582	36
Atendidos	10,263	364
Total		
Indemnizaciones (mdp)		
Seguro de daños	113.53	24.41
Apoyo a enseres	88.85	1.64
Ayuda para rentas	0.16	0.09

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera

Dentro de los siniestros más importantes presentados en 2021 fueron las lluvias que provocaron inundaciones en Tamaulipas, Hidalgo y Querétaro; la presencia del Huracán Grace afectando Veracruz y Yucatán, el Huracán Nora y el Pamela que afectaron Sinaloa, Nayarit, Colima y Michoacán; así como el sismo del 7 de septiembre que dejó daños en CDMX, Guerrero, Puebla, Estado de México, Morelos y Oaxaca.

Es importante destacar que, a partir de junio 2021, se renovó la proveeduría para atender de forma más eficiente este seguro. En ese sentido, el Infonavit trabaja en acelerar el proceso de análisis de los siniestros y la entrega de los recursos que, conforme a póliza, le corresponde a cada derechohabiente con crédito. Asimismo, se ofrecen condiciones en la cobertura que son competitivas con respecto a lo existente en el mercado como apoyo para enseres y rentas.

¹⁶ Incluyendo ampliación, remodelación, pago de pasivos, vivienda recuperada y la parte correspondiente al Instituto de aquellas que se encuentran en esquema de cofinanciamiento.



Estrategia de Reincorporación de Vivienda Recuperada

El 30 de junio de 2021, durante la sesión 852 del Consejo de Administración, fue presentado el Plan de Negocios de Vivienda Recuperada 2021-2015, el cual sienta un precedente en la materia al ser el primer documento integral.

Este plan muestra de manera integral el contexto de la vivienda recuperada, que motiva a reflexionar sobre la magnitud de la problemática y a buscar soluciones diferentes para lograr su reinserción con mayor éxito y evitar nuevamente su abandono.

Al ser un instrumento de ruta, se actualizará conforme se vayan identificando cambios en el mercado, condiciones de la vivienda recuperada en posesión de Instituto, así como en el desarrollo de ideas innovadoras que sume a garantizar la oferta de vivienda adecuada a las y los trabajadores derechohabientes y a las familias mexicanas.



Administración y Regeneración de Vivienda

En el marco de la Estrategia de Reincorporación de Vivienda recuperada, durante 2021 se siguió trabajando en los principales programas de desplazamiento de vivienda, los cuales permitirán el desarrollo de centros urbanos ordenados, sostenibles, con infraestructura y servicios suficientes, un mayor cuidado del medio ambiente y una mejor calidad en las viviendas.

Regeneración Comunitaria Infonavit: durante 2021, se logró la firma de 3 convenios de colaboración entre la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (Sedatu), el Infonavit y municipios prioritarios: Tecámac y Zumpango, Estado de México y Tizayuca, Hidalgo. También se desarrollaron 5 Diagnósticos Integrales y Planes Maestros participativos¹⁷; se logró formalizar el contrato de coinversión para la ejecución del programa en Mexicali, iniciando así el proyecto de intervención socio espacial en uno de los polígonos de interés; y se realizó la definición de Intervenciones urbanas a cargo de Infonavit y Fundación Hogares, y estas fueron presentadas a las autoridades municipales y aprobadas.¹⁸

¹⁷ Se desarrollaron en los siguientes municipios: General Zuazua y Juárez, Nuevo León; Matamoros, Tamaulipas; y Tecámac y Zumpango, Estado de México.

¹⁸ i) Tijuana: consolidación de foro al aire libre, de parque polivalente y un centro deportivo, rehabilitación de 2 parques y mejoramiento de vialidades; ii) Mexicali:

Aliados por la vivienda: de acuerdo con el programa, se suscribe inicialmente un Convenio Marco de Colaboración entre la entidad y el Infonavit, para establecer las responsabilidades, el alcance del programa, el objeto social a atender, así como los términos de confidencialidad en el manejo de la información. Al cierre de 2021 se han formalizado 17 Convenios Marco de Colaboración, ocho con entidades gubernamentales y nueve con organizaciones civiles y se tienen registradas 28 solicitudes vigentes en atención a nivel nacional, 15 de entidades gubernamentales y 13 de organizaciones civiles.

También se logró formalizar 3 Convenios Específicos de Compraventa con entidades gubernamentales, que consideran el desplazamiento de 849 viviendas de las cuales 709 ya han sido pagadas al Instituto.

Por el total de las ventas se han obtenido ingresos para el Instituto por 118.4 millones de pesos.

Renovación a tu medida: se cuenta con una cobertura a nivel nacional de 41 promotores inmobiliarios y rehabilitadores, con presencia en 27 Estados.

Durante el 2021 se tuvo un desplazamiento de 2,015 viviendas para su venta en las entidades donde el programa se encuentra operando, de estas ya se obtuvo el pago por 386 viviendas, beneficiando al mismo número de familias.

Las ventas a través del programa han representado una recuperación al Instituto de 119.6 millones de pesos y el precio promedio de venta por vivienda es de 310 mil pesos, siendo este un precio más accesible para las y los trabajadores con crédito.

Acciones de vivienda: En agosto del 2020 se llevó a cabo la proyección de desplazamiento de vivienda recuperada, en la cual fue contemplada una meta de 13,200 viviendas; sin embargo, debido a las condiciones del inventario y la deseabilidad de vivienda en los diferentes canales comerciales, las metas fueron replanteadas a inicios del 2021, quedando definida la meta de desplazamiento en 12,318 viviendas.

Al cierre de diciembre del 2021, el avance en el desplazamiento de vivienda recuperada fue 4,828 viviendas, llegando al 39.19% respecto de la meta anual. Al considerar la vivienda el universo de la vivienda que se encuentra en inventario (8,181 viviendas) el avance fue de 59%.

construcción de una ludoteca y una biblioteca, desarrollo de un centro comunitario, arborización, ciclista e instalación de parabuses y cruces seguros; y, Cd. Juárez, Chih. Rehabilitación de dos parques, centro comunitario y puesta en marcha de corredores seguros.



Eje 3. Operación eficiente y transparente

En lo que va de esta Administración, se han implementado mecanismos y programas orientados a ejercer de manera eficiente el presupuesto institucional, todo en función de cuidar los ahorros de las y los trabajadores a la vez que se puedan otorgar mayores rendimientos a la SCV.

3.a. Instalar una cultura de gestión de presupuesto con foco en resultados

En apego al Programa de Eficiencia y con el propósito de mantener un ejercicio del gasto eficiente y responsable, se aprobaron adecuaciones al presupuesto 2021 para atender los requerimientos planteados por distintas áreas del Instituto. Lo anterior, sin la necesidad de solicitar recursos adicionales al presupuesto autorizado.

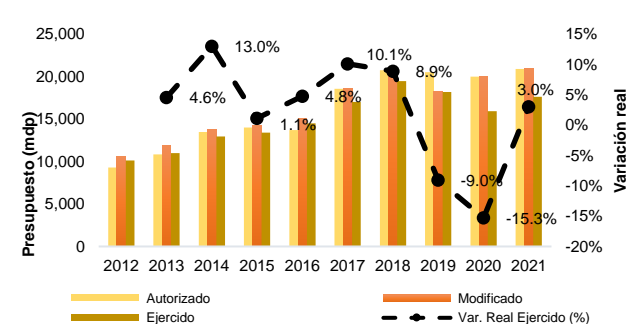


Programa de Eficiencias 2021
3,295 mdp
de eficiencias (ahorros y subejercicios)

El Programa de Eficiencias 2021 equivale al 16.5% del presupuesto autorizado durante el ejercicio 2021. Del total, 1,635 mdp corresponden a subejercicios y 1,660 mdp a ahorros. Estos recursos permitieron incrementar el rendimiento de la SCV en beneficio de las y los derechohabientes.

Asimismo, el presupuesto total ejercido para 2021 fue de 17,615 mdp, aumentando 3% en términos reales respecto a 2020 pero por debajo de la cifra de 2019.

Gráfica 15. Presupuesto Infonavit 2012-2021 (mdp)



Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.

¹⁹ El presupuesto total incluye GAOV (12,157 mdp) + Otros Gastos (3,680 mdp) + Inversiones propias (1,777 mdp).

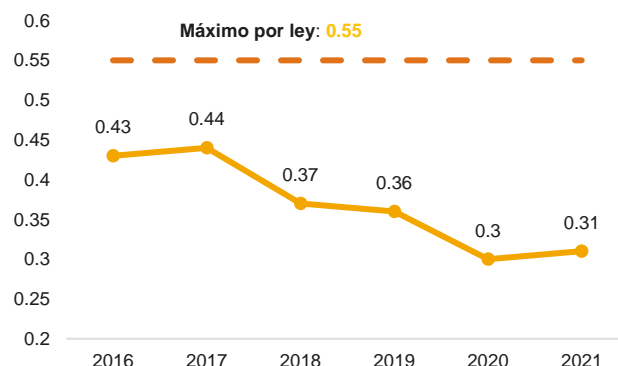


Relación GAOV¹⁹ bruto más inversiones entre recursos totales
0.31%

Al cierre de 2021, el cociente entre GAOV bruto más inversiones se mantuvo por debajo del techo prudencial establecido en la Ley de 0.55%. Con relación a años anteriores, esta Administración ha logrado reducir de manera importante este cociente de 0.44% en 2017 a 0.31% en 2022.

Asimismo, la relación GAOV recursos, de acuerdo con la definición establecida en el artículo 16 de la Ley del Infonavit, fue de 0.23%.

Gráfica 16. Evolución GAOV bruto más inversiones entre recursos totales. Histórico 2016-2021 (%)



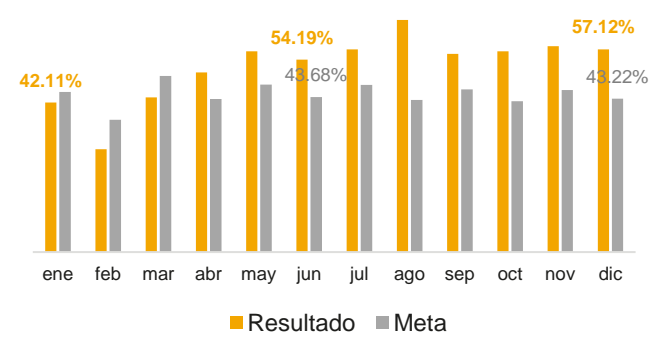
Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.



Rentabilidad del Instituto

Indicador estratégico	
Meta PEF 2021-2025	Resultado (promedio ene-dic 2021)
43.22%	57.12%

Gráfica 17. Rentabilidad del Instituto



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

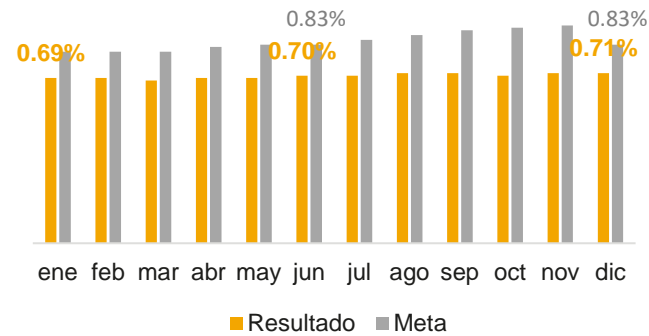
Este indicador se calcula con el remanente de operación y los ingresos acumulados en el periodo de cálculo, a principios del año se observa que el resultado es menor que la meta y conforme se avanza en el año se va cumpliendo con lo proyectado, cerrando con un avance de por encima del 100%.



Eficiencia Operativa del GAOV

Indicador estratégico	
Meta PEF 2021-2025	Resultado diciembre
0.83%	0.71%

Gráfica 18. Eficiencia Operativa del GAOV



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Este indicador mide el desempeño financiero de los activos productivos (disponibilidades, inversiones, cartera de crédito vigente y derechos de cobro) respecto al gasto del Instituto; es mejor si decrece la relación de gastos a activos productivos. Durante todo 2021 se registraron resultados positivos.

3.b. Mejorar la gestión y estrategia de compras

En 2021, se consolidó la implementación de las Políticas y Lineamientos en materia de adquisiciones, aprobados en 2020.



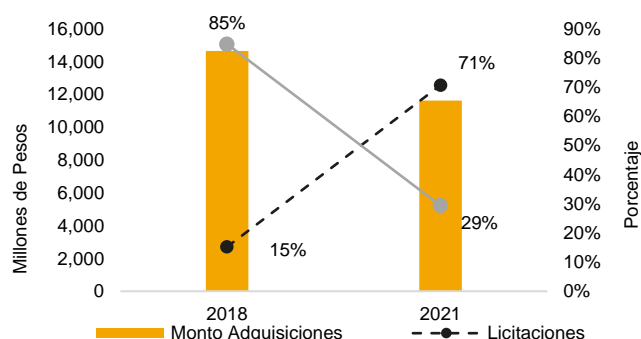
Implementación y operación del nuevo proceso de adquisiciones

Como parte de una consulta interna sobre las áreas de oportunidad del funcionamiento de las Políticas Aplicables a las Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes, Contratación de Servicios y Obras y Servicios Relacionados con las Mismas del Infonavit, se generó una propuesta de mejora que permitirá al Instituto fortalecer la normatividad de adquisiciones en cuanto a su aplicación y operación, así como obtener bienes y servicios de alta calidad a los mejores precios y asegurar a su vez las mejores condiciones disponibles. Este proyecto de reformas se presentará en 2022 para la autorización del H. Consejo de Administración.

En 2021, se concluyó con la herramienta de Licitaciones Electrónicas para todo el Instituto, como modalidad alterna a las licitaciones presenciales lo cual permitirá optimizar tiempos y recursos de los procesos de contratación.

Asimismo, como resultado del esfuerzo en la implementación de la normativa en adquisiciones y de las políticas correspondientes a esta, el Instituto ha logrado aumentar la proporción de licitaciones abiertas dentro del total de las compras; siendo ahora el principal mecanismo de contratación. Al cierre de 2021 se licitó el 71% del total de compras en comparación con el 15% que se licitó en 2018.

Gráfica 19. Compras del Instituto



Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.

3.c. Automatización de procesos administrativos y operativos



Control de cumplimiento de las y los patrones

El Instituto llevó a cabo estrategias para la promoción y control del cumplimiento de las y los patrones con sus obligaciones fiscales.

Se realizó la implementación de la “solución analítica relativa a la cuenta por cobrar a nivel trabajador”. Esta solución permitió incrementar la calidad de la información respecto de los adeudos de los patrones ya que integra información detallada de cada uno de sus trabajadores lo que permite la focalización de las estrategias de cobro.

A través de uso de herramientas analíticas y aplicando técnicas estadísticas de modelado matemático se realizó:

- Caracterización de patrones mediante variables de perfilamiento: afiliación de trabajadores; estabilidad y volatilidad; periodos de actividad de patrones y trabajadores; aportaciones; trabajadores acreditados; edad de trabajadores; carrera salarial; cohortes; Carruseles; cumplimiento y migración entre patrones.
- Detección de grupos de patrones con mal comportamiento de pago.
- Detección de grupos de migración de trabajadores (Carruseles)
- Modelos de deceso de empresas con incumplimiento: empresas jóvenes (deceso abrupto); empresas de más de 3 bimestres.

Por último, se construyó un reporte para medir el desempeño de las acciones de cobranza: cartas invitación, notificación y Procedimiento Administrativo de Ejecución (PAE), para fortalecer el diseño de las estrategias de cobro.



Cumplamos Juntos

Con la finalidad de que el Instituto amplíe las herramientas para la recuperación de los importes adeudados por los patrones por concepto de aportaciones y amortizaciones, se conformó este producto cuyo objetivo es promover la regularización de adeudos fiscales a través de ofrecer a los patrones diversos beneficios y facilidades de pago.

Entró en operación la autorización de la renovación del producto Cumplamos Juntos, alternativa efectiva para promover la regularización de adeudo en apoyo a patrones en favor de los trabajadores.

Los resultados acumulados al 31 de diciembre de 2021 son:

- Regularización de 2,568.89 mdp, lo que representa el 19.92% del total de la cobranza fiscal.
- Más de 43,853 patrones regularizados, de los cuales el 97% pagó en una sola exhibición y 3% pagó en parcialidades.
- Recuperación de recursos para más de 945 mil personas trabajadoras, de los cuales 239 mil son acreditadas o acreditados.



Nuevo modelo de elección de notarios

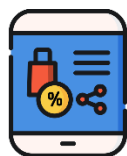
Con el objetivo de mejorar el servicio con el que las y los trabajadores derechohabientes pueden elegir al notario para la escrituración de su crédito Infonavit, durante marzo de 2021, se implementó el sistema “Mi Notario Ideal”. Este permite que las y los trabajadores derechohabientes elijan de forma libre, a través de dispositivos remotos y de forma sencilla, al notario con quien escriturarán su crédito Infonavit para la adquisición de vivienda de mercado abierto individual.

Asimismo, este sistema se socializó entre los notarios y las y los trabajadores derechohabientes para fortalecer el respecto al derecho de libre selección de notario. Adicionalmente, tras la implementación y socialización, se hicieron ajustes con base en las necesidades manifestadas por las y los trabajadores derechohabientes.

La implementación de “Mi Notario ideal” permitió seleccionar a notarios que escrituraron 119,987 viviendas de mercado abierto individual, con las que se atendieron a 139,811 trabajadores derechohabientes que formalizaron su crédito

hipotecario y tuvieron la oportunidad de elegir de forma libre, sencilla, desde cualquier lugar y en cualquier momento, a su notario idóneo.

Finalmente, se sustituyó a la “Ruleta de notarios para mercado abierto individual” por “Mi Notario Ideal”, colocando a las y los trabajadores derechohabientes como el eje central en la decisión sobre la selección de su notario.



RFC para procesos administrativos

Para ofrecer una nueva alternativa para realizar el trámite de registro o corrección de su clave de RFC para aquellos derechohabientes que no cuentan con firma electrónica o Comprobante Fiscal Digital por Internet (CFDI) y con el objetivo de disminuir el volumen de trámites presenciales en los Centros de Servicio Infonavit.

Se incorporó en Mi Cuenta Infonavit una alternativa para el registro o corrección de la clave RFC de las y los trabajadores derechohabientes, que considera la validación de este dato en la información proporcionada periódicamente al Infonavit por el Servicio de Administración Tributaria (SAT).

Con este servicio, las y los trabajadores derechohabientes que no cuentan con firma electrónica o CFDI ya no tendrán que acudir a los Cesi a realizar su trámite de registro o corrección de RFC, disminuyendo con ello los gastos administrativos que conlleva realizar un trámite presencial.

Se logró la mejora en la calidad de los datos de identificación de las y los trabajadores derechohabientes en sus cuentas, con lo que tendrán acceso de manera eficiente a trámites y servicios que consumen este dato. A partir de la puesta en operación del servicio, el 17 de diciembre de 2021 y al cierre de ese año, en 14 días se registraron 980 trámites.



Flujo de ingresos del Infonavit

271,563 mdp

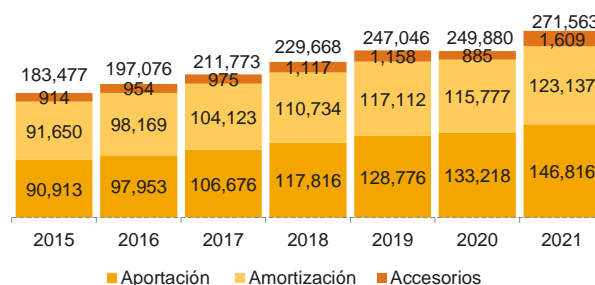
Se desarrollaron diversas estrategias para la promoción y control de cumplimiento de los patrones con sus obligaciones fiscales entre ellas:

- Se utilizaron herramientas analíticas para segmentar a los patrones de acuerdo con características que permitan identificar la probabilidad de impago y focalizar las estrategias de cobro.

- Se puso en marcha herramientas para la recuperación de adeudos importantes por parte de los patrones que ascendieron a 2,568.89 mdp, lo que representa el 19.92% del total de la cobranza fiscal.

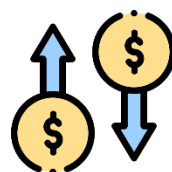
En conjunto, estas estrategias coadyuvaron a que los ingresos fueran 271,563 mdp, lo que representa un crecimiento nominal del 8.68% respecto a 2020.

Gráfica 20. Flujo de efectivo (mdp)



Fuente: Coordinación General de Recaudación Fiscal.

El Infonavit cerró el 2021 con un remanente de operación de 112,290 mdp, por encima del escenario favorable estimado en el PEF 2021-2025.



Remanente de operación

112,290 mdp

Este resultado contribuyó para pagar el rendimiento equivalente a la inflación, blindando los ahorros de las y los trabajadores. Esto a su vez implica que se preserve el ICAP establecido en el PEF 2021-2025.



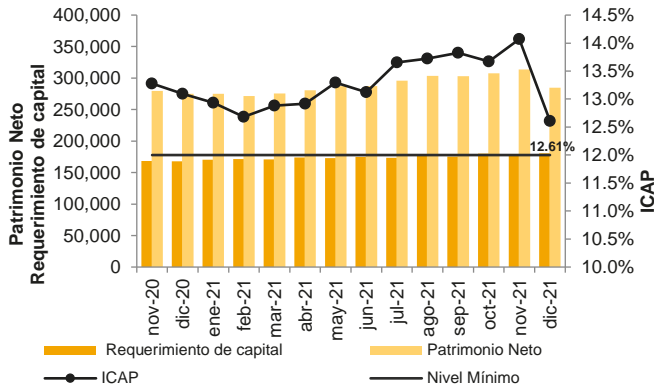
Índice de Capitalización (ICAP)

12.61%

Respecto a la solvencia del Instituto, durante todo 2021 el nivel del Índice de Capitalización (ICAP) se mantuvo por encima de la banda correspondiente a la política interna del Instituto (12.50% +/- 50 pb), quedando al cierre de diciembre en un nivel de 12.61%, lo que refleja la fortaleza financiera del Instituto.

