



**INFONAVIT®**  
**INFORME ANUAL DE**  
**ACTIVIDADES**  
**2022**

# PRESENTACIÓN

Se entrega el presente Informe Anual de Actividades 2022 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) 2022-2026 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 Fomento<sup>1</sup>.

Este Informe Anual de Actividades tiene como objetivo dar a conocer las acciones más destacadas que fueron implementadas por el Infonavit durante 2022 y sus avances con respecto a las metas establecidas en el PEF 2022-2026.

---

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

# Contenido

1.	Mensaje del Director General.....	4
2.	Quiénes somos .....	6
3.	Entorno económico durante 2022 y sus retos .....	8
4.	Administración de riesgos 2022 .....	10
5.	Acciones estratégicas del Instituto .....	18
	Eje 1. Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes.....	18
	Eje 2. Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes .....	26
	Eje 3. Operación eficiente y transparente .....	51
	Habilitadores .....	55
6.	Resultados financieros .....	63
	Estados financieros .....	63
	Indicadores clave de desempeño.....	64
7.	Resultados del Plan de Labores y Financiamientos.....	67
	Portafolio de proyectos institucionales .....	67
	Resultados del POA 2022 .....	77
8.	Mecanismo de evaluación del PEF 2022-2026.....	86
	Índice de diagramas, gráficas y tablas .....	88

## 1. Mensaje del Director General

Desde 2019, el Infonavit se ha transformado poniendo siempre al centro de sus decisiones a las y los derechohabientes para ofrecerles más y mejores soluciones financieras que se adapten verdaderamente a sus necesidades y puedan construir un mayor patrimonio, ya sea a través de su ahorro o mediante un préstamo para la compra, construcción, reparación de su vivienda o pagos de pasivos que tengan con otra entidad financiera. En este Informe Anual de Actividades 2022 se rinden cuentas de dichos avances, además de los resultados en el manejo responsable de los recursos de las y los trabajadores.

En 2022 el Instituto cumplió 50 años y se celebró nombrándolo el año de la atención. Nuestras acciones se dirigieron a ofrecer una atención cada vez más eficiente y resolutiva hacia nuestros derechohabientes en todos nuestros canales. Como resultado, en los Centros de Servicio Infonavit (Cesi) se implementó un nuevo modelo de atención que reduce los tiempos de espera, asimismo, se habilitó la ventanilla rápida, mediante la cual se atienden de manera eficaz y eficiente trámites y servicios que no demoran más de cinco minutos. Para mejorar la experiencia del derechohabiente y disminuir sus costos de traslado, se continuó ampliando la oferta de servicios que se ofrecen a través de Mi Cuenta Infonavit. Por medio de Infonavit Fácil se informó a nuestros derechohabientes de forma clara y sencilla sobre los servicios y trámites del Instituto.

Aún queda trabajo por hacer, por lo que en 2023 ampliaremos nuestra capacidad operativa al abrir nuevos Cesi. Asimismo, continuaremos trabajando en mejorar la experiencia en los canales digitales.

Para optimizar el manejo de las inversiones y poder ofrecer un mayor rendimiento al ahorro de las y los trabajadores, hemos rediseñado los procesos, la estructura y las estrategias de inversión. Esto ha permitido que al cierre de 2022 las inversiones en valores del Instituto generen mayores rendimientos que el promedio ponderado de las Sociedades de Inversión Especializada de Fondos para el Retiro (Siefors) del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) a 60 meses (7.69% Infonavit, 6.47% SAR). Estos rendimientos, junto con la administración eficiente y transparente del Instituto, nos permitieron otorgar en 2022, mediante un acuerdo tripartita, un rendimiento de 7.82% a más de 57 millones de subcuentas de vivienda, con lo que se protege el ahorro de los derechohabientes contra la inflación.

Si bien en 2022 nos enfrentamos a un entorno económico de alta inflación y la falta de oferta de vivienda para las y los trabajadores de menores ingresos, factores que incidieron en el programa de colocación, en el Infonavit trabajamos para consolidar los objetivos planteados en la reforma a la Ley del Instituto de 2021. Modificamos el modelo de negocio para originar de manera directa, sin intermediarios, y aumentar el catálogo de opciones financieras fondeadas por el Instituto

para poder ofrecer más y mejores soluciones de crédito a las y los trabajadores.