Es posible identificar un incremento en el ICAP durante los meses impares y una reducción durante los pares. Este comportamiento es consecuencia de la reducción de la cartera, dada la aplicación de las amortizaciones al presentarse la recaudación durante los meses pares

Gráfica 21. Evolución ICAP al cierre de 2021



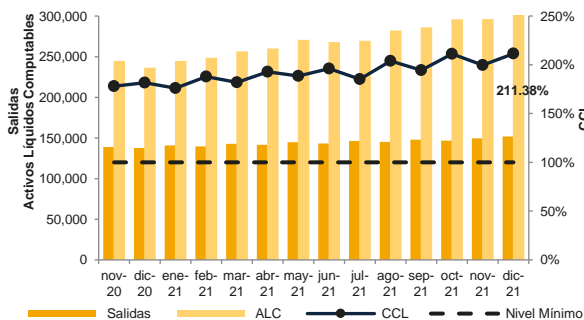
Fuente: Coordinación General de Riesgos.



Coefficiente de Cobertura de Liquidez
211.38% (diciembre)

Desde el punto de vista del Infonavit, la mitigación y monitoreo del riesgo de liquidez es muy relevante y eficiente. En este sentido, el riesgo de liquidez se mide a través del Coeficiente de Cobertura de Liquidez (CCL). A diciembre de 2021, el CCL fue de 211.38%, lo cual significa que el Instituto tiene la capacidad de afrontar sus compromisos de liquidez en el corto plazo y tener un remanente de más de 100%.

Gráfica 22. Coeficiente de Cobertura de Liquidez



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

²⁰ DAMA (por sus siglas en inglés Data Management Association) consiste en promover y facilitar el desarrollo de la cultura de gestión de los datos,



Habilitadores

Los habilitadores institucionales se consideran como uno de los cimientos del PEF ya que estos permiten llevar a cabo una implementación exitosa de los tres ejes estratégicos, a través de una serie de plataformas institucionales transversales clave.

4.a. Arquitectura integral de datos

Contar con una arquitectura integral de datos permite al Instituto consultar, de manera estructurada y ordenada, las fuentes de información con el objetivo de identificar mejoras en materia de análisis de datos, y así optimizar los procesos e interacciones que se tienen con las y los derechohabientes y los patrones.



Gobierno de Datos

Con el Gobierno de Datos se controla el origen, transporte, uso, almacenamiento, retención y eliminación de información del Instituto. Con esto se busca construir un ecosistema de información que maximice el valor de nuestros datos cuando son consumidos, brindando servicios eficientes a las y los trabajadores derechohabientes, derechohabientes con crédito y patrones, así como para la toma de decisiones del Instituto.

En 2021, se definieron las actividades y capacidades necesarias para manejar los datos creados, recibidos, almacenados y procesados para consumirlos de manera estándar con base en los requerimientos del Instituto y bajo el modelo de referencia DAMA²⁰.

Asimismo, se han identificado procesos de gestión de datos que permiten de manera proactiva la integración de los cambios institucionales a un costo reducido y con una carga limitada.

4.b. Sistemas flexibles y escalables

Es importante definir los requerimientos tecnológicos de las áreas para consolidar sistemas y soluciones tecnológicas que cumplan con los requerimientos operativos y que soporten los planes de crecimiento e innovación.

convirtiéndose en la referencia para las organizaciones en la gestión de la información, aportando recursos, formación y conocimiento sobre la materia.



Optimización de las plataformas e infraestructura tecnológica

El Infonavit requiere de la infraestructura y los servicios de operación con la capacidad suficiente para garantizar la estabilidad y disponibilidad en la operación de los sistemas de atención de la derechohabencia, las y los patrones y usuarios internos.

En 2021 se fortaleció la infraestructura del centro alterno de Recuperación en caso de desastre y se llevaron a cabo tres procesos de adquisición:

- Renovación de la plataforma distribuida que permitirá la instalación y configuración SAP HANA.
- Actualización de la infraestructura del Centro de cómputo principal y Centro Alterno, y la contratación para poder llevar a cabo la renovación tecnológica del equipo de cómputo de usuario final.
- Actualización de los mecanismos de gestión de la infraestructura y servicios de TI en el Centro Cómputo y Centro Alterno orientados a un esquema basado en niveles de servicio.

Además, se llevó a cabo la ampliación de la infraestructura del Centro de Cómputo basada en tecnología HPE y renovación de soporte preventivo y correctivo de los servidores vigentes lo que permitió dar inicio de las actividades para la renovación de la infraestructura de la plataforma distribuida, que contempla la totalidad de la infraestructura de procesamiento de SAP HANA y su implementación en una plataforma virtualizada para el Centro de Cómputo principal.



Implementación SAP IDM

Se integró SAP Identity Management (SAP IDM) y SAP GRC con las aplicaciones SAP Institucionales para la automatización del control de accesos a través de la gestión automática del análisis de riesgos y asignación de perfiles a usuarios finales de las aplicaciones SAP. Lo anterior, permitió la automatización del proceso de conciliación de usuarios, asegurando los roles que cada usuario tenga conforme al perfil solicitado de manera automática en cuanto este es modificado y disminuyó los riesgos identificados en perfiles de la plataforma SAP HANA.



Sustitución de firewalls

Se implementó una nueva infraestructura de firewall con funcionalidades de IPS/IDS. Asimismo, se habilitaron reglas de protección contra programas maliciosos en comunicaciones de segmentos de servidores y se llevaron a cabo acciones de monitoreo de la seguridad de las comunicaciones en segmentos de servidores.

La nueva plataforma de firewall brindó la disponibilidad requerida en los servicios de comunicaciones, segmentación y seguridad en los servidores del centro de datos, lo anterior con la finalidad de ofrecer mayor tiempo de operación a los sistemas.

4.c. Modelo Operativo

El modelo operativo permite definir la estructura, rutinas y niveles de servicio para operar de forma eficiente.



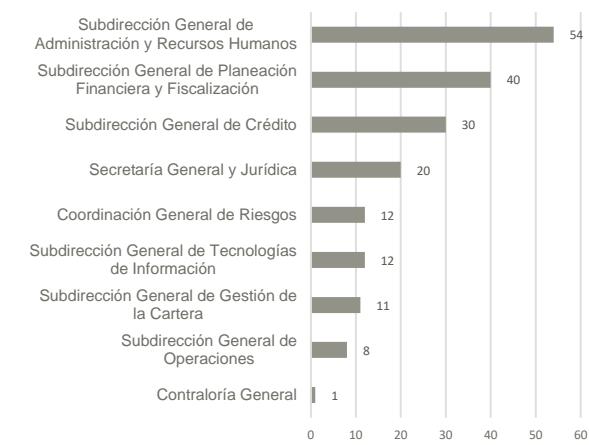
Modelo Operativo del Infonavit

Se realizó la reingeniería de los procesos en alineación al Modelo Operativo Institucional, para que sean más ágiles y con prioridad en la atención de las necesidades del derechohabiente.

Con la participación de todas las Unidades Administrativas del Instituto, durante 2021 se logró ingresar a ciclo de revisión un total de 188 procesos rediseñados en alineación al Nuevo Modelo Operativo del Infonavit.

El resultado da cuenta que se cumplió y superó la meta establecida para 2021 respecto de la implementación del Nuevo Modelo Operativo.

Gráfica 23. Procesos por área ingresados en la herramienta ARIS

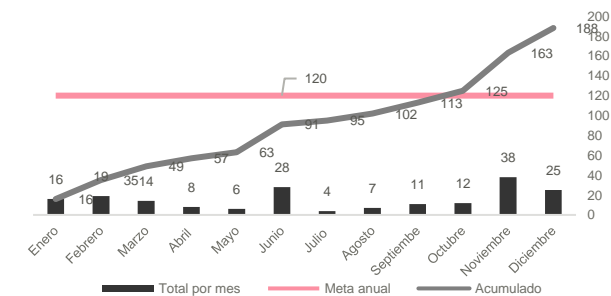


Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.

Con el rediseño de los procesos en alineación al Nuevo Modelo Operativo del Infonavit se fortalece el Sistema de Control Interno al actualizar la normativa interna en alineación al Código de Ética Institucional y definiendo las áreas o el personal responsable de las actividades respectivas, de acuerdo con lo señalado en el artículo 169 de la CUOEF.

Durante octubre fue superada la meta anual determinada para 2021, al superar los 120 procesos ingresados a ciclo de revisión en la herramienta ARIS para la implementación del nuevo Modelo Operativo.

Gráfica 24. Total de Procesos por mes ingresados en la herramienta ARIS



Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.



Atención de las auditorías realizadas por la ASF

Con el objetivo de atender las auditorías de la ASF bajo la consideración de las resoluciones de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y dentro marco normativo institucional, se dio atención a lo solicitado por la autoridad fiscalizadora conforme a lo siguiente:

Durante 2021, se notificaron por parte de la Auditoría Superior de la Federación (ASF) tres auditorías correspondientes a los ejercicios 2017, 2018 y 2020. De estas, las dos primeras son en materia de “Gestión Financiera” y la última de “Control Interno y Gobernanza del Infonavit”. Derivado de dichas auditorías, se recibieron 19 requerimientos de información, los cuales fueron atendidos en tiempo y forma por el Instituto.

La auditoría de “Control Interno y Gobernanza del Infonavit” tuvo como resultado nueve pre-recomendaciones que derivarán en acciones de mejora al Sistema de Control Interno del Instituto y al funcionamiento de sus propios órganos de gobierno, cuya atención será de prioridad para la administración durante el 2022 y 2023.

Se atendieron en tiempo y forma dos solicitudes de información con motivo del inicio de los trabajos de las etapas de planeación de la fiscalización de los ejercicios 2020 y 2021.

Con lo anterior, se establece un nuevo mecanismo de rendición de cuentas entre el Instituto y la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.



Acciones de mejora regulatoria

Derivado del convenio de colaboración entre el Instituto y la Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (Conamer), se estableció el Programa de Mejora Regulatoria mediante el cual el Instituto se compromete a:

- Evaluar la regulación de aplicación general que emite a fin de que sea sometida a la revisión y opinión de Conamer para cumplir con los extremos de la Ley General de Mejora Regulatoria (LGMR);
- Identificar y gestionar la inscripción de trámites y servicios en el Catálogo Nacional de Regulaciones, Trámites y Servicios (CNRTyS), e
- Impulsar la plataforma digital denominada Ventanilla Única de Vivienda que administra el registro de vivienda para agilizar la gestión de trámites para el

desarrollo de vivienda en los municipios con mayor desarrollo habitacional del país.

Con la implementación e impulso de estas acciones de mejora regulatoria el Instituto contribuye al establecimiento de normas claras, así como trámites y servicios sencillos que generan mayor eficiencia y confianza en la atención que se les brinda.

4.d. Gestión del cambio

La gestión del cambio es esencial para que prosperen las organizaciones. A medida que va evolucionando, el Infonavit necesita herramientas nuevas y probar estrategias diferentes para adaptarse a los cambios que van sucediendo cotidianamente. Por ello, se debe contar con una planificación adecuada para la gestión de estos.



Estrategia de desarrollo y reconversión de capital humano

Se revisó y evaluó el talento del capital humano (personal no sindicalizado) con la finalidad de identificar las capacidades y habilidades de las y los colaboradores, alineadas con la visión y necesidades operativas del Instituto.

Para lo anterior, se elaboró la matriz de talento a través de la metodología de las 9 cajas, la cual permite evaluar a las y los trabajadores con base en dos variables: desempeño y potencial, a fin de encaminar las acciones de Plan de Carrera y Sucesión, Formación y Desarrollo del personal.

Diagrama 16. Matriz de talento



Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.

Alineada a estas estrategias, se realizó la evaluación de competencias de más del 85% del personal no sindicalizado, a través del sistema establecido por la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.

Se elaboró la matriz de talento por cada Subdirección General y de cada una de las Delegaciones Regionales, así como el plan de acción de cada área.



Actividades para la inclusión y entornos laborales favorables

En el marco de 2021 “Año de la Inclusión” y con la intención de fomentar las condiciones para un buen ambiente de trabajo, en el que se promuevan la igualdad laboral y la no discriminación entre las trabajadoras y trabajadores del Instituto, se llevaron a cabo diversas actividades de análisis, difusión, sensibilización y capacitación entre las que destacan:

- La encuesta de percepción de Igualdad, Inclusión y No Discriminación para identificar a la población trabajadora del Infonavit que pertenece a grupos en riesgo de vulnerabilidad y la percepción del personal respecto las medidas de igualdad implementadas por el Instituto.
- La estimación de la brecha salarial de género no explicada, con el fin de conocer si existen diferencias entre el salario que perciben trabajadoras y trabajadores.
- La implementación del estudio de clima laboral 2021 y de un programa de liderazgo dirigido a atender las áreas de oportunidad identificadas en el estudio, así como fortalecer los liderazgos positivos en el personal de nivel táctico y estratégico.

Asimismo, destaca que el Infonavit fue reconocido como uno de los “Mejores Lugares para Trabajar LGBT 2021” por la Fundación Human Rights Campaign (HRC) mediante su programa de certificación “HRC Equidad MX”. Este reconocimiento es un indicador del compromiso del Infonavit con la inclusión laboral LGBT que se expresa en la Política de Igualdad Laboral y No Discriminación, la competencia organizacional para atender las necesidades de las personas LGBT y del compromiso público del Instituto con el tema. De acuerdo con la estimación de la brecha salarial de género no explicada, esta resultó en términos porcentuales del -1.3%, lo cual se encuentra dentro del rango aceptado por la metodología EDGE (*Economic Dividends for Gender Equality*), en la cual el Infonavit está certificado en el nivel Assess.

Finalmente, el Instituto recibió el segundo lugar en el índice de los Mejores Lugares para Trabajar® For All® México 2021, con un reconocimiento especial al ser el tercer Mejor Lugar para Trabajar para Mujeres y el noveno lugar en la categoría de Mejores Lugares para Trabajar® en Tiempos de Reto® México 2021, por las acciones para cuidar de las y los trabajadores durante la pandemia causada por el Covid-19 y mantener el servicio a sus usuarios; todos estos en la categoría de organizaciones de más de 5,000 colaboradores.



Agenda Digital: Experiencia Infonavit

En 2021, se estableció una guía en constante evolución que permita cumplir con las metas de transformación digital del Instituto, alineada al PEF.

Se llevó a cabo la adopción del término Experiencia Infonavit, derivado de la Agenda Digital, para hacer referencia a aquellas acciones que ponen a las y los usuarios, sobre todo trabajadores derechohabientes, al centro de todos los esfuerzos del Instituto. Se identificaron 52 objetivos de desempeño institucionales con componente de Experiencia Infonavit.

Igualmente, se desarrollaron las siguientes iniciativas, de manera conjunta con diversas áreas del Instituto, con un enfoque de transformación digital para mejorar la experiencia de usuarios:

Diagrama 17. Iniciativas de la Agenda Digital



Normateca: Se incorporó un buscador y una clasificación jerárquica por tema, tomando como base mejores prácticas de portales con manejo de grandes volúmenes de información, para mejorar la experiencia de navegación y consulta de los usuarios.



Revista Vivienda: Se rediseñó la revista como una página digital con interacción. Asimismo, para mejorar la experiencia de usuario se realizaron grupos de enfoque y se incorporaron los comentarios realizados.



Ferias Virtuales: Se creó un espacio virtual para que las y los derechohabientes consulten los diferentes productos de crédito y soluciones de pago que ofrece el Infonavit a nivel nacional. Para proponer una experiencia integral, se realizó una investigación de ferias virtuales internacionales.

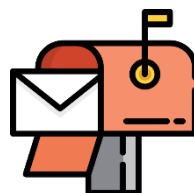


Ficha Deporef: Se reestructuró, reorganizando la información presentada de manera lógica e integrando un código de barras que permite leer la información de los usuarios evitando errores en capturas de depósitos a créditos y otros servicios.



Experiencia Infonavit Digital: Proyecto para mejorar la experiencia de las y los usuarios en los portales digitales del Instituto a partir de tres objetivos de desempeño de tres distintas áreas, Experiencia Digital Infonavit de la Subdirección General de Tecnologías de la Información, mejora Integral del Servicio de la Subdirección General de Operaciones y Mejora de Experiencia del Usuario en Portales Institucionales de la Subdirección General de Comunicación.

Fuente: Subdirección General de Tecnologías de Información.

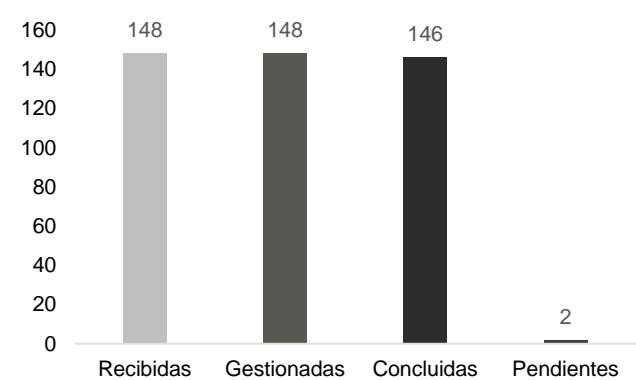


Buzón legislativo

Con el buzón legislativo, el Infonavit atiende las gestiones ciudadanas de las y los legisladores. En 2021, se analizaron las solicitudes recibidas, con el objeto de identificar al área administrativa del Instituto correspondiente y turnarle la petición. Se recibieron 148 solicitudes por medio del correo institucional “buzón legislativo”, de los cuales 98.6% están

concluidas y para el resto se han gestionado las posibles soluciones con las Unidades Administrativas del Instituto.

Gráfica 25. Solicitudes de atención ciudadana obtenida por el buzón legislativo



Fuente: Subdirección General y Jurídica.

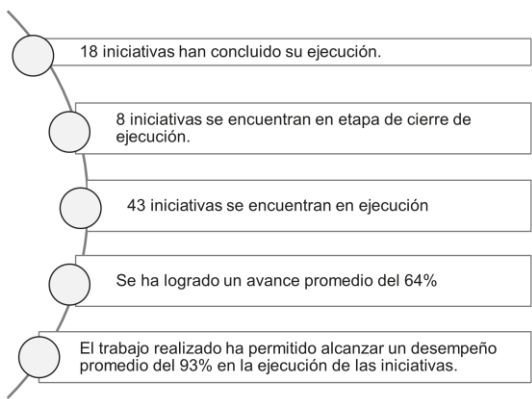
Plan Maestro de Tecnologías de Información (PMTI)

El PMTI consiste en un documento para enmarcar los ejes, iniciativas y acciones en materia de tecnología para atender la alineación a las directrices y disposiciones de la planeación y programas del Infonavit.

En 2021 se definió el esquema de seguimiento al avance de la ejecución de iniciativas.

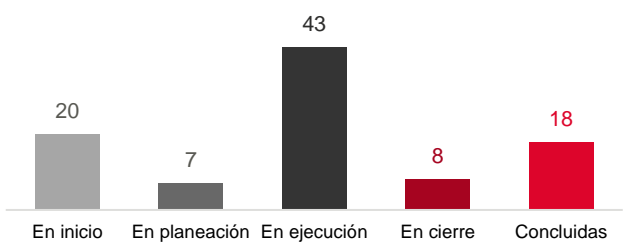
Se desarrolló e implementó una herramienta para registrar y reportar el avance y resultados de las iniciativas.

Se generaron reportes periódicos del avance e informes de logros y progreso para Órganos de Gobierno y la Sedatu.



Las iniciativas concluidas inciden directamente en un avance sustantivo en materia de Transformación Digital y Gestión de Tecnologías de Información.

Gráfica 26. Estatus de Iniciativas 2021 del Plan de Tecnologías



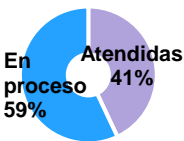
Fuente: Subdirección General de Tecnologías de Información.

Avance en la atención de las recomendaciones de la HAG

Derivado de la importancia del cumplimiento y control para lograr los objetivos y contar con una administración eficiente, el Infonavit tiene la directriz de dar cumplimiento a las recomendaciones emitidas por la H. Asamblea General.

Del total de las 65 recomendaciones vigentes en 2021, se atendieron 28 recomendaciones, lo cual representa el 41% y el 63% restante se encuentra en proceso de atención. [Aquí](#) se puede consultar más información sobre las recomendaciones pendientes.

Gráfica 27. Avance de atención de las recomendaciones HAG



Fuente: Secretaría General y Jurídica.

Tabla 8. Sesiones de la HAG

TOTAL		Atendidos	Proceso
Sesión	Pendientes ene - dic	ene - dic	Ene-dic
117	5	4	1
118	3	2	1
119	7	3	4
120	7	7	0
122	7	4	3
123	22	6	16
124	12	0	12
TOTAL	63	26	37
%	100%	41%	59%

Fuente: Secretaría General y Jurídica.

Vinculación del Infonavit con el marco rector del sector vivienda

Con la creación y publicación del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024, la Administración Federal estableció las grandes líneas de acción que se deben seguir para preservar y generar mayor bienestar para todas las familias mexicanas. El Infonavit, en su carácter de institución de solidaridad, servicio y seguridad social del Estado mexicano, se alinea al eje general de Política Social del PND, que incluye al programa de Desarrollo Urbano y Vivienda y, en este, se definen los dos grandes objetivos en los que el Infonavit participa de manera activa: (i) las acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda, y (ii) la reestructuración de créditos.

Siguiendo las líneas de la política nacional vigente y poniendo a las y los trabajadores derechohabientes al centro de las acciones y decisiones institucionales, se creó el Programa de Responsabilidad Compartida.

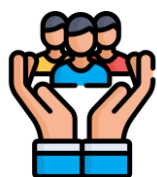
Adicionalmente, se continúa impulsando fuertemente la colocación de créditos para el mejoramiento y la construcción de vivienda. También, la reforma a la Ley del Infonavit permite desplegar una gama mayor de soluciones financieras, mismas que apoyan al incremento del bienestar de todas las familias.

Ofrecer un número mayor de soluciones financieras brinda opciones para que las familias de las y los trabajadores derechohabientes mejoren su calidad de vida, incrementen su patrimonio y ejerzan de manera plena su derecho a la vivienda.

Cumplimiento de objetivos

El primer objetivo establecido en el PND es el de la reestructuración de 194,000 créditos (durante 2019), con esto se espera aliviar la carga financiera que, injustamente, sufren muchas de las familias trabajadoras, logrando beneficiarlas económicamente de manera importante y brindándoles certeza respecto a su patrimonio.

El cumplimiento de este objetivo se mide con el número de derechohabientes con crédito beneficiados con una reestructura de crédito de VSM a pesos. Al cierre de 2021, con el programa de Responsabilidad Compartida, se logró reestructurar 22,317 créditos.



**Responsabilidad
Compartida benefició a
281,469
Trabajadores
derechohabientes
desde su creación en 2019**

²¹Noroeste: Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Durango, Sinaloa y Sonora.

Noreste: Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas.

Occidente: Colima, Jalisco, Michoacán y Nayarit.

Oriente: Hidalgo, Puebla, Tlaxcala y Veracruz.



**El beneficio total por
condonación
asciende a
61,606 mdp**

El segundo objetivo consiste en dar un impulso a la vivienda social a través de miles de acciones de mejoramiento, ampliación y construcción de vivienda. Este objetivo se mide con base en lo establecido en el Programa Operativo Anual (POA). A diciembre de 2021 se formalizaron 166,500 acciones de mejoramiento y construcción de vivienda (créditos no hipotecarios), lo que representó un cumplimiento del 114.1% respecto a la meta plasmada en el POA (145,879 acciones).



**Acciones de
mejoramiento y
construcción de
vivienda:
166,500**

Es importante destacar que los objetivos planteados se persiguen para tener un impacto positivo en la calidad de vida de las y los trabajadores derechohabientes con soluciones financieras adaptadas a sus necesidades y siempre poniéndolos en el centro de todas las acciones institucionales.

Adicionalmente y como complemento a las acciones planteadas en el PND, se muestra en el siguiente diagrama un mapa con la originación total por región definida por el Infonavit²¹ y en la siguiente gráfica la originación total por decil de ingreso de las y los trabajadores registrados en el IMSS.

Centro-norte: Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro, San Luis Potosí y Zacatecas.

Centro: Estado de México, Morelos y Ciudad de México.

Sur: Chiapas, Guerrero y Oaxaca.

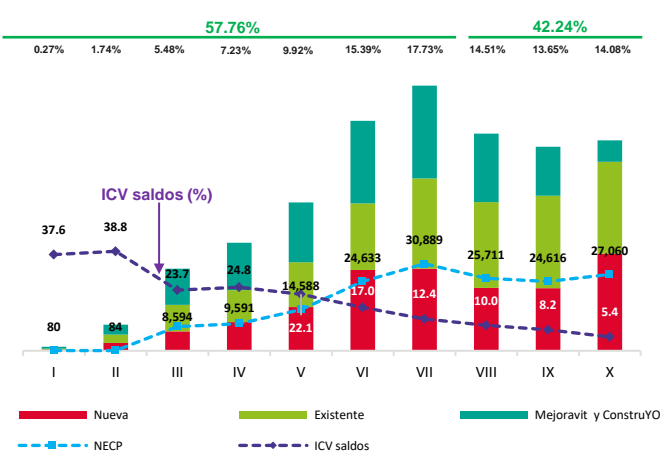
Sureste: Campeche, Quintana Roo, Tabasco y Yucatán.

Diagrama 18. Distribución de la originación total por región, al cierre de 2021 (%)



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con datos de crédito.

Gráfica 28. Otorgamiento de crédito por intervalo de ingresos Unidad de Medida y Actualización, deciles UMA (%)



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con datos de crédito y cartera.

De las figuras anteriores se destaca que, la mayor proporción de créditos se otorga en las regiones del norte (43.12%); también que el 57.76% del total de créditos formalizados en 2021 fue para trabajadores que se encuentran hasta el decil VII (hasta 11,988 pesos de ingreso), priorizando a las y los derechohabientes con menor ingreso.



3 de cada 5 créditos formalizados
se otorgaron a derechohabientes con un ingreso de hasta 11,988 pesos

Las y los trabajadores derechohabientes que se encuentran hasta el decil VII tienen mayor probabilidad de tener una

rotación laboral más frecuente y un ICV más elevado, lo anterior implica un reto importante al momento de querer acceder a un crédito con la banca comercial, ya que es complicado que logren conseguir un crédito, esto limita sus opciones para incrementar su patrimonio. El Infonavit, apoyando a las y los trabajadores derechohabientes en la construcción de su patrimonio y cumpliendo con su misión social, enfocó una parte importante de sus acciones para mejorar las condiciones de los créditos, como lo es la implementación del NECP, haciéndolos más competitivos.

6. Resultados financieros

Estados financieros²²

Balance general

Al 31 de diciembre de 2021 las inversiones en valores ascendieron a 420,871 mdp y representan un incremento de 87,301 mdp (26.17%) respecto al cuarto trimestre de 2020; lo anterior, obedece en su mayoría a la recepción de recursos por amortizaciones de crédito y aportaciones a favor de las y los trabajadores. Por otra parte, los recursos administrados bajo el régimen de inversión (FANVIT) ascienden a 403,470 mdp y representan el 96.02% del total de las inversiones en valores.

La Cartera de crédito neta se ubicó en 1.4 billones de pesos al cierre de diciembre de 2021, lo que significa un incremento de 6.17% (78,688 mdp) respecto a diciembre de 2020.

Al 31 de diciembre de 2021, la cartera de crédito total se ubicó en 1.6 billones de pesos, lo que representó un incremento de 5.82% (87,614 mdp) con respecto a diciembre de 2020. Sin considerar la cartera en prórroga, la cartera vigente registró un aumento anual de 83,267 mdp que representa un 7.07% más. Por su parte, la cartera en prórroga presentó un decremento del 32.04% que representa una disminución de 25,993 mdp respecto al mismo trimestre de 2020. Asimismo, la cartera vencida se incrementó en 12.3% (30,341 mdp). El incremento de la cartera vencida durante el cuarto trimestre de 2021 se debe, principalmente, al vencimiento de las prórrogas originadas como consecuencia de la emergencia sanitaria de 2020.

Las aportaciones correspondientes al Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR 92-97 y SAR 97) mostraron un incremento de 142,770 mdp, que representa un 10.39% más en comparación con el mismo periodo de 2020, lo que se explica principalmente por las mayores aportaciones patronales recibidas a la SCV; adicionalmente, el incremento obedece a los intereses pagados en el periodo (cantidad básica y cantidad de ajuste).

Cabe destacar que la estimación preventiva para riesgos crediticios fue menor a la prevista en el PEF 2021-2025 derivado a que en el PEF se estimó un escenario conservador en términos de deterioro del portafolio hipotecario, lo que implicó una mayor provisión de reservas respecto a lo observado al cierre de diciembre 2021.

Tabla 9. Balance General. Cifras preliminares al 31 de diciembre de 2021 (millones de pesos corrientes)

Activo	Dic-21	Dic-20	% Part.	PF 2021	Pasivo	Dic-21	Dic-20	% Part.	PF 2021
Disponibilidades e inversiones en valores	420,871	333,570	22.36%	393,105	Aportaciones a Favor de los Trabajadores para Fondo de Vivienda	1,524,614	1,381,975	94.75%	1,486,223
Tesorería	17,401	17,130		NA					
FANVIT	403,470	316,440		NA					
Cartera de crédito a la vivienda (Neta)	1,354,737	1,276,049	71.98%	1,331,437	Otros pasivos	82,767	79,142	5.25%	76,852
Cartera Vigente	1,260,573	1,177,305		1,338,879	Total pasivo	1,607,381	1,461,117	83.68%	1,563,075
Cartera en prórroga	55,125	81,120		-					
Cartera vencida	276,332	245,991		265,743					
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(237,293)	(228,367)		(273,185)	Patrimonio	265,838	244,071	86.55%	259,300
Derechos de cobro	16,204	30,206	0.86%	26,554	Resultado neto	9,057	21,767	13.45%	14,626
Cuenta por cobrar a patrones	57,434	53,188	3.05%	53,988					
Bienes adjudicados	19,533	19,246	1.04%	19,607	Total patrimonio	274,895	265,838	16.32%	273,926
Otros activos (neto)	13,497	14,696	0.71%	12,310	Total Pasivo + Patrimonio	1,882,276	1,726,955	100.00%	1,837,001
Total Activo	1,882,276	1,726,955	100.00%	1,837,001					

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Estado de resultados

El resultado neto ascendió a 9,057 mdp, inferior en 12,710 mdp al generado en el mismo periodo de 2020. Esta variación se debe principalmente a:

- El aumento en los ingresos por intereses en 14,988 mdp (9.66%) respecto del cuarto trimestre de 2020, debido a un mayor volumen de créditos denominados en pesos y una mayor tasa de indexación de los créditos denominados en VSM.
- El incremento en gastos por intereses en 25,541 mdp (32.42%) como pago de rendimiento a la SCV, se debe a un mayor volumen en los SSV administradas respecto a 2020 y a un mayor rendimiento reconocido de acuerdo con lo que establece el artículo 39 de la Ley de Infonavit para la cantidad básica y de ajuste.
- Un menor resultado por intermediación por 18,615 mdp (89.93%) derivado principalmente por el incremento en las tasas de referencia en el mercado local y las condiciones nacionales e internacionales del mercado bursátil, que generaron menores ingresos al cierre de diciembre de 2021, comparado con lo observado en 2020.
- La estimación preventiva para riesgos crediticios muestra un decremento de 10,378 mdp (15.75%) respecto al mismo periodo de 2020, debido principalmente a la reducción en el saldo insoluto de calificación por pagos recibidos y a la disminución en

²² Estados financieros con cifras preliminares en tanto no se sometan a aprobación del Comité de Auditoría y demás Órganos Colegiados.

los atrasos de los créditos que corresponden al régimen de amortización REA y prórroga.

- El incremento en otros ingresos de 6,411 mdp (58.25%) se debe principalmente por el aumento en el resultado por amortización anticipada de CEDEVIS, ingresos por recuperaciones legales e ingresos por recargos, actualizaciones y multas.

Tabla 10. Estado de Resultados. Cifras preliminares al 31 de diciembre de 2021 (millones de pesos corrientes)

	Concepto	Dic-21	Dic-20	Var. % 2020	PF 2021	Var. % PF 2021	
Componentes estructurales	Intereses de la cartera hipotecaria y por los intereses devengados de las inversiones en valores, no considera el resultado de valuación conforme lo establecido en la CUOEF						
	Ingresos por intereses	170,087	155,100	9.66	158,900	7.04	
	Gastos por intereses	(104,314)	(78,774)	32.42	(61,906)	68.50	Considera un rendimiento nominal aplicado a la Subcuenta de Vivienda de 7.3600%
	Margen Financiero	65,773	76,326	(13.83)	96,994	(32.19)	
	Estimación preventiva para riesgos crediticios	(55,510)	(65,888)	(15.75)	(66,985)	(17.13)	Constitución de reservas por riesgo de crédito y riesgo de extensión y recuperaciones de crédito que previamente fueron reservados al 100%
Componentes no estructurales	Margen Financiero Ajustado por Riesgos Crediticios	10,263	10,438	(1.68)	30,009	(65.80)	
	Comisiones y tarifas, neto	6,694	6,657	0.56	5,063	32.21	Por la administración del portafolio de tercerizado y valorización de las constancias de CEDEVIS
	Resultado por intermediación	2,085	20,701	(89.93)	-	NC	Resultado de la valuación a valor de mercado de las inversiones a tasas de mercado
	Otros ingresos de la operación	17,418	11,006	58.26	10,010	74.00	Considera los ingresos por el efecto final en la extinción de Cedevis y las liberaciones de la reserva de SAR 92
	Otros egresos de la operación	(15,997)	(16,753)	(4.51)	(17,047)	(6.16)	No constitución del fondo emergente de contingencias que se generó en 2020, disminución en la estimación por incobrabilidad de deudores diversos, aumento en el deterioro de las constancias de Cedevis y en la pérdida en el reconocimiento inicial de bienes adjudicados y recibidos en dación.
	Gastos generales	(11,406)	(10,282)	10.93	(13,409)	(14.94)	Gastos de administración, operación y vigilancia
	Resultado neto	9,057	21,767	(58.39)	14,626	(38.08)	Representa la diferencia de los ingresos totales contra los egresos totales del periodo y destinado al Patrimonio

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Flujo de efectivo

Las entradas acumuladas de efectivo al cierre del cuarto trimestre de 2021 ascendieron a 298,287 mdp, lo que representa un incremento del 14.79% respecto a diciembre de 2020. El aumento es generado principalmente por una mayor recuperación de cartera de crédito en 20,038 mdp (14.17%), mayor recaudación de las aportaciones patronales en 9,615 mdp (9.62%), lo anterior con un aumento en los productos financieros por 3,307 mdp (21.92%) y con el aumento en otras entradas por 5,483 mdp (164.90%) respecto a 2020.

Las salidas de efectivo ascendieron a 211,199 mdp, lo que representa un incremento del 12.50%, focalizando el incremento en los programas de financiamiento y en la entrega

de depósitos de SCV respecto a lo registrado en el mismo periodo del ejercicio 2020.

Los recursos disponibles acumulados al 31 de diciembre de 2021 ascendieron a 420,871 mdp cantidad superior en 87,302 mdp (26.17%) al del cuarto trimestre del año anterior. Del total de los recursos, 403,470 mdp se encuentran administrados a través del Fanvit.

Tabla 11. Flujo de efectivo (millones de pesos corrientes)

	Dic-21	Dic-20	Var. % Dic-20	PF 2021	Var. % PF 2021	Septiembre 2021
Saldo al inicio del año	333,569	242,323	37.65	330,218	1.01	333,569
Operaciones Ordinarias						
Aportaciones a la subcuenta de vivienda	109,607	99,992	9.62	106,043	3.36	90,066
Recuperación de créditos	161,483	141,445	14.17	150,113	7.57	133,263
Productos financieros	18,389	15,082	21.93	14,074	30.66	10,711
Otras	8,808	3,325	164.9	3,122	182.13	7,081
Total Entradas:	298,287	259,844	14.79	273,352	9.12	241,121
Otorgamiento de Crédito						
Crédito INFONAVIT	155,135	143,106	8.41	155,827	-0.44	110,825
Aplicación del saldo de la subcuenta de vivienda	128,095	118,841	7.79	129,063	-0.75	91,268
Apoyo Infonavit	25,207	22,545	11.81	25,037	0.68	18,306
Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda	1,833	1,719	6.63	1,727	6.14	1,251
Gastos de Operación e Inversión	35,210	25,648	37.28	30,564	15.2	26,236
Gastos Generales	9,567	9,175	4.27	15,671	-38.95	7,601
Inversiones propias (activo fijo y glos. inst.)	8,778	8,420	4.25	13,262	-33.81	7,058
Otras Salidas	789	755	4.5	2,409	-67.25	543
Total Salidas:	211,199	187,728	12.5	210,465	0.35	151,782
Saldo flujo de efectivo	420,657	314,439	33.8	393,105	7.01	422,908
Valuación a valor de mercado y partidas en tránsito por liquidación de operaciones	214	19,130	-98.88	-	NA	190
Saldo final de disponibilidades e inversiones en valores	420,871	333,569	26.17	393,105	7.06	423,098

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Indicadores clave de desempeño

El PEF 2021 – 2025 se realizó bajo un entorno macroeconómico con elevado grado de incertidumbre. En este sentido, las proyecciones financieras 2021 se construyeron con una lógica conservadora que contempló principalmente: i) una lenta recuperación del empleo, ii) crecimiento económico moderado y iii) un crecimiento en los precios dentro del rango objetivo del Banco de México (~3.0%).

Dado lo anterior, los resultados observados a diciembre 2021, en términos generales, están dentro de los escenarios central y favorable.

En el caso del Remanente de Operación, este cierra 2021 en un escenario favorable (112,290 mdp) debido a un mejor comportamiento de pago de los acreditados, una cartera de crédito más saludable que la estimada en el PEF y un gasto operativo eficiente que impactó en:

- Mayor ingreso por intereses sobre la cartera de crédito (126,309 mdp observados vs. 112,752 mdp estimados).

- Menor gasto en reservas (55,510 mdp observado vs. 66,985 mdp estimados).
- Menor GAOV (11,406 mdp observado vs 13,587 mdp estimado).

El resultado en el Remanente de Operación permitió que al cierre de diciembre 2021 se otorgara un rendimiento a la SCV de 103,233 mdp (70,986 mdp de cantidad básica y 32,247 mdp de cantidad de ajuste) superando incluso las estimaciones del escenario favorable. En términos nominales, se otorgó un rendimiento a la SCV igual a la inflación (7.36%) con el objetivo de proteger el ahorro de las y los derechohabientes, y a la vez garantizar un patrimonio que mantiene un nivel de solvencia financiera sólido congruente con un ICAP de 12.61% (esto es resultado de una remuneración al patrimonio de 9,057 mdp).

La Remuneración al patrimonio (resultado neto) con la que se cierra 2021 (9,057 mdp, cercano al escenario desfavorable) es resultado de otorgar un mayor rendimiento a la SCV que implica reconocer un mayor Gasto por intereses, el cual reduce el margen financiero y, por lo tanto, el resultado neto.

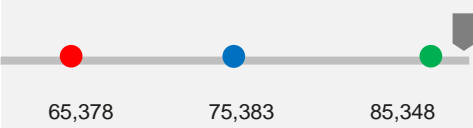
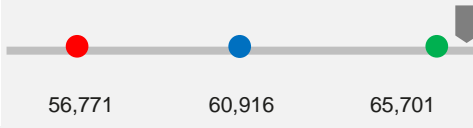
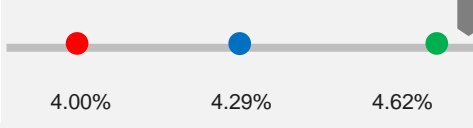
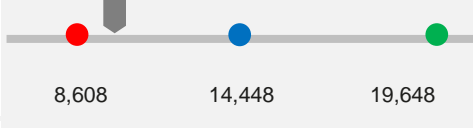
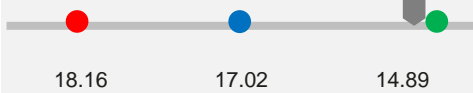
La razón de reservas entre cartera total cerró 2021 en 14.91%, cercano a un escenario favorable; lo anterior, debido a una menor constitución de reservas respecto a lo estimado (237,293 mdp observados vs. 273,185 mdp estimados).

La recuperación del empleo formal durante 2021 permitió que los siguientes conceptos llegarán a niveles que superan el escenario central:

- Aportaciones de derechohabientes sin crédito (109,607 mdp),
- Recuperación de cartera ROA (158,066 mdp) y
- Recuperación de cartera en ventanilla (42,767 mdp).

En el caso del ICV, tanto en cuentas (13.29%) como en saldos (16.99%) registró un cierto deterioro al cierre de 2021; no obstante, se ubicó muy por debajo del escenario desfavorable; para el caso de ICV en cuentas el diferencial es 18 puntos base (pb) respecto al escenario central y del ICV en saldos de 43 pb. La relación Patrimonio / activo (14.60%) cierra 2021 30 pb por debajo del escenario central, esto como consecuencia de un mayor Activo total observado respecto al proyectado (1,882,277 mdp observado vs. 1,837,001 mdp estimado), que como se mencionó antes, impactado principalmente por una menor constitución de reservas y mayores Disponibilidades e inversiones en valores (asociado con una mayor Recuperación de Cartera y Aportaciones patronales).

Indicadores clave de desempeño, 2019-2021

	Observado			Estimación diciembre 2021 PEF 2021-2025			
	Dic 2019	Dic 2020	Dic 2021				
Remanente de operación (mdp)	109,961	99,364	112,290		65,378	75,383	85,348
Monto de rendimiento a la SCV (mdp)	85,038	77,597	103,233		56,771	60,916	65,701
Tasa de rendimiento nominal a la SCV (%)	7.32%	6.00%	7.36%		4.00%	4.29%	4.62%
Remuneración al patrimonio (mdp)	24,923	21,767	9,057		8,608	14,448	19,648
Reservas / cartera total (%)	14.69%	15.18%	14.91%		18.16	17.02	14.89

	Observado			Estimación diciembre 2021 PEF 2021-2025			
	Dic 2019	Dic 2020	Dic 2021				
Aportaciones de DH sin crédito (mdp)	94,243	99,992	109,607		101,903	106,043	111,010
Recuperación de cartera ROA (mdp)	150,347	149,132	158,066		153,949	158,064	162,179
Recuperación de cartera en ventanilla (mdp) ¹	32,153	33,161	42,767		28,895	30,935	32,978
ICV en número (%)	8.87%	12.30%	13.29%		15.71	13.11	11.26
ICV saldos (%)	11.69%	16.00%	16.99%		19.20	16.56	14.79
Patrimonio / activo (%)	15.45%	15.39%	14.61%		14.82	14.90	14.99
Índice de Capitalización (%)	12.81%	13.09%	12.61%			12.58	
REA con pago (%) ²	NA	NA	61.25%		NA	NA	NA

¹ Si bien en el PEF 2021-2025 el nombre del indicador es Recuperación de cartera REA, se modificó el nombre para reflejar de manera exhaustiva lo que está midiendo ya que además de incluir las mensualidades realizadas por acreditados en REA, incluye los pagos adelantados de los acreditados en ROA y REA.

² En 2021 se realizó un cambio en la medición del indicador que obedece a la transferencia de funciones de Recuperación Especializada de la Subdirección General de Gestión de Cartera a la Secretaría General y Jurídica, por lo que la modificación realizada excluye de estos elementos de cálculo. Solo se presenta el avance en 2021, sin incluir las metas establecidas en PEF 21-25, ya que para años anteriores se estarían comparando universos diferentes.



7. Política de riesgos

Radiografía de riesgos

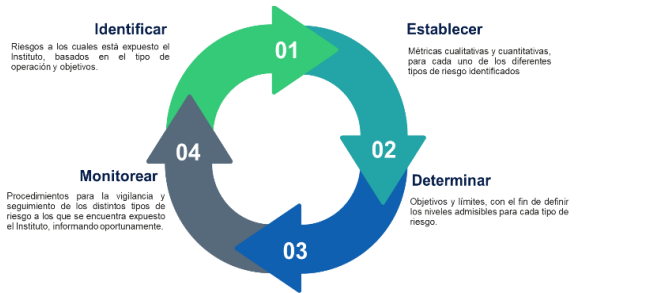


Por sus objetivos, naturaleza y tamaño operativo, el Instituto se enfrenta a diferentes tipos de riesgos dentro de sus actividades. Estos son de características diversas y cada uno de ellos es abordado de forma especializada por la Coordinación General de Riesgos (CGR), que apoya al Director General y a los Órganos Colegiados en la toma de decisiones relacionadas con la operación diaria para prevenir pérdidas potenciales.

Para lograr el cumplimiento de su misión y visión, el Infonavit ha trabajado en identificar los riesgos a los que se encuentra expuesto con el fin de crear estrategias para minimizar su impacto en la operación diaria y en los resultados que entregamos a nuestros derechohabientes (véase Radiografía de riesgos).

En ese sentido, se definió un perfil de riesgo adecuado para el Instituto que describe los riesgos que está dispuesto a asumir, rechazar o evitar en el corto y largo plazo.

Diagrama 19. Elementos del proceso de gestión del perfil de riesgos



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

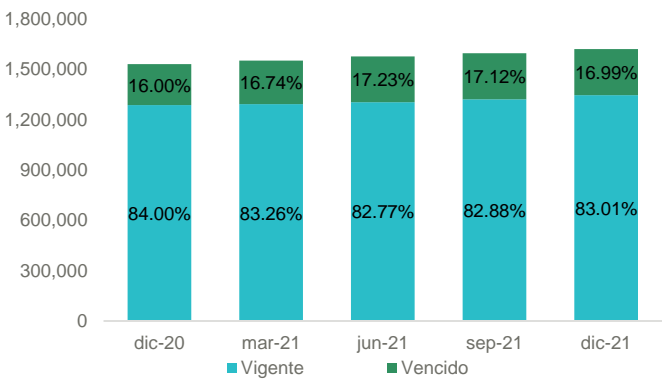
A continuación, se detalla cada riesgo, su exposición y algunas de las medidas de mitigación implementadas, así como los elementos de monitoreo.

Riesgo de crédito

El riesgo de crédito es una medida de la pérdida potencial por la falta de pago de un acreditado en las operaciones que efectúa el Instituto. En 2021, el Instituto presentó estabilidad en la calificación de la cartera.

Durante 2021, posterior al año de choque sanitario y económico se observó una estabilidad en el comportamiento del portafolio, lo cual se puede observar en la gráfica siguiente:

Gráfica 29. Distribución del saldo por estatus de cartera (millones de pesos)



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Como parte de las medidas de mitigación para mejorar la calidad de la cartera, a partir de mayo de 2021 se implementó el Nuevo Modelo de Originación T1000 que, de manera conjunta con la información de las Sociedades de Información Crediticia (SIC), tiene la finalidad de evitar el sobreendeudamiento de los trabajadores, procurando que los ingresos de los trabajadores con crédito sean suficientes para cumplir con el pago de sus créditos.

En términos de la cartera vencida, el saldo en millones de pesos, con cuatro y más omisos pasó de 241,090 mdp en 2020 a 274,490 mdp en 2021, lo que representa un incremento de 5.83%.

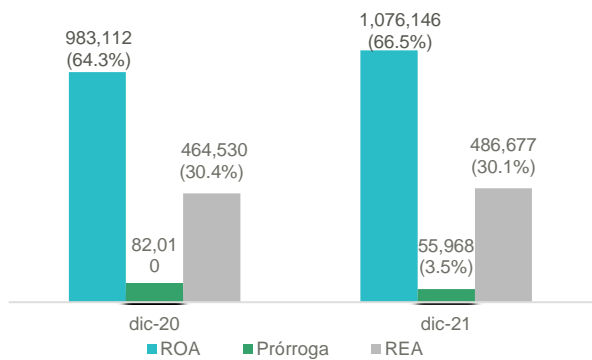
Tabla 12. Distribución del saldo de crédito por número de omisos (millones de pesos)

# Omisos	dic-20	dic-21	Diferencia	Var %
0	1,164,564	1,243,857	79,293	6.8
1	64,718	53,252	-11,466	-17.7
2	44,228	34,832	-9,396	-21.2
3	15,051	12,360	-2,691	-17.9
4 y más	241,090	274,490	33,400	13.9
TOTAL	1,529,651	1,618,791	89,140	6

Fuente: Coordinación General de Riesgos con información de la Subdirección General de Gestión de Cartera.

En cuanto al portafolio propio, durante el 2021, se observa un incremento en términos porcentuales en el saldo de los créditos en régimen ROA, al pasar de 64.3% (983,112 mdp) a 66.5% (1,076,146 mdp). Por otro lado, se observa un decremento en el saldo de los créditos del régimen REA, ya que pasaron de 30.4% (464,530 mdp) a 30.1% (486,677 mdp). Así mismo, para los créditos en Prórroga se observa un decremento al pasar de 5.4% (82,010 mdp) a 3.5% (55,968 mdp).

Gráfica 30. Distribución del Portafolio por régimen de amortización (Millones de pesos)

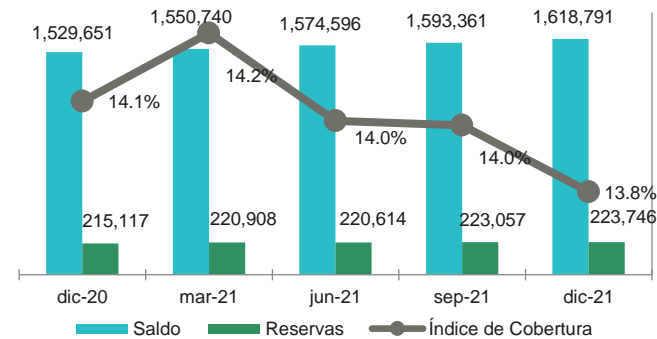


Fuente: Coordinación General de Riesgos

En lo que respecta a la constitución de reservas, esta presentó un incremento debido a la pérdida de los empleos de los acreditados, es decir, a la transición de créditos en régimen ROA a REA o Prórroga.

Se llevó un monitoreo de las reservas preventivas, el índice de cobertura (reservas crediticias entre el saldo) y el ICV. El saldo del portafolio administrado se encuentra cubierto de manera adecuada y estable con la estimación de reservas crediticias. Al cierre del año, el saldo de las reservas fue de 223,746 mdp.

Gráfica 31. Administración de riesgo de crédito (millones de pesos)



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Debido al incremento de 5.83% en el Saldo del Portafolio Infonavit, el Índice de Cobertura presentó un decremento de 30 puntos base, pasando de 14.1% a 13.8%; sin embargo, las reservas tuvieron un incremento del 4.01% pasando de 215,117 mdp a 223,746 mdp (dic 2020 vs dic 2021).

Riesgo de extensión

Se refiere a la reserva por el saldo que no será cubierto por el acreditado cuando termine el plazo remanente del crédito y haya cubierto 360 pagos efectivos. Para mitigar el riesgo de

extensión, el Infonavit tiene la obligación de constituir reservas para prever dicho riesgo.

En 2021, el saldo en reservas por riesgo de extensión presentó un incremento del 13.9% respecto al cierre de 2020 y representó el 29% de la integración del monto total de reservas crediticias en 2021 comparado con el 26% en 2020, debido a la aplicación de programas de apoyo a las y los derechohabientes con crédito como pueden ser prórrogas y reestructuras.

Tabla 13. Monto y proporción anual de reservas por tipo de riesgo

Reservas	dic-20	Proporción del total (%)	dic-21	Proporción del total (%)
Riesgo de crédito	158,593	74	159,361	71
Riesgo de extensión	56,524	26	64,385	29
TOTAL	215,117	1	223,746	100

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Riesgos de mercado

Los resultados financieros están expuestos a movimientos en las tasas de interés, tipos de cambio, índices de precios, entre otros, que inciden sobre la valuación de activos y sobre los resultados esperados de los activos de FANVIT y Tesorería del Infonavit. Por ello, es relevante dar seguimiento continuo al desempeño del portafolio, así como a la medición de su riesgo de mercado.

La metodología aprobada por el Comité de Riesgos para la cuantificación del Riesgo de Mercado asociada a las inversiones en valores es la estándar en el sistema financiero mexicano: Valor en Riesgo (VaR, por sus siglas en inglés Value at Risk). Esta métrica tiene como objetivo simular condiciones financieras y establecer posibles minusvalías relevantes en el portafolio. Al cierre de 2021, el VaR del portafolio Infonavit fue de 1,999 mdp, lo cual quiere decir que con una probabilidad de 97.5%, en un día típico no se observaría una minusvalía más desfavorable que ese monto.

Una herramienta adicional para administrar dicho riesgo es la simulación de escenarios de estrés, ya sea de movimientos específicos de sus factores de riesgo o recreación de condiciones financieras desfavorables observadas en algún momento de la historia. En caso de presentarse un escenario financiero en donde se incrementara 100 puntos base el nivel de tasas, precios y tipo de cambio peso-dólar, se podrían observar minusvalías cercanas a 10,600 mdp. En caso de que un escenario financiero con características similares a lo observado al inicio de la declaratoria de pandemia (marzo 2020) se volviera a presentar, se podrían observar minusvalías de 16,000 mdp aproximadamente.

A inicios del ejercicio 2021, se presentó un momento de volatilidad en tasas a causa de expectativas de una

recuperación económica acelerada en Estados Unidos, lo cual resultó en incrementos en los niveles de riesgo de mercado y minusvalías en el portafolio de renta fija. A lo largo del año, el VaR de las inversiones pasó de 0.44% a 0.48%; sin embargo, en todo momento, estuvo dentro de la tolerancia autorizada para este riesgo (0.90%), evitando afectaciones no esperadas sobre los valores del Instituto.

Al cierre de 2021, se reporta que el portafolio de inversiones del Infonavit presentó un incremento de 26% en su valor de mercado, en gran medida por las aportaciones bimestrales, así como por su propio rendimiento, destacando en este último el desempeño del portafolio de renta variable. Con esto, al cierre de diciembre el valor de mercado del portafolio fue de 420,188 mdp. Cabe destacar que el 96% de las inversiones son gestionadas por el FANVIT y el resto por la Tesorería.

Tabla 14. Composición del portafolio

Portafolio	MtM (mdp)	Resultado 2021 (mdp)	Rendimiento ¹ 2021 (%)	Duración (años)
INFONAVIT	420,188	18,563	4.61%	3.07
Tesorería	16,721	1,417	4.48%	0.03
Reporto	16,721	1,374	4.49%	0.03
PRLV	0	43	3.84%	
FANVIT	403,467	17,146	4.81%	3.2
Renta Fija	295,442	1,855	0.47%	4.3
Guber Nominal	114,990	(4,803)	-5.84%	5.7
Guber Real	75,862	4,378	5.95%	5.1
Guber revisable	54,570	2,225	4.63%	0.2
Corporativo	50,019	54	-0.14%	4.2
Renta Variable	79,559	13,766	21.76%	0.0
RV nacional	4,139	788	27.18%	0.0
RV internacional	75,419	12,979	21.45%	0.0
Alternativos	11,617	1,052	10.07%	2.3
Fibras	9,301	864	10.62%	0.0
CKDs	2,316	188	8.41%	11.5
Liquidez	16,850	473	4.52%	0.0
Divisas	0.14	0	-	0.0
Reporto	16,850	472	4.52%	0.0

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

1/ Tasa de rendimiento ponderada por tiempo. Metodología estandarizada para la medición del rendimiento de un portafolio de inversiones en valores y aprobada por el Comité de Riesgos en su Sesión Ordinaria 149.

Riesgo de contraparte

El Instituto está expuesto a riesgos de contraparte lo que puede afectar los resultados financieros por posible incumplimiento de las obligaciones financieras comprometidas por terceros a las inversiones en valores que efectúa el Instituto.

Este riesgo es poco latente, ya que el 93% de las inversiones del Instituto se concentra en deuda gubernamental y en instrumentos con calificación crediticia AAA.

En línea con lo anterior, durante 2021 se realizó la evaluación al "Modelo de probabilidad neutral al riesgo". Dicha revisión

permitió identificar los plazos más relevantes para la estimación y monitoreo de la Pérdida Esperada. En el transcurso de 2021, la pérdida esperada por riesgo de contraparte se mantuvo en niveles de 1.2% del valor del portafolio; es decir, la pérdida esperada promedio del portafolio de inversiones derivado de la materialización del riesgo de contraparte pudo haber sido de 4,570 mdp.

Riesgo de liquidez

Las actividades del Infonavit mantuvieron en todo momento los niveles prudenciales en el manejo de la disponibilidad financiera.

La liquidez del Instituto le permite hacer frente a obligaciones y compromisos en el corto plazo; es decir, pagar a las y los trabajadores derechohabientes que retiran el saldo de la SCV, el financiamiento de nuevos créditos para la adquisición de viviendas y la naturaleza operativa del Instituto. Las disponibilidades son los recursos que el Instituto usa para cumplir con las obligaciones descritas anteriormente, por eso su vigilancia se realiza diariamente y se presenta su evolución al Comité de Riesgos.

Desde el punto de vista del Infonavit, la mitigación y monitoreo del riesgo de liquidez es muy relevante y eficiente. A finales de 2021 se ratificó el nivel del Saldo Mínimo de Liquidez (SML) en 10,000 mdp junto con un nivel de alerta de 12,500 mdp, niveles que entraron en vigor en 2022. Este representa el nivel de liquidez suficiente para enfrentar contingencias equivalentes a dos veces el nivel de percentil de necesidades de liquidez con un nivel de confianza de 99.7%. En ningún momento de 2021 el monto de liquidez disponible en la Tesorería estuvo por debajo del SML con lo que se remarca la buena gestión sobre el riesgo.

Asimismo, el riesgo de liquidez se mide a través del Coeficiente de Cobertura de Liquidez (CCL). A diciembre de 2021, el CCL fue de 211.38%, lo cual significa que el Instituto tiene la capacidad de afrontar sus compromisos de liquidez en el corto plazo y tener un remanente de más de 100%.

Adicionalmente, se cuenta con un método de asignación de bursatilidad para los instrumentos y portafolios de inversión del Instituto, con la finalidad de estimar las posibles minusvalías ocasionadas por ventas anticipadas de activos a descuentos inusuales o que una posición no pueda ser enajenada, adquirida o cubierta mediante el establecimiento de una posición contraria equivalente. Esta medida pretende cuantificar el nivel de liquidez de las inversiones en los mercados financieros. Al cierre de 2021, el portafolio Infonavit cuenta con un nivel de bursatilidad alto.

Riesgo de balance

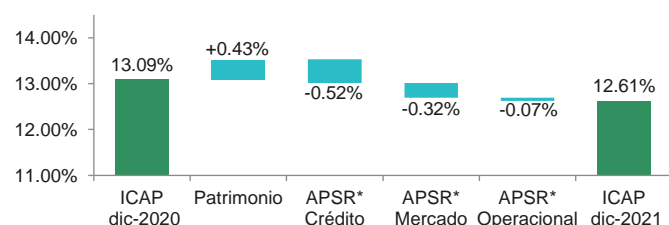
Se considera que el riesgo de balance es bajo.

Sin embargo, para mitigar cualquier posibilidad de este riesgo, en 2021 se realizó el Estudio Anual de Activos y Pasivos del

Instituto con el fin de proyectar la solvencia financiera del Instituto para el corto, mediano y largo plazo. En el escenario base, se demostró que desde los flujos estimados de ingresos de la cartera hipotecaria hasta las proyecciones del gasto operativo pasando por las devoluciones de la SCV a la derechohabencia y a partir de las disponibilidades, los flujos del Instituto son suficientes para cumplir con todas las obligaciones. Se debe tomar en cuenta que el 96.5% de los flujos proyectados de la devolución del SSV se ubican en las bandas mayores a 15 años de materialización.

Adicionalmente, durante todo 2021 el nivel del Índice de Capitalización (ICAP) se mantuvo por encima de la banda correspondiente a la política interna del Instituto (12.50% +/- 50 pb), quedando al cierre de diciembre en un nivel de 12.62%.

Gráfica 32. Evolución del ICAP, 2020-2021



*Activos ponderados sujetos a riesgo de crédito.
Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Riesgo estratégico

Los proyectos vigentes avanzan conforme al plan, permitiendo a la Institución implementar los procedimientos y acciones necesarios para llevar a cabo el modelo de negocio y su estrategia.

El Instituto trabaja en 11 proyectos estratégicos, de los cuales planea concluir 10 en 2023 y 1 en 2024. Para medir los riesgos asociados, la CGR monitorea su avance. En 2021, uno concluyó, seis avanzaban conforme al plan, dos de ellos se encontraban en un nivel de tolerancia aceptable y ninguno se encontró por arriba del nivel de tolerancia. De los restantes, uno ya tiene un plan de trabajo y el otro se encuentra en etapa de planeación.

Continuidad de negocio

Para garantizar la continuidad operativa del negocio frente a cualquier contingencia, se presentó al Comité de Riesgos la actualización del marco normativo y la metodología de Análisis de Impacto al Negocio (BIA -Business Impact Analysis- por sus siglas en inglés). Con esta metodología se ejecutó el proceso BIA, que permitió estimar los impactos cuantitativos y cualitativos de las contingencias operativas del Instituto. Cabe mencionar que, desde el cuarto trimestre de 2021, se inició nuevamente la ejecución de este análisis, que será el insumo para la actualización de los planes de continuidad de negocio en 2022.

El Instituto mantiene diversas acciones estratégicas para proteger al personal y a los derechohabientes ante la crisis sanitaria causada por Covid-19. Desde el inicio de la pandemia en marzo de 2020 y hasta el cierre de 2021, se registraron 1,203 casos positivos entre los 4,911 trabajadores de la institución. De los casos, se reportaron 14 defunciones, 58 activos al cierre del año y 1,131 recuperaciones. A pesar de la alta incidencia a nivel nacional, el Infonavit ha logrado mantener la continuidad operativa gracias a diversas medidas de protección, dentro de las que destacan el programa de trabajo fuera de la oficina, la adecuación de las instalaciones para disminuir el riesgo de contagios, el programa de pruebas para detectar Covid-19 entre trabajadores presenciales y la implementación de los protocolos de manejo de infección por Covid-19, de atención al derechohabiente y de reapertura de la actividad laboral.

Riesgo reputacional

Existen riesgos relacionados con la calidad de la atención al derechohabiente, lo que puede afectar la originación de crédito.

El Instituto continúa trabajando en mejorar la calidad de los servicios de atención disponibles al derechohabiente, tanto los servicios de atención física (Cesi), como los servicios de atención digital (Infonatel, MCI y el Portal).

Para evaluar el servicio de atención y experiencia del trabajador derechohabiente, se tienen 16 indicadores de seguimiento. Al cierre de 2021, 14 de los indicadores se encontraban en un nivel aceptable o tolerable y dos de ellos por arriba de la tolerancia. El primero de estos indicadores fuera de tolerancia se presentó en la Experiencia del derechohabiente (Mi Cuenta Infonavit), debido a respuestas negativas relacionadas con Disponibilidad de servicios (consulta o trámite), soluciones y satisfacción. Estas incidencias se están analizando con las áreas correspondientes para implementar acciones de mejora. El segundo indicador fuera de tolerancia se presentó en el área de Derechos Humanos y fue el número de recomendaciones sin ser resueltas. La Comisión Nacional de Derechos Humanos notificó al Instituto que se identificaron casos por omisiones en la entrega de escrituración, por lo que se están tomando las acciones pertinentes. Durante 2022 se llevará a cabo el monitoreo de los resultados para asegurar que se atiendan las recomendaciones.

Riesgo legal y de cumplimiento

Las acciones exógenas legislativas y regulatorias pueden afectar las actividades institucionales

Al 31 de diciembre de 2021, el riesgo legal del Instituto correspondía a 99,793 casos en proceso judicial por demandas promovidas en contra y por el Infonavit. En este sentido, el pasivo contingente por juicios en contra del Instituto

representa 154.6 mdp al cierre de 2021, lo que equivale a un incremento de 1.8% con respecto a 2020.

Sin importar los eventos relacionados con modificaciones normativas, el Infonavit ha demostrado estar preparado para hacer frente a los nuevos retos que planteó la reforma y cualquier cambio a su regulación aplicable. Se considera que la rápida capacidad de reacción para diseñar e implementar planes contingentes mitiga de manera importante el riesgo de cumplimiento.

Riesgo tecnológico

Las amenazas potenciales a la seguridad cibernética y de la información evolucionan de manera rápida y sofisticada. El Instituto debe proteger los sistemas y la confidencialidad de la información ante distintos ataques, así como de accesos no autorizados o divulgación de información sin autorización.

El Instituto trabaja continuamente en la implementación de acciones que permiten mitigar los posibles fraudes y fugas de información sensible. Actualmente se monitorea y da seguimiento a ocho riesgos con 22 meta indicadores de riesgo tecnológico y sus respectivos niveles de tolerancia. Durante 2021, se reportó el resultado mensual de los ocho riesgos, 22 meta indicadores y 3,233 componentes (incluyendo a las delegaciones, infraestructura tecnológica y de comunicaciones y servicios que brinda el Instituto principalmente). Los resultados obtenidos fueron:

- 79% de los indicadores se encontró en niveles aceptables.
- 21% de los indicadores se encontró en niveles fuera de lo aceptable.

El Instituto opera bajo un modelo de mejora continua que le permite implementar actividades o planes de acción para llevar los indicadores a niveles aceptables. Al mejorar los puntos de control en los procesos, también mejora la eficiencia y eficacia de estos.

Riesgo operacional

Una falla en los procesos a causa de errores humanos, tecnológicos o a raíz de acontecimientos externos pudiera implicar una reducción en las capacidades que tiene el Instituto de ofrecer una oportuna y eficiente atención hacia las y los derechohabientes.

Por lo anterior, el Instituto, buscando proteger el patrimonio de todos los derechohabientes, se da a la tarea de monitorear los riesgos operacionales globales por medio del monto que representan las incidencias que se consideran un riesgo potencial mediante el modelo de Pérdida Esperada.

Un nivel de tolerancia aceptable es de 0.05% del Patrimonio (alrededor de 138.7 mdp) y el nivel fuera de la tolerancia es de 0.08% del Patrimonio (alrededor de 221.9 mdp). Al cierre del año, el indicador se ubicó en 0.13% del Patrimonio, quedando fuera de los niveles tolerables Esta situación se presentó

debido a la materialización de un evento que impactó negativamente al indicador. Las incidencias por riesgo operacional son las siguientes:

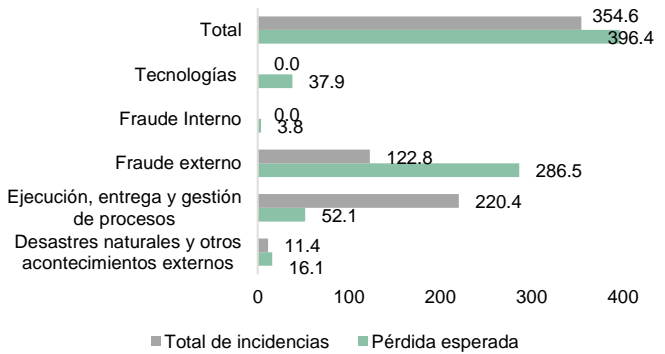
Diagrama 20. Modelo de pérdida esperada



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Su comportamiento respecto de los resultados del modelo de Pérdida Esperada son los siguientes:

Gráfica 33. Total de incidencias y resultados del modelo de Pérdida Esperada bajo escenario de estrés al 99% (mdp)



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Como se observa en la gráfica anterior, el monto total de incidencias por riesgo operacional en 2021 fue de 354.6 mdp, debido principalmente a fallas en la ejecución, entrega y gestión de procesos y a fraude externo. Este monto excede los niveles de tolerancia aceptables y se acerca al escenario de máximo estrés, al 99%: el total de incidencias estuvieron un 11% por debajo de la pérdida total esperada bajo este escenario. Los eventos registrados en 2021 se tomarán en cuenta para definir nuevas variables y estrategias para la calibración del modelo durante su actualización en 2022.

Este esfuerzo permite visualizar una exposición al riesgo operacional más cercana a la realidad. El Instituto deberá ser igual de dinámico que los cambios que se van suscitando en la operación.

Se considera que el Infonavit tiene las capacidades institucionales para hacer frente a las potenciales fallas en los sistemas operacionales o en su infraestructura. El esfuerzo institucional de administración integral de riesgos permite mitigar, en gran parte, los posibles daños al patrimonio de las y los derechohabientes y del Instituto.

Finalmente, es importante mencionar que la información aquí presentada se encuentra, a mayor detalle, dentro del Informe Anual de Riesgos 2021.

8. Resultados del Plan de Labores y Financiamientos 2021

Proyectos Estratégicos

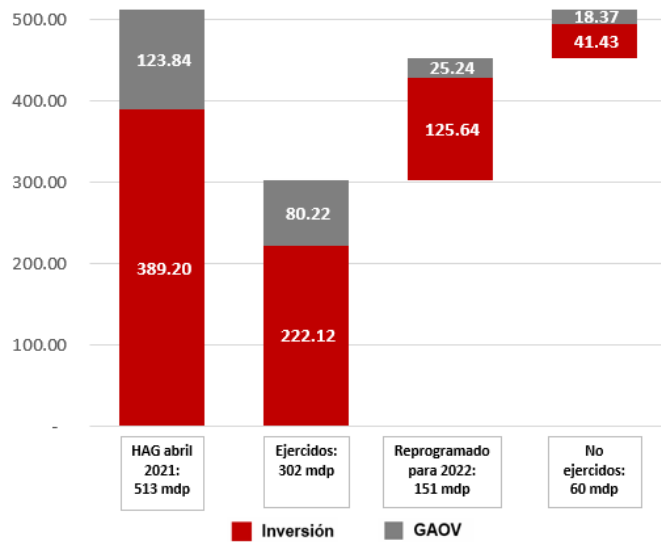
El portafolio de 19 proyectos institucionales 2021 se determinó a partir de la aplicación de una metodología que priorizó los objetivos de la Administración. Además, con la Adenda al PEF 2021 – 2025, se incorporó al portafolio el “Programa de Implementación de la Reforma” cuyo eje es ofrecer a las y los derechohabientes, en forma ordenada, las distintas opciones de financiamiento que se habilitaron con la modificación a la Ley del Instituto, buscando priorizar aquellas que tienen una mayor demanda por parte de las y los trabajadores.

En la misma adenda, se comunicó la suspensión del proyecto “Unamos Créditos (3 personas)”, mismo que estaba considerado para operar en 2021.

Por otra parte, y contribuyendo al proceso de transformación del Instituto hacia un Infonavit más analítico y digital que pone en el centro a la derechohabencia; en septiembre de 2021 el Comité de Proyectos Institucionales avaló la incorporación al portafolio del proyecto “Experiencia Infonavit Digital”, que se sumará al portafolio hasta 2022 y significa la estructuración de diferentes esfuerzos que buscan mejorar la experiencia de los usuarios en los canales digitales.

El presupuesto del portafolio de proyectos autorizado por la H. Asamblea General de abril de 2021 fue de 513 mdp de los cuales en 2021 se ejerció el 59% (302 mdp) y el 12% restante (60 mdp) no fue necesaria su erogación para alcanzar los objetivos definidos por algunos proyectos en 2021. Cabe señalar que durante la programación de los recursos requeridos para 2022, las áreas ejecutoras del presupuesto de los proyectos determinaron que 151 mdp (29% del presupuesto autorizado) no serían empleados en 2021 y se solicitarían para utilizarse en 2022, atendiendo los propios ajustes que experimentaron los planes de trabajo de los proyectos, que modificaron sus tiempos de ejecución, así como el calendario de adquisiciones de productos y servicios de diferentes proveedores. A continuación, se muestra el detalle de este comportamiento presupuestal:

Gráfica 34. Ejercicio del presupuesto 2021 (millones de pesos)



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con información de la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.

Tabla 15. Presupuesto autorizado 2021 (millones de pesos)

Proyecto	HAG abril 2021 (I+II+III)	Ejercido 2021 (I)	Reprogramado para 2022 (II)	No ejercido (III)
1. Rediseño SAP (FICO - TRM)	101.12	26.88	68.85	5.40
2. Plataforma Biométrica Institucional 2.0	91.60	81.71	9.89	0.00
3. Nuevo esquema de crédito en pesos	69.55	53.47	0.00	16.08
4. Programa de implementación de la Reforma	36.57	2.83	33.56	0.18
5. Cuenta Infonavit + Crédito Bancario	36.10	21.76	0.00	14.34
6. Sistema de Información Infonavit	35.74	25.42	7.05	3.27
7. Homologación de fuentes de información para administración de créditos	31.01	19.16	0.00	11.85
8. Reingeniería del Servicio de Citas	25.76	21.89	3.56	0.31
9. Mejoras en el servicio de devolución de pagos en exceso (ROA)	25.53	8.20	15.84	1.49
10. Programa de actualización y mejora de los servicios en MCI y APP	14.83	12.33	1.72	0.78
11. Mejora en el servicio de recepción y devolución de pagos (REA)	12.67	10.77	1.82	0.08
12. Reportes regulatorios para la CNBV	11.49	6.01	4.52	0.97
13. Crédito para trabajadores de la agroindustria	9.63	3.53	4.07	2.03
14. Automatización conciliación contable	6.10	4.90	0.00	1.20

Proyecto	HAG abril 2021 (I+II+III)	Ejercido 2021 (I)	Reprogramado para 2022 (II)	No ejercido (III)
15. Financiamiento para titulación de vivienda dentro de la plataforma de autoproducción de vivienda	3.48	3.48	0.00	0.00
16. Mejoras al modelo de operación en Cesi	1.55	0.00	0.00	1.55
17. Ampliación de canales para recepción de aportaciones extraordinarias a SCV	0.30	0.00	0.00	0.30
18. Reingeniería de la Plataforma de Recaudación Fiscal *	0.00	0.00	0.00	0.00
19. Implementación 4 servicios electrónicos para DH *	0.00	0.00	0.00	0.00
Suman Proyectos	513.03	302.34	150.88	59.81

* Proyectos que no solicitaron recursos a la H. Asamblea General en abril 2021.

Principales resultados.

Como resultado de la ejecución de los proyectos institucionales en 2021, se destacan las siguientes soluciones o servicios en favor de las y los derechohabientes y patrones:

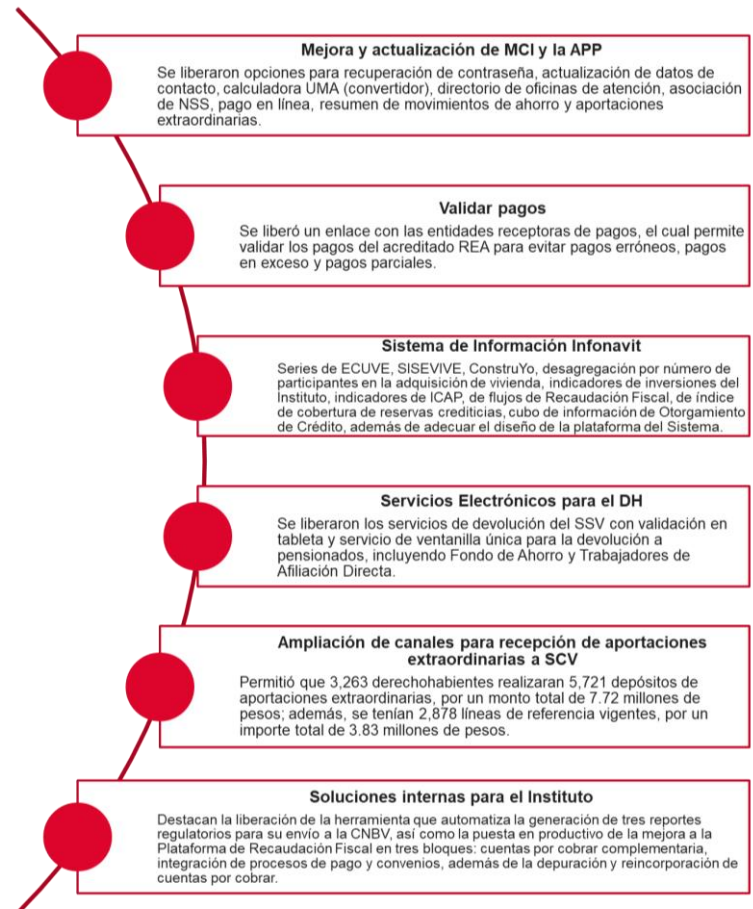


Tabla 16. Desempeño de los Proyectos institucionales (avance real del proyecto / avance planeado al 31 de diciembre de 2021)

No.	Proyectos	Tipo	Desempeño
1	Automatización conciliación contable	T	100%
2	Crédito para trabajadores de la agroindustria	T	100%
3	Sistema de Información Infonavit	T	100%
4	Programa de actualización y mejora de los servicios en MCI y APP	T	100%
5	Cuenta Infonavit + Crédito Bancario*	E	100%
6	Nuevo esquema de crédito en pesos*	E	99%
7	Implementación 4 servicios electrónicos para DH*	E	99%
8	Financiamiento para titulación de vivienda dentro de la Plataforma de Autoproducción de vivienda	T	99%
9	Homologación de fuentes de información para administración de créditos*	T	99%
10	Mejoras al Modelo de Operación en Cesi*	E	99%
11	Reingeniería de la plataforma de Recaudación Fiscal*	T	99%
12	Mejora en el servicio de recepción y devolución de pagos (REA)	E	98%

No.	Proyectos	Tipo	Desempeño
13	Mejoras en el servicio de devolución de pagos en exceso (ROA)	E	97%
14	Plataforma Biométrica Institucional 2.0	T	96%
15	Reingeniería del Servicio de Citas	E	95%
16	Reportes Regulatorios para la CNBV	E	93%
17	Rediseño SAP (FICO – TRM)	E	88%
18	Programa de Implementación de la Reforma	E	63%
19	Ampliación de canales para recepción de aportaciones extraordinarias a la SCV**	E	Concluido

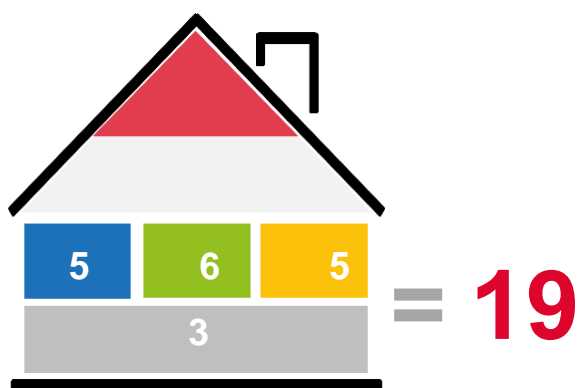
* Proyectos que concluyeron sus tareas programadas; en enero 2022 formalizarán documentos de conclusión.

** Proyecto concluido y ya cuenta con documento de conclusión formalizado.

E: Estratégico

T: Táctico

Diagrama 21. Portafolio de proyectos 2021 por eje estratégico



Detalle de proyectos por eje:

Eje 1. Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes

1. Mejoras en el servicio de devolución de pagos en exceso (ROA)
2. Reingeniería del Servicio de Citas
3. Mejora al Modelo de Operación en Cesi
4. Implementación 4 servicios electrónicos para DH
5. Programa de actualización y mejora de los servicios en MCI y APP

Eje 2. Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes

1. Programa de Implementación de la Reforma
2. Nuevo esquema de crédito en pesos

3. Cuenta Infonavit + Crédito Bancario
4. Ampliación de canales para recepción de aportaciones extraordinarias a la SCV
5. Financiamiento para titulación de vivienda dentro de la Plataforma de Autoproducción de vivienda
6. Crédito para trabajadores de la agroindustria

Eje 3. Operación eficiente y transparente

1. Rediseño SAP (FICO – TRM)
2. Mejora en el servicio de recepción y devolución de pagos (REA)
3. Homologación de fuentes de información para administración de créditos
4. Automatización conciliación contable
5. Reingeniería de la plataforma de Recaudación Fiscal

Habilitadores: Plataformas institucionales transversales

1. Reportes Regulatorios a la CNBV.
2. Sistema de Información Infonavit.
3. Plataforma Biométrica Institucional 2.0.

A continuación, se presentan los principales beneficios de cada uno de los proyectos del portafolio:

No	Proyecto	Beneficios Esperados	Beneficios Materializados	TIR	Índice de rentabilidad
1	Mejoras en el servicio de devolución de pagos en exceso (ROA)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reducción en la cantidad de personal necesario para la atención de Beneficiarios, Mandatos Judiciales y Devoluciones por créditos cancelados antes o después de ejercidos, toda vez que en canal presencial se requerirán 89 personas, en lugar de 105. ✓ Disminución del riesgo de usurpación por la verificación con firma electrónica avanzada y en el mediano plazo con biométricos. ✓ Mayor eficiencia en la devolución de pagos en exceso. 	<p>Los beneficios se materializarán posteriormente a la puesta en operación.</p> <p>Cifras operativas:</p> <p>Ingreso de pagos en exceso en 2021: 1,549.00 mdp.</p> <p>Se devolvieron en 2021: 1,041.52 mdp.</p> <p>Saldo al cierre dic-21: 507.48 mdp.</p>	2686.00%	91.66
2	Reingeniería del Servicio de Citas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se espera que a través de MCI un aproximado de 175,000 derechohabientes generen su cita por este medio en lugar de realizarlo por Infonatel. ✓ Se espera que a través de MCI se puedan capturar datos de aproximadamente 150,000 derechohabientes por año. ✓ Distribuir mejor las cargas de trabajo en los Cesi. ✓ Aumentar el registro de datos de contacto confiables. 	La materialización de los beneficios se podrá medir hasta que finalice el proyecto y el servicio se encuentre operando.	14.90%	1.16
3	Programa de actualización y mejora de los servicios en MCI y APP	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la experiencia del derechohabiente y disminuirle costos de traslado. El costo aproximado de transacción es: Cesi (transporte + día de trabajo) = \$372.11 pesos; para Infonatel (costo llamada) = \$15.00 pesos ✓ Promover el otorgamiento de crédito. Se medirá la Tasa de conversión (asesorías de crédito/solicitudes de crédito). ✓ Mejorar el uso de los recursos presenciales y electrónicos. Presenciales = tiempo de espera y experiencia / Medios digitales = experiencia y solución. ✓ Se estima que anualmente, cerca de 500,000 derechohabientes se ahorren una interacción en los canales presenciales (Cesi e Infonatel). 	Los beneficios aún no se han materializado.	33.60%	3.00
4	Mejora al Modelo de Operación en Cesi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender y brindar con calidad y calidez a los más de 20 millones de derechohabientes que se presentan a los Centros de Servicio Infonavit. ✓ Ofrecer servicios y productos financieros que les permitan ahorrar y acceder a soluciones de vivienda que incrementen su patrimonio y mejoren su calidad de vida con información homologada en todos los Cesi. ✓ Otorgar servicio de solución en primer contacto en los 89 Cesi del país. 	<ul style="list-style-type: none"> → Permitió identificar las áreas de oportunidad en cada Cesi y por cada Infomóvil, para solicitar a las áreas correspondientes la mejora necesaria. → Permitió conocer el actuar de los diferentes Cesi de cara a la atención al público, para estandarizar mejores prácticas. → Actualización del Procedimiento de Atención en CESI, evolucionando a Proceso Atender al Usuario, mismo que engloba la atención telefónica con la presencial. 	23.37%	1.33
5	Implementación 4 servicios electrónicos para DH	<p>Para los Derechohabientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Disminuir las cargas administrativas y la eliminación de tiempo y riesgos de traslados a los Cesi. ✓ Acceder a la devolución del SSV en menor tiempo y en casos de situación de desastre, invalidez o enfermedad. ✓ Acceder oportuna y ágilmente a información de su cuenta individual, que le permita ser vigilante de que sus aportaciones se registran en tiempo y forma. ✓ Datos personales actualizados en el Infonavit. <p>Para el Instituto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Liberar recursos de los Cesi para mejorar la calidad de otros servicios que necesariamente son presenciales. ✓ Disminuir riesgos de fraude o suplantación de identidad. ✓ Impulsar un Infonavit Digital con más y mejores servicios. ✓ Mejora en la calidad de los datos de las y los derechohabientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desde la puesta en operación, en agosto de 2020, el servicio de Resumen de movimientos registra 954,358 descargas desde Mi Cuenta Infonavit. ✓ El servicio de corrección de datos base CURP con validación de RENAPO, registra 1,449,320 casos desde su puesta en operación en junio de 2020. ✓ El servicio de Devolución del SSV con validación biométrica en el INE en dispositivos móviles, a partir de las pruebas piloto en las Delegaciones y en el último trimestre de 2021, ha atendido 429 solicitudes por un monto total de \$ 41.33 millones de pesos. ✓ El servicio de Ventanilla Única, desde su puesta en operación en octubre de 2021, registra 6,252 casos de devolución de saldos de los diferentes fondos, por un monto total de 459.61 millones de pesos. 	130.96%	9.12

No	Proyecto	Beneficios Esperados	Beneficios Materializados	TIR	Índice de rentabilidad
6	Nuevo esquema de crédito en pesos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para el derechohabiente: ✓ Menor tasa de interés. ✓ Sin incrementos en el pago. ✓ Las aportaciones patronales se destinan a pago de capital, reduciendo la vida del crédito. ✓ Mayor claridad en el funcionamiento del crédito. ✓ Para el Instituto: ✓ Mayor sencillez en la operación del crédito. ✓ Mayor transparencia en los beneficios hacia el acreditado mediante esta nueva estructura de crédito. ✓ Disminución de la cartera vencida del portafolio hipotecario, al despresurizar la relación pago vs ingreso. ✓ Mejora de la comunicación en los canales de atención, sobre la operación del crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> → Desde el inicio de operaciones (21 de mayo de 2021) y hasta diciembre del mismo año, se originaron 165 mil créditos bajo el nuevo esquema por un monto de 74,742 mdp y una tasa ponderada de 8.08%. → En enero 2021 el HCA aprobó un nuevo esquema de financiamiento que contempla una distribución de tasas en un rango de 1.90% a 10.45%. → El pago fijo en los regímenes ROA y REA, la mensualidad a cargo de los acreditados se mantiene fija independientemente de que cuenten o no con relación laboral vigente. → El esquema de pagos fijos contempla que todas las aportaciones patronales vayan directo a capital, reduciendo el tiempo del crédito en beneficio de los acreditados. → El acreditado ve el primer beneficio al obtener una tasa de interés diferenciada, la cual es asignada en función a su salario, de igual forma su pago mensual no se verá afectado por la actualización de factores como la UMA o el Salario Mínimo, ni por actualización por complemento de pago. 	2699.00%	245.81
7	Cuenta Infonavit + Crédito Bancario	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disminuir los gastos iniciales solicitados por la banca a los DH no activos. ✓ Permitir a los DH no activos disponer de los ahorros acumulados previamente en la subcuenta de vivienda. ✓ Permitir a los DH contar con mayor capacidad de crédito para la adquisición de una vivienda al solicitar un crédito hipotecario en cofinanciamiento con la banca. ✓ Liberar pasivos del SSV hasta por un monto de 1,200 mdp. ✓ Generar un rendimiento promedio de 11.39% sobre el otorgamiento de hasta 4,000 mdp que ayuden al Infonavit a beneficiar a trabajadores de menores ingresos. ✓ Mitigar los riesgos asociados a la originación y recuperación del crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> → Permite a los DH no activos disponer de sus ahorros acumulados previamente en la SCV. Con la aprobación de la Reforma de Ley todo trabajador derechohabiente que sea titular de depósitos constituidos a su favor en el Instituto y que no tenga una relación laboral activa ya puede acceder a la opción de financiamiento CI+CB y adquirir una vivienda nueva o existente en cofinanciamiento con una Entidad Financiera. 	275.40%	21.30
8	Programa de implementación de la Reforma	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento de trabajadores derechohabientes a los que se les puede ofrecer una opción de financiamiento. ✓ Aumentar la cantidad de soluciones que se ajusten a las necesidades de cada derechohabiente haciendo un ejercicio pleno del derecho a la vivienda. ✓ El impacto sobre el Instituto con un incremento en la calidad de la originación de los nuevos créditos, mayor dinamismo en el portafolio por créditos de corto plazo que no permanecen tanto tiempo en el balance. ✓ Proporcionar soluciones tecnológicas que además de facilitar y eficientar la operación de las nuevas opciones de financiamiento, brinden valor agregado y mejoren la experiencia de usuario del derechohabiente. 	Actualmente no existen opciones de financiamiento implementadas, por lo que no existen beneficios materializados	En proceso de definición	En proceso de definición
9	Financiamiento para titulación de vivienda dentro de la Plataforma de Autoproducción de Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se atenderán segmentos de la población derechohabiente que no puede o no quiere obtener un crédito institucional. ✓ Se podrá atender a derechohabientes no atendidos, preferentemente aquellos con ingresos de hasta 2.8 UMA. ✓ Se podrá atender a más de 800 mil derechohabientes que califican para un segundo crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> → Se logró el diseño, desarrollo e implementación de las primeras tres opciones de crédito: Reparaciones menores, Asistencia Técnica y Constructora. → Durante 2021, se ejercieron 504 créditos de las primeras tres opciones de financiamiento. → Durante la gestión de los créditos originados se ha podido corroborar que la inversión del crédito (recurso obtenido) se ha materializado en la vivienda de los trabajadores. 	94.00%	1.89

No	Proyecto	Beneficios Esperados	Beneficios Materializados	TIR	Índice de rentabilidad
10	Crédito para Trabajadores de la Agroindustria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Al facilitar el perfilamiento del trabajador con comportamiento laboral atípico, dichos trabajadores podrán tener acceso a una alternativa de financiamiento para la adquisición de vivienda adecuada, a través de un esquema de ahorro previo al otorgamiento del crédito. ✓ Este sector de trabajadores no atendido podrá hacer válido su derecho a adquisición de vivienda. 	La materialización de los beneficios se podrá medir hasta que finalice el proyecto y el servicio se encuentre operando.	Indeterminada	-0.22
12	Rediseño SAP (FICO-TRM)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis un 30% más rápido. ✓ Reducción del 5% al 10% en los costos operativos de informes y análisis de operaciones y negocios. ✓ Reducción del 40% al 50% en días para cerrar libros anuales. ✓ Reducción del 20% al 40% en el Libro Mayor y los costos de cierre financiero. ✓ Disminuir la redundancia de datos hasta en un 50%. ✓ La integración de todos los procesos en una sola plataforma y la integración nativa entre TRM y SAP FICO, disminuirá cargas de trabajo actuales derivadas de contabilidades semiautomáticas y conciliaciones contables operativas manuales. <p>IFRS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación de estándares de alta calidad. ✓ Reflejo del valor real de los activos. ✓ Comparabilidad con otras entidades. ✓ Mayor transparencia en la información financiera divulgada. ✓ Dar cumplimiento a la regulación establecida por CNBV en el año 2022 y evitar multas, así como transparentar la información financiera del Instituto. 	Aún no se materializan.	En proceso de definición de definición	En proceso de definición
13	Homologación de fuentes de información para administración de créditos (HFIAC)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disminución del gasto en la operación de cobranza por los diferentes canales en un 2.8%. Esta disminución se podrá revisar una vez que se cuente con al menos 12 meses de funcionamiento de la solución y realizar una comparación de un ciclo estable. ✓ Mejorar el perfilamiento del acreditado, derivando en ofrecer un producto de cobranza acorde a sus necesidades y características. ✓ Mayor precisión en la asignación de cuentas a los diferentes canales de atención, derivando en disminución de aclaraciones y quejas. Se requieren al menos 2 meses para estabilizar el servicio y empezar con la disminución de aclaraciones y quejas, las cuales se podrán medir con los indicadores de Operaciones. ✓ Información para el diseño de nuevos productos. ✓ Trazabilidad de la historia de crédito y de la garantía. ✓ Generar estrategias oportunas para la gestión del portafolio. ✓ Atención especializada a grupos vulnerables. ✓ Información oportuna al acreditado. ✓ Una mejor calidad en la atención. 	Aún no se materializan.	23.80%	1.50

No	Proyecto	Beneficios Esperados	Beneficios Materializados	TIR	Índice de rentabilidad
14	Mejora en el servicio de recepción y devolución de pagos (REA)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Claridad sobre el saldo actualizado. ✓ Certeza sobre el monto que debe pagar el acreditado cada mes y que este quedará correctamente aplicado a su crédito. ✓ Información accesible todo el año, las 24 horas del día. ✓ Eliminar costos adicionales al acreditado. ✓ Evitar realizar acciones de cobranza por deficiencias en la recepción de pagos parciales. ✓ Oportunidad en el tiempo de respuestas de quejas y reclamaciones. ✓ Brindar a la mayor cantidad de acreditados el acceso a los programas de solución (reestructura) desde MCI. ✓ Correcta aplicación de los pagos a los créditos, evitando que sigan incrementándose los rubros de "pagos en exceso" y "pagos erróneos". ✓ Disminución en quejas por errores de aplicación de pagos a los créditos. ✓ Disminución de cartera vencida por pagos no aplicados en tiempo y forma en el rubro "pagos parciales". ✓ Créditos en cartera vencida que se pueden recuperar por pagos no aplicados en tiempo y forma en el rubro "pagos parciales". ✓ Optimizar los recursos humanos y tecnológicos que hoy se utilizan para corregir esta problemática a otras actividades del Instituto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Con la puesta en operación del módulo de Reestructuras en MCI se han formalizado, al corte de diciembre de 2021, un total de 4,613 reestructuras. ✓ Se tienen en operación el reporte de los módulos: Reestructuras en MCI y Entidades Financieras. ✓ Se tiene ya disponible el web service para que las entidades receptoras lo puedan consumir, según concluyan sus propios ajustes tecnológicos. 	242.00%	6.56
15	Automatización conciliación contable	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Automatización del seguimiento de las conciliaciones operativas y contables. ✓ Integridad de la información. ✓ Agilidad y flexibilidad en el manejo de las operaciones de negocio al contar con un modelo seguro de seguimiento de la conciliación de la cadena de información operativa – financiera. ✓ Disminución y seguimiento de las partidas en conciliación. 	<i>El proyecto actualmente se encuentra en desarrollo, por lo que, al cierre de diciembre, no se pueden ver los beneficios de la implementación.</i>	-36.00%	0.18
16	Reingeniería de la Plataforma de Recaudación Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Automatización del proceso de la Cuenta por cobrar derivadas de las auditorías realizadas a patrones. ✓ Notificaciones de créditos fiscales derivados de las cuentas complementarias, de manera ágil y expedita. ✓ Facilitar a los patrones la operación de pagos dentro del Portal Empresarial, además de homologar la operación actual. ✓ Individualización del SSV correspondiente a las cuentas de los trabajadores de manera ágil y dinámica. ✓ Homologación en las reglas de cálculo de accesorios con el SUA. ✓ Compensar los beneficios otorgados y los pagos de accesorios al realizar un convenio de pago en parcialidades históricos. ✓ Compensar los accesorios por el beneficio otorgado por pago en una sola exhibición por autodeterminación en delegación mediante SUA. ✓ Estados de cuentas patronales actualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Automatización de la cuenta por cobrar derivadas de las auditorías realizadas a patrones. ✓ Automatización del proceso de depuración de créditos fiscales para la atención de sentencias. ✓ Implementación de la individualización de pagos realizados por los patrones a los saldos de subcuenta de vivienda y créditos de los trabajadores de pagos realizados de forma mediante fichas manuales. 	117.80%	4.88

No	Proyecto	Beneficios Esperados	Beneficios Materializados	TIR	Índice de rentabilidad
17	Plataforma Biométrica Institucional 2.0	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la experiencia del derechohabiente en todos los Cesi/CAPDE del Instituto. ✓ Posicionar al Instituto como una entidad de vanguardia, que adopta las mejores prácticas en la validación de sus derechohabientes. ✓ Habilitar la verificación y validación de identidad biométrica a nivel nacional. ✓ Atender los compromisos establecidos con la CNBV en materia identificación biométrica. ✓ Se incrementa la identificación del derechohabiente y/o acreditado y, con ello, se evitan los trámites generados de forma irregular mediante usurpación de identidad, que impacta en los costos financieros del Instituto. ✓ Incrementar la seguridad en las operaciones que se realizan en los Cesi/CAPDE. ✓ Proveer de herramientas de trabajo a los asesores en materia de seguridad y verificación de identidad. 	<i>El proyecto actualmente se encuentra en desarrollo, por lo que, al cierre de diciembre, no se pueden ver los beneficios de la implementación.</i>	13.89%	1.17
18	Sistema de Información Infonavit	<p>Disponibilidad de información oportuna del Infonavit para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los procesos de las áreas del Infonavit y toma de decisiones. ✓ Los programas de mejora en el servicio que ofrece el Instituto ✓ El perfilamiento de soluciones de crédito y cartera. ✓ Elaborar análisis de sensibilidad de las principales variables financieras. ✓ Investigación y estudios. ✓ Análisis de costos y productividad. 	<i>La materialización del beneficio por el uso del Sistema de Información Infonavit, se medirá en posteriores actualizaciones del mismo.</i>	21.60%	1.78
19	Reportes regulatorios para la CNBV	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar con una solución tecnológica integral, institucional y transversal, que permita generar de forma automatizada los 25 Reportes Regulatorios para la CNBV. ✓ Consolidar y conciliar la información y contar con las validaciones del área de negocio, que permita asegurar el cumplimiento en tiempo y forma con las obligaciones establecidas en la CUOEF. ✓ Enviar por Canal Seguro los reportes regulatorios a la CNBV. ✓ Evitar sanciones por parte de la CNBV. ✓ Mejoras en las encuestas de opinión entre los usuarios. ✓ Reducción del tiempo invertido de mandos altos y medios en la generación de los reportes. 	<p>→ Se cuenta con etapa inicial de la solución tecnológica que automatiza la generación de 3 reportes regulatorios, estos corresponden a las series R01, R14 y R16.</p> <p>→ Derivado de la automatización en la generación de los 3 reportes en 2021, se puede garantizar que la información contenida en estos reportes ha sido consolidada por una plataforma tecnológica, conciliada y validada por las áreas de negocio y esto permite asegurar su entrega en tiempo y forma.</p> <p>→ Debido al cumplimiento, se evita la aplicación de sanciones por parte de la CNBV en la entrega tardía o en la falta de entrega de estos 3 reportes.</p>	12.00%	1.08

Resultados del POA 2021

En 2021, el Infonavit colocó 530,525 créditos, de los cuales 364,025 fueron hipotecarios y 166,500 créditos de Mejoravit y Construyo. Este resultado representó un incremento de 11.6% en relación con 2020, lo que garantiza el acceso continuo a la vivienda adecuada y contribuye a la reactivación económica del país.

Tabla 17. Colación de crédito, 2019-2021

Tipo de crédito	Créditos			Variación anual (%)	
	2019	2020	2021	21 vs 20	21 vs 19
Hipotecarios	351,461	340,825	364,025	6.8%	3.6%
Mejoravit y Construyo	170,501	134,422	166,500	23.9%	-2.3%
Total de créditos	521,962	475,247	530,525	11.6%	1.6%

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Respecto del Programa Operativo Anual (POA), la colocación crediticia en 2021 fue 6.6% mayor que la meta central de créditos totales planteada para el año. En particular, para los créditos hipotecarios el avance fue 3.5% mayor y de créditos Mejoravit y Construyo se logró un avance superior a la meta en 14.1%.

Tabla 18. Colocación de créditos 2021 vs POA

Tipo de crédito	Colocación 2021	POA 2021 Escenario central	% de avance respecto a POA
Hipotecarios	364,025	351,653	103.5%
Mejoravit y Construyo	166,500	145,879	114.1%
Total de créditos	530,525	497,532	106.6%

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Por tipo de vivienda, la colocación de créditos para soluciones de vivienda nueva (adquisición y construcción) mostró un avance del 92.1% respecto del POA, en tanto que el avance de créditos para soluciones de vivienda existente (adquisición, mejoras y pago de pasivos) fue de 116.6%.

El resultado de créditos para vivienda nueva, respecto de lo proyectado en el POA, es generado principalmente por la caída en el volumen de la producción de viviendas toda vez que el sector de la construcción ha sido uno de los más afectados por la emergencia sanitaria y por el incremento en los precios de sus insumos de producción. En este sentido, la colocación de créditos para vivienda nueva presentó una variación de -5.8% respecto a 2020. A pesar de la caída en vivienda nueva, se superó la meta planteada para la colocación de créditos hipotecarios.

De acuerdo con la oferta de vivienda registrada en el registro de vivienda (con avance mayor al 80%), se observa una

disminución del 8.3% en el rango de hasta 2.7 UMA (7,898 pesos).

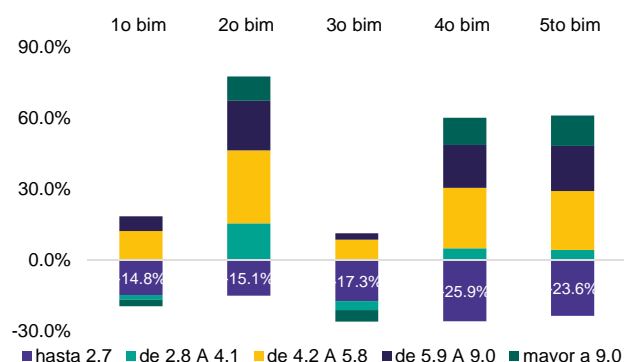
Tabla 19. Oferta de vivienda registrada por rango salarial

Rango Salarial (UMA)*	Oferta de vivienda		Variación %
	dic-20	dic-21	
hasta 2.7	7,046	6,464	-8.3%
2.8 a 4.1	7,420	7,859	5.9%
4.2 a 5.8	4,966	6,684	34.6%
5.9 a 9	15,360	18,447	20.1%
mayor a 9	17,857	20,766	16.3%
Total	52,649	60,220	14.4%

*El valor de la UMA es de 2,724.45 mensual de 2021.

Asimismo, se observa una disminución de la demanda potencial se deriva en los segmentos salariales de bajos ingresos (hasta 2.7 UMA). Sin embargo, se mantiene un importante volumen de derechohabientes potenciales que pueden acceder a un crédito para adquisición de vivienda.

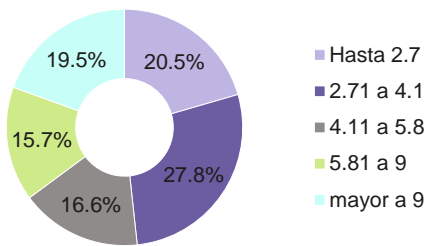
Gráfica 35. Variación de la demanda potencial 2021 vs 2020



Con independencia de la oferta y demanda potencial, la capacidad de compra de las y los derechohabientes observada se incrementó 8.4%, por el crecimiento de 13.0% del SSV y de 7.6% del monto de crédito promedio.

Dentro de los créditos hipotecarios, 48.3% se destinó para trabajadores con ingresos de hasta 4.1 UMA (11,992 pesos).

Gráfica 366. Porcentaje de colocación hipotecaria por rango salarial, 2021

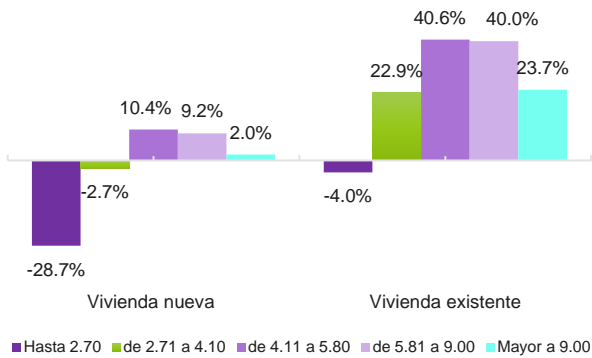


Fuente: Subdirección General de Crédito.

Dentro del mercado de vivienda nueva, la mayor afectación por falta de vivienda se presentó en el mercado de bajos ingresos, hasta 2.7 UMA, con una disminución de 28.7% respecto de 2020.

Por su parte, la colocación de créditos para los rangos de más de 4.11 UMA ha mostrado incrementos para ambos tipos de vivienda.

Gráfica 377. Variación % por tipo de vivienda y rango salarial, 2021 vs 2020



Fuente: Subdirección General de Crédito.

Por línea de crédito, la colocación se distribuyó de la siguiente manera:

- Línea II: 312,810 créditos para adquisición de vivienda, de los cuales, 52% fueron para vivienda nueva.
- Línea III: 8,864 créditos para construcción de vivienda.
- Línea IV: 208,279 para mejoras y remodelación.
- Línea V: 572 créditos para pago de pasivos.

Dentro de las líneas de crédito, los créditos para mejora y remodelación presentaron el mayor dinamismo durante el año

con un crecimiento de 38.3% respecto a 2020, impulsado por Mejoravit y Remodelavit, principalmente.

En cuanto a Mejoravit el impulso provino, entre otras medidas, por la disminución de la tasa a 13.1%, reducción de meses de cotización continua de 8 a 4 meses, incremento del número de tiendas disponibles para el uso de la Tarjeta Mejoravit en toda la República. Por su parte, se han realizado mejoras operativas a Remodelavit, incremento en el número de administradoras y mayor de promoción a la opción de financiamiento.

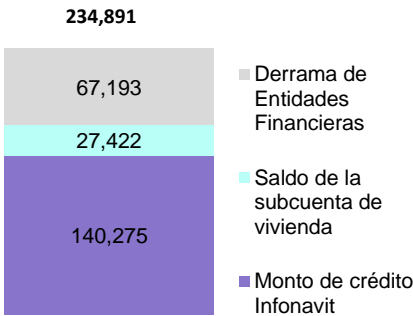
Asimismo, las nuevas opciones de financiamiento y las medidas de mejora implementadas en 2020 y 2021 contribuyeron al importante logro en las cifras de colocación de créditos del presente año:

- 165,848 créditos bajo el nuevo esquema de crédito en pesos con menor tasa de interés y mejores condiciones financieras para los derechohabientes.
- 52,500 créditos de Unamos Créditos.
- 41,552 créditos Remodelavit.
- 1,584 de Crédito Individual Infonavit-Fovissste.
- 504 créditos de ConstruYO.

La colocación de créditos 2021 generó una derrama de 234,890 mdp. De esta, 140,275 mdp correspondieron al monto de crédito fondeado por Infonavit, 27,422 mdp al saldo de la subcuenta de vivienda utilizado para la operación crediticia y 67,193 mdp fue fondeo de Entidades Financieras.

En relación con el POA 2021, se alcanzó el 99.2% de la meta de monto de crédito fondeado por Infonavit bajo el escenario central. Este resultado se derivó de una mayor colocación a la esperada de créditos Remodelavit y una disminución en créditos para adquisición de vivienda, siendo que el monto de crédito promedio de Remodelavit es, aproximadamente, 40% del monto para adquisición de vivienda.

Gráfica 38. Distribución de derrama de crédito 2021 (mdp)



Fuente: Subdirección General de Crédito.

Finalmente, los estados con mayor avance en los créditos originados para vivienda nueva respecto al POA fueron: Chihuahua (133.0%), Yucatán (122.4%), Tlaxcala (122.2%), Sonora (116.8%) y Baja California (114.9%). En tanto, el mayor

avance en colocación de créditos para vivienda existente respecto al POA, se registró en: Estado de México (207.0%), Ciudad de México (160.4%), Nuevo León (141.1%), Puebla (133.0)% y Guanajuato con (129.9%).

No obstante, y con independencia de los resultados respecto del POA, los estados con mayor contribución a la colocación crediticia fueron: Nuevo León (12% del total de créditos), Estado de México (10%), Chihuahua (8%), Jalisco (8%) y Ciudad de México (8%).

Tabla 20. Crédito de vivienda nueva y existente por intervalo salarial (UMA). Cierre a diciembre 2021 (Formalizados)

Entidad	Nueva						Existente					
	Hasta 2.7	De 2.71 a 4.1	De 4.11 a 5.8	De 5.81 a 9.00	Mayor a 9.00	Total	Hasta 2.7	De 2.71 a 4.1	De 4.11 a 5.8	De 5.81 a 9.00	Mayor a 9.00	Total
Aguascalientes	1,195	1,402	727	742	856	4,922	874	886	604	520	477	3,361
Baja California	780	2,350	1,664	1,112	1,424	7,330	964	2,605	1,709	1,197	1,574	8,049
Baja California Sur	220	158	138	222	234	972	280	262	207	265	340	1,354
Campeche	16	29	13	12	35	105	215	208	194	226	304	1,147
Coahuila	1,532	2,595	1,221	1,027	1,762	8,137	1,961	2,550	1,897	1,708	1,356	9,472
Colima	467	520	248	264	239	1,738	492	351	271	248	197	1,559
Chiapas	154	212	128	155	195	844	537	515	390	418	423	2,283
Chihuahua	999	2,318	1,132	844	1,449	6,742	2,760	6,047	2,798	2,027	1,854	15,486
Ciudad de México	64	793	72	220	2,480	3,629	3,578	4,113	4,110	5,044	6,184	23,029
Durango	980	769	350	303	253	2,655	1,323	943	365	337	325	3,293
Guanajuato	2,113	3,394	1,626	1,410	1,635	10,178	2,234	2,596	1,712	1,614	1,041	9,197
Guerrero	72	76	58	92	248	546	327	272	173	217	318	1,307
Hidalgo	1,139	1,399	988	1,052	1,381	5,959	553	626	433	390	401	2,403
Jalisco	4,395	5,122	2,097	1,963	3,022	16,599	3,705	4,184	2,615	2,421	2,396	15,321
México	1,775	2,257	1,277	1,751	3,074	10,134	2,979	3,822	3,957	4,438	4,702	19,898
Michoacán	908	688	299	252	469	2,616	893	624	380	395	432	2,724
Morelos	57	100	57	123	752	1,089	268	291	242	337	739	1,877
Nayarit	222	235	172	186	266	1,081	374	396	234	198	157	1,359
Nuevo León	5,093	11,108	6,160	4,269	4,322	30,952	3,124	4,204	3,560	3,619	3,472	17,979
Oaxaca	36	25	18	33	100	212	140	110	87	114	133	584
Puebla	1,300	1,270	660	796	1,464	5,490	967	1,043	841	887	966	4,704
Querétaro	429	1,051	478	784	3,354	6,096	441	878	735	817	1,072	3,943
Quintana Roo	2,925	2,064	986	996	1,340	8,311	731	618	365	310	344	2,368
San Luis Potosí	439	913	700	646	1,137	3,835	896	1,232	985	689	658	4,460
Sinaloa	1,244	1,321	653	518	642	4,378	1,600	1,210	772	719	594	4,895
Sonora	997	1,857	892	866	979	5,591	1,590	1,847	941	990	880	6,248
Tabasco	161	234	132	101	194	822	470	437	260	339	361	1,867
Tamaulipas	1,480	4,616	1,714	785	701	9,296	1,980	3,185	1,508	1,312	1,301	9,286
Tlaxcala	352	297	98	110	157	1,014	236	236	174	190	166	1,002
Veracruz	1,189	1,010	488	483	705	3,875	2,153	1,948	1,309	1,512	1,273	8,195
Yucatán	2,134	1,583	601	632	891	5,841	597	430	251	278	355	1,911
Zacatecas	351	426	289	337	229	1,632	211	196	127	167	142	843
Total nacional	35,218	52,192	26,136	23,086	35,989	172,621	39,453	48,865	34,206	33,943	34,937	191,404

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Tabla 21. No hipotecarios por intervalo salarial (UMA). Cierre a diciembre 2021 (formalizados)

Entidad	No hipotecarios ^{1/}					Total
	Hasta 2.7	De 2.71 a 4.1	De 4.11 a 5.8	De 5.81 a 9.00	Mayor a 9.00	
Aguascalientes	1,177	928	595	377	130	3,207
Baja California	2,159	4,763	2,421	1,267	669	11,279
Baja California Sur	1,063	821	695	418	162	3,159
Campeche	897	505	304	228	99	2,033
Coahuila	2,280	2,545	1,438	928	401	7,592
Colima	182	87	70	69	24	432
Chiapas	2,318	1,425	708	597	252	5,300
Chihuahua	5,534	9,963	3,381	1,827	842	21,547
Ciudad de México	2,943	2,618	1,463	992	525	8,541
Durango	2,805	1,275	563	385	145	5,173
Guanajuato	2,504	2,588	1,149	615	203	7,059
Guerrero	473	262	112	129	57	1,033
Hidalgo	380	367	232	156	84	1,219
Jalisco	3,900	2,906	1,559	940	345	9,650
México	6,579	6,790	3,689	2,343	1,043	20,444
Michoacán	432	392	349	298	161	1,632
Morelos	815	701	434	320	174	2,444
Nayarit	403	197	124	86	37	847
Nuevo León	3,435	3,883	2,320	1,780	878	12,296
Oaxaca	522	374	251	306	135	1,588
Puebla	1,385	1,106	582	429	234	3,736
Querétaro	809	1,178	693	456	178	3,314
Quintana Roo	337	233	121	99	32	822
San Luis Potosí	556	688	505	238	83	2,070
Sinaloa	1,071	690	400	275	133	2,569
Sonora	1,904	2,050	914	686	415	5,969
Tabasco	1,035	754	453	407	177	2,826
Tamaulipas	1,314	3,078	1,304	795	527	7,018
Tlaxcala	461	376	201	128	42	1,208
Veracruz	1,912	1,222	803	712	273	4,922
Yucatán	2,357	1,102	454	264	101	4,278
Zacatecas	460	272	256	230	75	1,293
Total nacional	54,402	56,139	28,543	18,780	8,636	166,500

1/ Considera los créditos de los programas Mejoraviv y ConstruyO.

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Tabla 22. Monto de crédito (mdp) Cierre a diciembre 2021.

Entidad	Monto de crédito Infonavit ^{1/}		A.1 Derrama Infonavit ^{2/}		A.2 Financiamiento de Entidades Financieras ^{3/}		B. Derrama total (A.1+A.2)	
	Ejercido	% de cumplimiento	Ejercido	% de cumplimiento	Ejercido	% de cumplimiento	Ejercido	% de cumplimiento
Aguascalientes	3,163	98.89	3,638	99.11	1,257	102.61	4,895	99.98
Baja California	6,830	100.11	8,006	100.41	1,849	45.33	9,855	81.77
Baja California Sur	1,083	78.82	1,291	80.30	415	73.39	1,706	78.50
Campeche	573	91.53	687	91.68	173	84.10	860	90.05
Coahuila	7,459	91.04	8,681	91.90	2,642	74.28	11,323	87.08
Colima	1,327	93.96	1,524	95.18	288	59.86	1,812	87.03
Chiapas	1,218	90.74	1,419	90.76	313	51.67	1,732	79.85
Chihuahua	8,540	111.13	9,918	109.94	3,296	75.37	13,214	98.66
Ciudad de México	7,517	123.84	10,138	112.01	12,281	870.10	22,419	214.29
Durango	2,375	102.11	2,685	103.58	433	43.96	3,118	87.17
Guanajuato	7,546	99.00	8,824	99.96	2,425	72.83	11,249	92.53
Guerrero	805	93.35	1,049	95.64	391	132.98	1,440	103.54
Hidalgo	3,675	98.36	4,474	99.86	689	67.50	5,163	93.86
Jalisco	11,331	91.22	13,555	91.19	6,613	110.11	20,168	96.64
México	10,025	111.61	12,756	113.66	6,625	124.19	19,381	117.06
Michoacán	2,087	83.12	2,458	82.80	656	72.52	3,114	80.40
Morelos	1,416	125.37	2,026	125.10	1,166	537.94	3,192	173.83
Nayarit	973	97.62	1,158	100.11	299	66.06	1,457	90.54
Nuevo León	19,049	93.60	22,021	93.91	8,770	71.77	30,791	86.32
Oaxaca	362	97.00	452	98.05	129	99.06	581	98.27
Puebla	3,773	103.55	4,789	106.81	1,815	151.82	6,604	116.29
Querétaro	4,263	89.44	5,688	90.82	5,447	486.19	11,135	150.81
Quintana Roo	4,203	90.75	4,929	93.20	1,078	56.02	6,007	83.28
San Luis Potosí	3,545	94.55	4,150	93.91	1,707	140.55	5,857	103.96
Sinaloa	3,652	90.92	4,223	92.18	1,281	67.39	5,504	84.91
Sonora	4,968	110.36	5,683	110.12	1,425	63.70	7,108	96.08
Tabasco	1,247	94.49	1,448	93.72	314	57.38	1,762	84.21
Tamaulipas	7,448	104.12	8,438	104.69	990	24.65	9,428	78.08
Tlaxcala	761	119.46	943	122.31	134	40.98	1,077	98.09
Veracruz	4,986	99.03	5,866	99.64	966	55.19	6,832	89.45
Yucatán	3,059	111.56	3,587	110.54	1,055	103.12	4,642	108.76
Zacatecas	1,017	86.20	1,194	88.01	271	61.58	1,465	81.54
Total nacional	140,275	99.20	167,697	99.53	67,193	103.23	234,890	100.56

1/ Solo considera el monto de crédito que entrega el Infonavit, conforme a las reglas de otorgamiento de crédito.

2/ Incluye el monto de crédito y el saldo de la Subcuenta de Vivienda.

3/ Representa el monto de crédito que otorga la entidad financiera al acreditado.

Fuente: Subdirección General de Crédito.

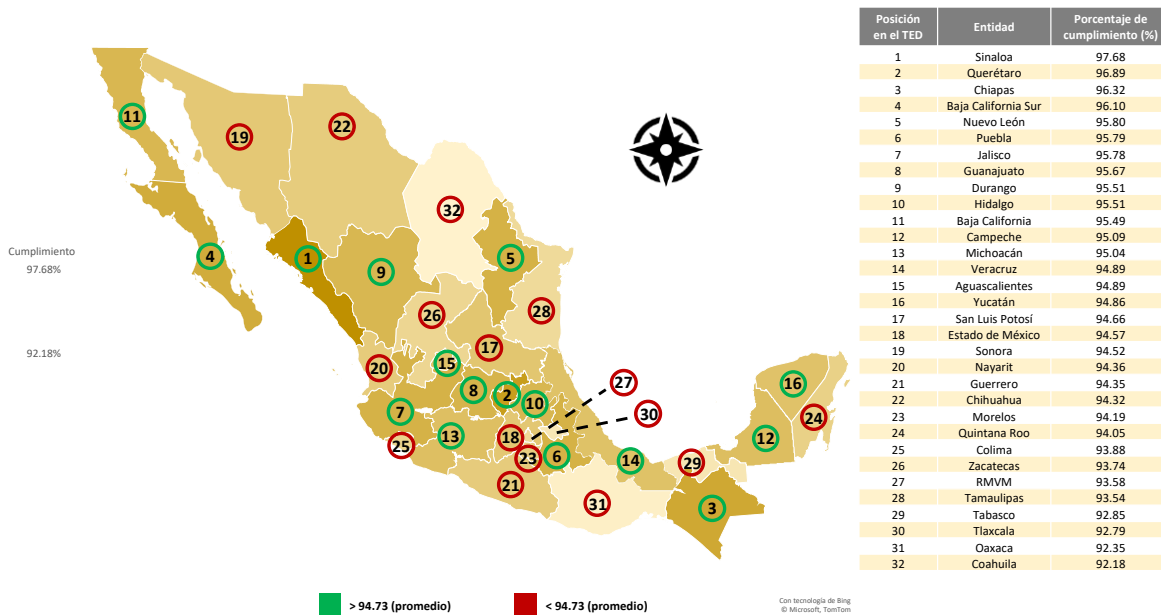
9. Resultados relevantes de las Delegaciones Regionales

El Tablero de Evaluación de Delegaciones (TED) es el mecanismo mediante el cual se monitorea mensualmente el avance y cumplimiento de las metas establecidas a las Delegaciones Regionales. A través del TED, es posible identificar desviaciones a las metas anuales establecidas en el Plan Estratégico y Financiero, lo que permite implementar estrategias para contribuir al logro de los objetivos institucionales. El TED se compone de 61 indicadores en ocho áreas estratégicas del Instituto:

Crédito	Gestión de Cartera	Recaudación fiscal	Operaciones
Investigación y Finanzas	Contaduría General	Contraloría General	Secretaría General y Jurídica

De acuerdo con los resultados obtenidos por las 32 Delegaciones Regionales, conforme a las metas e indicadores establecidos en el TED 2021, se observa que el cumplimiento promedio de las Delegaciones fue de 94.73%, siendo Sinaloa la delegación con mayor nivel de cumplimiento (97.68%) y Coahuila la delegación más baja en el ranking (92.18%).

Diagrama 22. Ranking de cumplimiento de Delegaciones Regionales, TED 2021



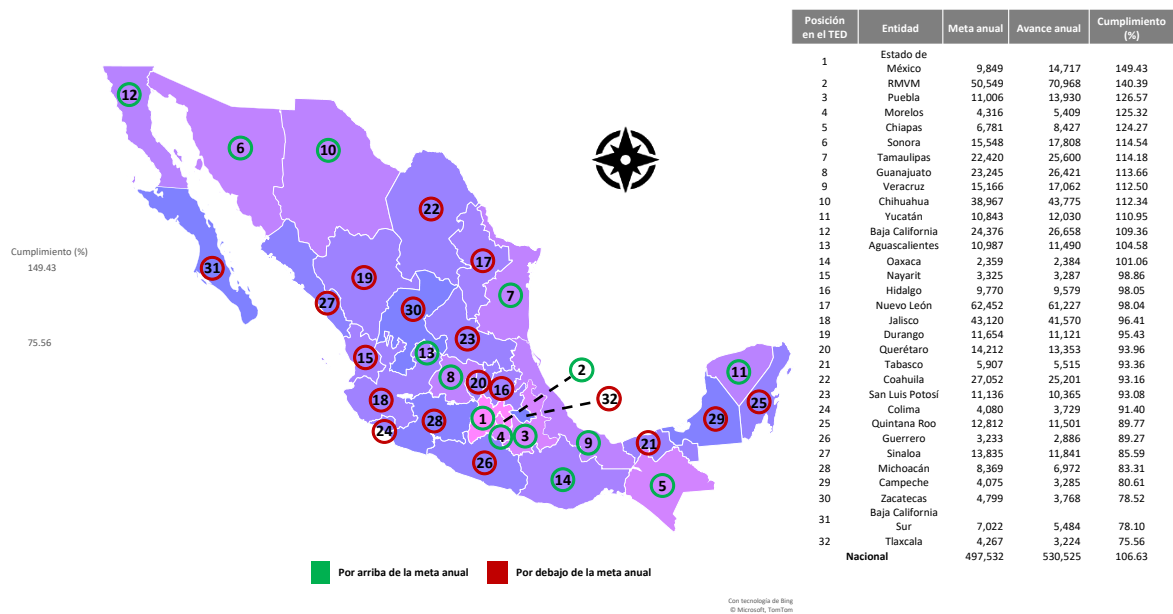
Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización, Tablero de Evaluación de Delegaciones 2021

Nota: La evaluación del TED se realiza semestralmente; para ilustrar los resultados anuales del TED en este mapa, se promediaron los resultados de primer y segundo semestre de 2021.

De los indicadores definidos en el TED, destacan los establecidos por las áreas de crédito y cartera, enfocados en el logro de las metas de colocación crediticia y preservar la calidad de la cartera hipotecaria del Instituto. Estos indicadores tienen un mayor peso en la evaluación de las Delegaciones Regionales, dado que representan aproximadamente el 52% del total de su calificación (crédito 28% y cartera 24%).

En lo que respecta a los indicadores establecidos por el área de crédito, en particular se destacan los enfocados en el cumplimiento del volumen de colocación hipotecaria y no hipotecaria, donde se observó que 14 Delegaciones superaron las metas anuales.

Diagrama 23. Ranking de cumplimiento de Delegaciones Regionales respecto a las metas de colocación hipotecaria y no hipotecaria, TED 2021



Fuente: Subdirección General de Crédito, Tablero de Evaluación de Delegaciones 2021

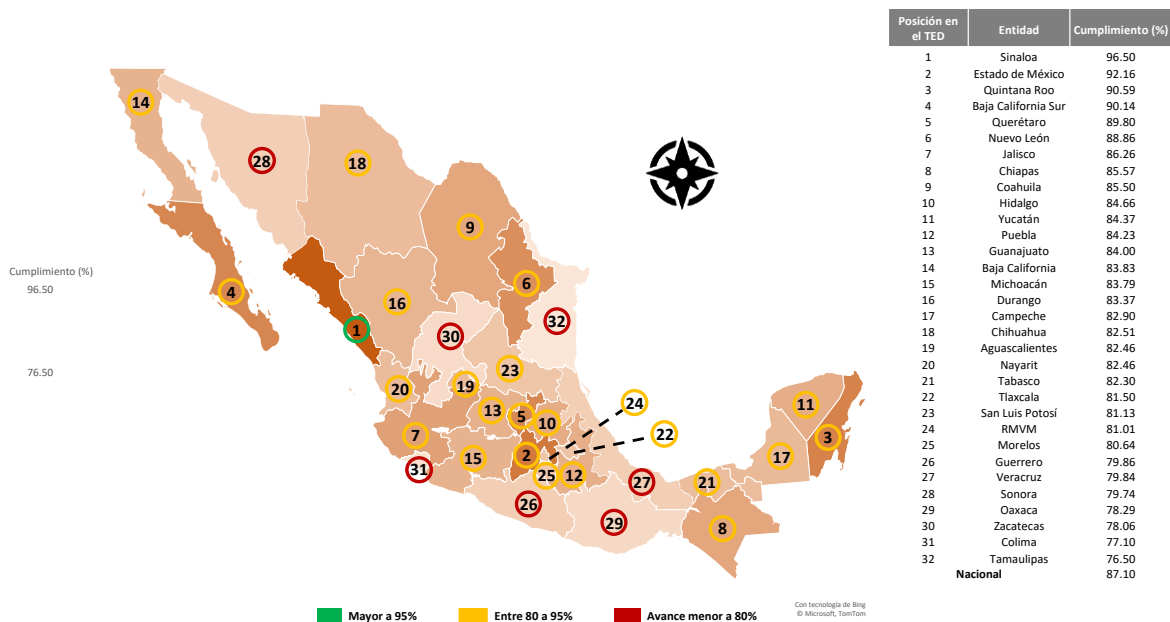
En lo que respecta a las Delegaciones Regionales que no alcanzaron el cumplimiento total de las metas establecidas, algunos de los factores que impactaron son de carácter exógeno a las Delegaciones, como son:

- Decisión de compra postergada por parte de los derechohabientes para mejorar su perfil en el nuevo modelo de originación.
- Incremento en los precios de las viviendas que propició una escasa oferta de vivienda para las y los derechohabientes de bajos ingresos.
- A consecuencia de la pandemia, algunas Delegaciones se vieron afectadas por la baja demanda de solicitud de créditos, además de la insuficiencia de difusión en los mismos centros de trabajo.

A pesar de lo anterior, el Instituto superó la meta planteada en el POA 2021 (+6.6%) debido a los esfuerzos coordinados con las Delegaciones para mantener los niveles de colocación, además del lanzamiento del Nuevo Esquema de Crédito en Pesos que permitió reducir las tasas de interés de los créditos otorgados para así cumplir con las metas establecidas.

Por otra parte, en lo que respecta a las metas e indicadores establecidos en materia de gestión de cartera, se identificó que la Delegación con mayor nivel de cumplimiento fue Sinaloa (96.5%), en tanto que las delegaciones con menor porcentaje de cumplimiento (por debajo del 80%) fueron: Guerrero, Veracruz, Sonora, Oaxaca, Zacatecas, Colima y Tamaulipas.

Diagrama 24. Ranking de cumplimiento de Delegaciones Regionales respecto indicadores de gestión de cartera, TED 2021



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera, Tablero de Evaluación de Delegaciones 2021

A nivel nacional se rebasó la meta establecida en 5 de los 9 indicadores establecidos; destaca el resultado del ICV en saldos, cuyo resultado al cierre de 2021 se proyectó en 17.4%²³ y se obtuvo un resultado menor en 16.99%. De igual forma, indicadores operativos como el Flujo REA y Flujo REA asignado se mantienen en niveles aceptables al alcanzar un 98.06% de cumplimiento respecto a la meta establecida.

Indicador	Meta 2021	Cierre 2021	% de cumplimiento
1) Índice de Cartera Vencida en saldos (%) ²³	17.4	16.99	102.36
2) Contención de Cuentas en Moras 1 - 2 con Pago (%) ²³	38%	38.07%	100.18
3) Flujo REA (mdp) ²³	12,378.5	12,137.79	98.06
4) Flujo REA asignado (mdp) ²³	4,260	4,226	99.19
5) Prevalencia de pago en cuentas REA (%)	54.57	57	105.33
6) Reactivación de pago en cuentas REA asignadas (%)	23.43	25	104.65
7) Firma de convenios y primer pago: CA-ME	54,000	63,672	117.91
8) Cura tercer pago de convenios	26,880	26,232	97.59
9) Salidas portafolio vencido	85,043	59,556	70.03

²³ A fin de mantener los incentivos alineados para que la operación de las Delegaciones estuviera enfocada en mejorar los principales indicadores de gestión de cartera hipotecaria, la Subdirección General de Gestión de Cartera socializó con las delegaciones ajustes en la metas de estos indicadores: para el ICV se ajustó la meta planteada en el PEF 2021-2025 considerando la evolución observada del indicador, con el propósito de establecer una meta realista que incentivara a las Delegaciones a obtener mejores resultados (proyección de cierre 2021 en el PEF 2022-2026). En lo que respecta a Contención de Cuentas en Moras, Flujo Rea y Flujo REA asignado, se incrementó el valor de la meta para motivar un mayor logro en estos indicadores.

Estos resultados se obtuvieron gracias a las estrategias que se implementaron para mantener una cartera hipotecaria solvente:

- Renovación de la proveeduría en el último trimestre del año, haciendo énfasis en la supervisión mensual de las actividades.
- Gestión temporal de cuentas, lo que permitió identificar estrategias para optimizar los resultados de cobranza.
- Incorporación en los indicadores de convenios para firma de las gestiones realizadas.

Asimismo, las Delegaciones implementaron sus propias estrategias: ferias de soluciones de cobranza, sesiones informativas en persona o en línea, acercamiento directo con acreditados, campañas de actualización de datos de contacto, entre otras.

Por otro lado, las variaciones presentadas en el desempeño entre Delegaciones pueden ser debido a tres factores:

- Rotación o cambio de personal interno o externo en las áreas de cobranza.
- Cambio de proveeduría que impacta en la eficiencia de indicadores (dado que el tiempo de ajuste de nuevos agentes es en promedio de 4 a 6 meses).
- Factores socioeconómicos particulares de cada entidad o delegación, lo cual requiere atención y estrategias específicas a nivel local.

El desempeño de las Delegaciones Regionales, en particular para el logro de objetivos esenciales como los antes descritos, puede verse afectado por cuestiones exógenas a la operación, como lo son las implicaciones por la contingencia sanitaria por el Covid-19, afectaciones ante cambios regulatorios o los factores socioeconómicos que presenta cada entidad. Por lo anterior, el Infonavit tiene la tarea de estar en constante comunicación y diálogo con sus brazos operativos, ya que las Delegaciones, al ser el primer frente ante nuestros derechohabientes, requieren adaptarse a estas condiciones para mejorar sus resultados y mitigar las afectaciones en su operación. Asimismo, es importante considerar los resultados que se encuentran por debajo de las metas establecidas, a efecto de realizar trabajos coordinados entre áreas centrales y Delegaciones que permitan generar diagnósticos y propuestas de soluciones y estrategias que coadyuven a prever y resolver problemáticas con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.

10. Mecanismo de evaluación del PEF 2021-2025

Conforme a lo aprobado por la H. Asamblea General en su Sesión Ordinaria 124 el 10 de diciembre de 2021, en este IAA se incluye el mecanismo de evaluación del PEF 2021-2025:

Tema	Contenido				
Acciones estratégicas del Instituto	<p>Principales resultados del Infonavit a lo largo del año, alineados al planteamiento estratégico, y el avance en la atención de las recomendaciones de la H. Asamblea General.</p> <p>Ver sección 3. Principales resultados 2021</p>				
Indicadores institucionales	<p>Resultados de los indicadores clave de desempeño e indicadores estratégicos institucionales respecto a las metas anuales planteadas. Se incluirá una explicación respecto a los resultados, a fin de identificar desviaciones, causas de origen y acciones de mitigación.</p> <p>Ver secciones 3. Principales resultados 2021 y 6. Resultados financieros.</p>				
Portafolio de proyectos institucionales	<p>Principales avances y resultados de los proyectos que conforman el portafolio aprobado, análisis costo beneficio, así como medición del ejercicio del presupuesto asignado al portafolio.</p> <p>Se incluirán indicadores de resultados o beneficios alcanzados en cada proyecto</p> <p>Ver sección 8. Resultados del Plan de Labores y Financiamiento y 9. Resultados relevantes de las Delegaciones Regionales.</p>				
Programa Operativo Anual	<p>Cierre de la colocación crediticia y comparativo contra las metas establecidas en el Plan de Labores y Financiamientos, incluyendo el desglose por Delegaciones y un ranking conforme a la contribución a la colocación nacional.</p> <p>Ver sección 8. Resultados del Plan de Labores y Financiamiento.</p>				
Estados Financieros	<p>Estados Financieros previamente dictaminados por el Comité de Auditoría, incluyendo una explicación ejecutiva del resultado en rubros principales y una evaluación respecto a lo establecido en PEF.</p> <p>Ver sección 6. Resultados financieros.</p>				
Documentos de Ley	<p>Listado de los documentos entregados para dar cumplimiento a la Ley del Instituto: Plan Financiero a cinco años, Presupuesto de Ingresos y Egresos, Plan de Labores y Financiamientos, Informe Anual de Actividades, Informe sobre la situación financiera, patrimonial y operativa que se entrega al H. Congreso de la Unión, Informes mensuales del Director General al H. Consejo de Administración y Estados Financieros. Se incluirá el hipervínculo a los documentos que son públicos.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre del documento</th><th>Fundamento legal</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td> Plan Estratégico y Financiero 2021-2025 que incluye: <ul style="list-style-type: none"> Plan Financiero a 5 años Presupuesto de Ingresos y Egresos Plan de Labores y Financiamientos </td><td> <p>Artículo 10, fracción I, y artículo 16, fracción IV, de la Ley del Infonavit, en los cuales se menciona que estos documentos deben ser examinados y aprobados por la H. Asamblea General y por el H. Consejo de Administración, respectivamente; así como el artículo 23, fracción V, de dicha Ley y el artículo 4, fracción VII, del Estatuto Orgánico del Infonavit, donde se enuncia que el Director General debe presentar estos documentos a más tardar el último día de octubre de cada año.</p> <p>El PEF 2021-2025 y la Adenda al PEF 2021-2025 se pueden consultar en la siguiente liga:</p> <ul style="list-style-type: none"> PEF 2021-2025 Adenda al PEF 2021-2025 </td></tr> </tbody> </table>	Nombre del documento	Fundamento legal	Plan Estratégico y Financiero 2021-2025 que incluye: <ul style="list-style-type: none"> Plan Financiero a 5 años Presupuesto de Ingresos y Egresos Plan de Labores y Financiamientos 	<p>Artículo 10, fracción I, y artículo 16, fracción IV, de la Ley del Infonavit, en los cuales se menciona que estos documentos deben ser examinados y aprobados por la H. Asamblea General y por el H. Consejo de Administración, respectivamente; así como el artículo 23, fracción V, de dicha Ley y el artículo 4, fracción VII, del Estatuto Orgánico del Infonavit, donde se enuncia que el Director General debe presentar estos documentos a más tardar el último día de octubre de cada año.</p> <p>El PEF 2021-2025 y la Adenda al PEF 2021-2025 se pueden consultar en la siguiente liga:</p> <ul style="list-style-type: none"> PEF 2021-2025 Adenda al PEF 2021-2025
Nombre del documento	Fundamento legal				
Plan Estratégico y Financiero 2021-2025 que incluye: <ul style="list-style-type: none"> Plan Financiero a 5 años Presupuesto de Ingresos y Egresos Plan de Labores y Financiamientos 	<p>Artículo 10, fracción I, y artículo 16, fracción IV, de la Ley del Infonavit, en los cuales se menciona que estos documentos deben ser examinados y aprobados por la H. Asamblea General y por el H. Consejo de Administración, respectivamente; así como el artículo 23, fracción V, de dicha Ley y el artículo 4, fracción VII, del Estatuto Orgánico del Infonavit, donde se enuncia que el Director General debe presentar estos documentos a más tardar el último día de octubre de cada año.</p> <p>El PEF 2021-2025 y la Adenda al PEF 2021-2025 se pueden consultar en la siguiente liga:</p> <ul style="list-style-type: none"> PEF 2021-2025 Adenda al PEF 2021-2025 				

Informe Anual de Actividades 2020	<p>Artículo 10, fracción II, y artículo 16, fracción IV, de la Ley del Infonavit, en los cuales se menciona que el informe de actividades de la institución debe ser examinado y aprobado por la H. Asamblea General y por el H. Consejo de Administración, respectivamente; así como el artículo 23, fracción IV de dicha Ley donde se enuncia que el Director General debe presentar el informe de actividades del ejercicio anterior dentro de los dos primeros meses del año siguiente.</p> <p>El Informe se puede consultar en la siguiente liga:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe Anual de Actividades 2020
Informe sobre la situación financiera, patrimonial y operativa que se entrega al H. Congreso de la Unión	<p>Artículo 23, fracción IX, de la Ley del Infonavit, en el cual se menciona que se deberá enviar al H. Congreso de la Unión durante el mes de octubre un informe sobre la situación financiera, patrimonial y operativa.</p> <p>El Informe se puede consultar en la siguiente liga:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe Anual de Actividades 2020
Informes mensuales del Director General al H. Consejo de Administración	<p>Artículo 23, fracción VI, de la Ley del Infonavit donde se enuncia que el Director General debe presentar a consideración del H. Consejo de Administración un informe mensual sobre las actividades del Instituto.</p> <p>A continuación se enlistan las Declaraciones mediante las cuales el H. Consejo de Administración se dio por enterado del informe del Director General:</p> <p>Enero: DCA-7070-01/21 Febrero: DCA-7118-02/21 Marzo: DCA-7171-03/21 Abril: DCA-7228-04/21 Mayo: DCA-7282-05/21 Junio: DCA-7325-06/21 Julio: DCA-7370-07/21 Agosto: DCA-7433-08/21 Septiembre: DCA-7473-09/21 Octubre: DCA-7534-10/21 Noviembre: DCA-7593-11/21 Diciembre: DCA-7654-12/21</p>
Estados financieros dictaminados 2020	<p>Artículo 10, fracción I, y artículo 16, fracción IV, de la Ley del Infonavit, en los cuales se menciona que los estados financieros dictaminados por el auditor externo deben ser examinados y aprobados por la H. Asamblea General y por el H. Consejo de Administración, respectivamente; así como el artículo 23, fracción IV, de dicha Ley, donde se enuncia que el Director General debe presentar dentro de los dos primeros meses del año siguiente los estados financieros del ejercicio anterior.</p> <p>Los estados financieros dictaminados se pueden consultar en la siguiente liga:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros dictaminados por auditores externos 2020

Glosario

Afore	Administradora de Fondos para el Retiro. Instituciones financieras privadas que administran los recursos para el retiro a nombre de los trabajadores.		Organismos de Fomento y Entidades de Fomento.
Cedepis	Certificados de Vivienda Infonavit. Bonos emitidos por un fideicomiso, su fuente de pago son los flujos, de interés y principal, de un conjunto de créditos hipotecarios originados por el Infonavit y cedidos hacia dicho fideicomiso. Son vendidos al público inversionista en subasta.	CRM	<i>Customer Relationship Management.</i> Herramienta que registraba todas las interacciones del Instituto con los usuarios, siendo la columna vertebral de la atención en todos los canales de servicio.
Cesi	Centro de Servicio Infonavit. Los Cesi son oficinas ubicadas en todo el país donde se ofrece atención personalizada a los derechohabientes del Infonavit sobre todos los trámites relativos a su ahorro y crédito.	FANVIT	Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores que está integrado por aquellos recursos excedentes que a la fecha no hayan sido destinados a soluciones de vivienda para los derechohabientes.
Cobranza Social	En el artículo 71 de la Ley del Infonavit se estipula que el Instituto debe dar opciones que ayuden a los acreditados a conservar su patrimonio, adoptando un esquema de Cobranza Social para la recuperación de los créditos otorgados. El Infonavit interpreta ese mandato como la serie de “acciones, productos y servicios que ofrece para apoyar a los acreditados durante la administración de su crédito, con el objeto de que puedan conservar su patrimonio, mediante soluciones viables, oportunas y con apego al respeto a la dignidad humana, observando siempre la salud financiera del Fondo Nacional de la Vivienda, de acuerdo con la normatividad Institucional vigente”.	GAOV	Gastos por Administración, Operación y Vigilancia del Infonavit. <i>Ver Costo Operativo.</i>
Costo operativo	Es el gasto por la administración, operación y vigilancia (GAOV) que señala la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. El tope máximo de gastos como porcentaje de los activos es 0.55%.	Índice de Capitalización (ICAP)	Indicador regulatorio mediante el cual se estima la suficiencia del patrimonio del Infonavit para hacerle frente a las pérdidas inesperadas asociadas a sus activos y pasivos; las reglas para llevar a cabo su cálculo se establecen en el título tercero de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (CUOEF). Es el cociente entre el patrimonio neto del Instituto y la suma de los activos ponderados sujetos a riesgo de crédito, de mercado y operacional.
CUOEF	Documento emitido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) que contiene las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los	ICV	Índice de Cartera Vencida. Se refiere a la razón entre el número de créditos o saldos en cartera vencida y la cartera total administrada.
		IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social.
		ISSSTE	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
		Mejoravit	Es un crédito en pesos que una entidad financiera otorga a los derechohabientes del Infonavit para mejorar las viviendas, por ejemplo, pintar, impermeabilizar, cambiar muebles de cocina o baño, adquirir equipo para ampliar la seguridad y capacidad de desplazamiento de

		trabajadores o familiares que viven con alguna discapacidad.	UMA	La Unidad de Medida y Actualización es la referencia económica en pesos para determinar la cuantía del pago de las obligaciones y supuestos previstos en las leyes federales, de las entidades federativas y de la Ciudad de México, así como en las disposiciones jurídicas que emanen de todas las anteriores.
mdp		Millones de pesos		
POA		Programa Operativo Anual.		
Puntos (pb)	base	Es la centésima parte (1/100) de un punto porcentual, es decir, 1 pb = 0.01%.		
REA		Régimen Especial de Amortización. Cobranza que no se lleva a cabo vía nómina.		El valor mensual de la UMA se calcula multiplicando su valor diario por 30.4 veces y su valor anual se calcula multiplicando su valor mensual por 12.
Riesgo crediticio		Pérdida potencial producto del incumplimiento de los acreditados de sus compromisos de pago.	VSM	Veces Salario Mínimo.
Riesgo de extensión	de	Posibilidad de que un crédito con prórrogas o reestructuraciones, una vez finalizado el plazo estipulado en el contrato de 360 pagos efectivos, cancele sus saldos antes de ser completamente amortizado, según lo marca la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.		
ROA		Régimen Ordinario de Amortización. Cobranza que se lleva a cabo vía nómina.		
SAR		Sistema de Ahorro para el Retiro.		
SCV		Subcuenta de Vivienda SCV. Cuenta personal, de cada derechohabiente del Infonavit, donde se depositan las aportaciones patronales correspondientes y los intereses generados y que forman parte de su ahorro.		
SSV		Saldo de la Subcuenta de Vivienda. Ahorro monetario de los derechohabientes acumulado en su Subcuenta de Vivienda.		

Índice de diagramas, gráficas y tablas

Diagrama 1. NPS en Cesi (promedio jul-dic 2021)	11
Diagrama 2. NPS en Mi Cuenta Infonavit y Portal (promedio jul-dic 2021)	11
Diagrama 3. Nuevos servicios en la Aplicación móvil	17
Diagrama 4. Nuevos autoservicios MCI 3.0	17
Diagrama 5. Condiciones suspensivas FANVIT	20
Diagrama 6. Normas emitidas	21
Diagrama 7. Nuevas soluciones financieras y su contribución 2021	23
Diagrama 8. Acciones para incrementar colocación	23
Diagrama 9. Portafolio total de cartera en saldo (diciembre 2021)	26
Diagrama 10. Portafolio total de cartera en cuentas (diciembre 2021)	26
Diagrama 11. Segmentos de trabajadores derechohabientes	27
Diagrama 12. Cobranza preventiva	27
Diagrama 13. Cobranza administrativa	27
Diagrama 14. Recuperación de cartera vencida	28
Diagrama 15. Acciones de mejora	28
Diagrama 16. Matriz de talento	40
Diagrama 17. Iniciativas de la Agenda Digital	41
Diagrama 18. Distribución de la originación total por región, al cierre de 2021 (%)	44
Diagrama 19. Elementos del proceso de gestión del perfil de riesgos	50
Diagrama 20. Modelo de pérdida esperada	54
Diagrama 21. Portafolio de proyectos 2021 por eje estratégico	57
Diagrama 22. Ranking de cumplimiento de Delegaciones Regionales, TED 2021	69
Diagrama 23. Ranking de cumplimiento de Delegaciones Regionales respecto a las metas de colocación hipotecaria y no hipotecaria, TED 2021	70
Diagrama 24. Ranking de cumplimiento de Delegaciones Regionales respecto indicadores de gestión de cartera, TED 2021	71
Gráfica 1. Proporción de atención por canal	9
Gráfica 2. Evolución mensual del Índice de Experiencia Institucional (porcentaje)	10
Gráfica 3. Evolución mensual del Índice de Recomendación Neta (porcentaje)	10
Gráfica 4. Comportamiento de Índice de Recomendación Neta (NPS) por canal	11
Gráfica 5. Top 10 servicios con mayor número de quejas recibidas 2021	11
Gráfica 6. Comparativo de Quejas Recibidas, 2019 – 2021 (miles de quejas)	12
Gráfica 7. Llamadas Infonatel 2021	12
Gráfica 8. Proporción visitantes por sexo Infonavit Fácil 2021	13
Gráfica 9. Edad promedio de visitantes Infonavit Fácil 2021 (años)	13
Gráfica 10. Canales más usados por las y los derechohabientes (porcentaje del total)	14
Gráfica 11. Cuentas nuevas mensuales	18
Gráfica 12. Comportamiento de los servicios en Mi Cuenta Infonavit vs los canales de atención	18
Gráfica 13. Comportamiento de los niveles de servicio (%)	18
Gráfica 14. Flujo REA 2021	27
Gráfica 15. Presupuesto Infonavit 2012-2021 (mdp)	33
Gráfica 16. Evolución GAOV bruto más inversiones entre recursos totales. Histórico 2016-2021 (%)	33
Gráfica 17. Rentabilidad del Instituto	34
Gráfica 18. Eficiencia Operativa del GAOV	34
Gráfica 19. Compras del Instituto	35
Gráfica 20. Flujo de efectivo (mdp)	36
Gráfica 21. Evolución ICAP al cierre de 2021	37
Gráfica 22. Coeficiente de Cobertura de Liquidez	37
Gráfica 23. Procesos por área ingresados en la herramienta ARIS	39
Gráfica 24. Total de Procesos por mes ingresados en la herramienta ARIS	39
Gráfica 25. Solicitudes de atención ciudadana obtenida por el buzón legislativo	42
Gráfica 26. Estatus de Iniciativas 2021 del Plan de Tecnologías	42
Gráfica 27. Avance de atención de las recomendaciones HAG	42

Gráfica 28. Otorgamiento de crédito por intervalo de ingresos Unidad de Medida y Actualización, deciles UMA (%) 44

Gráfica 29. Distribución del saldo por estatus de cartera (millones de pesos)..... 50

Gráfica 30. Distribución del Portafolio por régimen de amortización (Millones de pesos) 51

Gráfica 31. Administración de riesgo de crédito (millones de pesos) 51

Gráfica 32. Evolución del ICAP, 2020-2021..... 53

Gráfica 33. Total de incidencias y resultados del modelo de Pérdida Esperada bajo escenario de estrés al 99% (mdp) 54

Gráfica 34. Ejercicio del presupuesto 2021 (millones de pesos)..... 55

Gráfica 35. Variación de la demanda potencial 2021 vs 2020..... 63

Gráfica 36. Porcentaje de colocación hipotecaria por rango salarial, 2021..... 64

Gráfica 37. Variación % por tipo de vivienda y rango salarial, 2021 vs 2020 64

Gráfica 38. Distribución de derrama de crédito 2021 (mdp)..... 64

Tabla 1. Razones para contactar al Instituto (%)..... 14

Tabla 2. Principales indicadores del FANVIT a cierre de diciembre de 2021 20

Tabla 3. Colocación del NECP por rango salarial 24

Tabla 4. Acciones de cobranza social al cierre de diciembre 2021 28

Tabla 5. Reestructuras aplicadas ASI 29

Tabla 6. Cobranza Social del Infonavit en 2021 (millones de pesos)..... 30

Tabla 7. Siniestralidad del seguro de daños 31

Tabla 8. Sesiones de la HAG..... 42

Tabla 9. Balance General. Cifras preliminares al 31 de diciembre de 2021 (millones de pesos corrientes)..... 45

Tabla 10. Estado de Resultados. Cifras preliminares al 31 de diciembre de 2021 (millones de pesos corrientes) 46

Tabla 11. Flujo de efectivo (millones de pesos corrientes)..... 46

Tabla 12. Distribución del saldo de crédito por número de omisos (millones de pesos) 50

Tabla 13. Monto y proporción anual de reservas por tipo de riesgo..... 51

Tabla 14. Composición del portafolio..... 52

Tabla 15. Presupuesto autorizado 2021 (millones de pesos)..... 55

Tabla 16. Desempeño de los Proyectos institucionales 56

Tabla 17. Colación de crédito, 2019-2021..... 63

Tabla 18. Colocación de créditos 2021 vs POA..... 63

Tabla 19. Crédito de vivienda nueva y existente por intervalo salarial (UMA). Cierre a diciembre 2021 (Formalizados) 66

Tabla 20. No hipotecarios por intervalo salarial (UMA). Cierre a diciembre 2021 (formalizados) 67

Tabla 21. Monto de crédito (mdp) Cierre a diciembre 2021. 68