En 2022 lanzamos Crediterreno para que las y los trabajadores puedan adquirir un terreno para después construir su casa, según sus gustos y necesidades. Con Unamos Crédito, parejas del mismo sexo, familiares y/o amigos ya pueden acceder a un financiamiento en conjunto, garantizando a todo tipo de familias el acceso a una vivienda adecuada. Desde finales de 2022 el Infonavit participa por primera vez con 100% del fondeo de la opción de financiamiento Segundo Crédito, siempre y cuando se liquide el primer crédito en tiempo y forma.

Hemos ampliado la oferta de créditos para que las y los derechohabientes que no tienen actualmente una relación laboral formal puedan emplear el saldo en su subcuenta de vivienda para solicitar un crédito con alguna entidad financiera. Asimismo, lanzamos soluciones financieras para trabajadores que, por su tipo de empleo, no tenían acceso a créditos para vivienda como es el caso de policías o trabajadores de la agroindustria.

Para mejorar la calidad de vida de los acreditados, desde mayo de 2022, el Instituto dejó de otorgar créditos para la adquisición de viviendas o suelo que se encuentran alejadas de escuelas, de centros de abasto, salud y trabajo, de espacios recreativos y de vías de comunicación. Así, en 2022, más de 149 mil créditos se otorgaron dentro de alguna Zona de Consolidación Urbana, lo que contribuye al establecimiento de un territorio incluyente, sostenible, seguro con acceso a servicios y movilidad adecuada.

Desde 2021 quien menos gana, paga una menor tasa. Bajo el Nuevo Esquema de Crédito en Pesos las tasas de los créditos se determinan conforme al nivel salarial y van desde 2.51%, para aquellos trabajadores que ganaban el salario mínimo en 2022 y hasta 10.45%. El 28.4% de los financiamientos, bajo el Nuevo Esquema de Crédito en Pesos, fue otorgado con tasas de interés fijas menores a 6.04%. Estas tasas son altamente competitivas en un entorno de alta inflación y de incrementos en las tasas de interés. En 2023, estas tasas seguirán vigentes con el objetivo de proteger el ingreso de las y los trabajadores y proteger la economía familiar.

En mayo de 2022 se puso en marcha la Ventanilla Universal de Responsabilidad Compartida para que quienes tengan un crédito en Veces Salario Mínimo puedan convertirlo a pesos. Responsabilidad Compartida se ha convertido en el programa de reestructuras de créditos más ambicioso y exitoso en la vida del Instituto. El éxito del programa se debe a que las y los acreditados ven un cambio real en el monto de su deuda, ya que, en promedio, se ha otorgado una quita de 100 mil pesos. De mayo a enero de 2023 se convirtieron 682 mil créditos, tan solo en diciembre se convirtieron 330 mil créditos en una jornada intensa que lanzó el Instituto. Con ello, el beneficio no solo es para las y los derechohabientes, sino también para el Instituto que ha visto que estos créditos convertidos a pesos presentan mejor comportamiento de pago.

Con la Política de Cobranza Social hemos adoptado estrategias más efectivas para ayudar a las y los acreditados a continuar con la amortización de sus créditos y prevenir el incumplimiento de pago. En 2022, se otorgaron 1.46 millones de soluciones de cobranza social para regularizar los pagos de los créditos. Esta cercanía con los acreditados ha dado resultados: en 2022 el flujo de ingresos por del Régimen Especial de Amortización, que son aquellos acreditados que pagan directamente en ventanilla, fue 5% mayor al registrado en 2021.

Para el Instituto es muy importante gestionar sus recursos de manera eficiente y transparente. Por ello en esta administración se prioriza el uso de las licitaciones públicas para generar mayor competencia entre proveedores que se reditúe en mejores condiciones para el Instituto: en 2022, estas representaron el 53.2% de las adquisiciones y contrataciones.

Aún persisten grandes retos en el país en materia económica y de vivienda. La producción de vivienda ha mostrado poco dinamismo, pues desde 2016 mantiene una trayectoria

decreciente. En concreto, en 2020 se produjeron 29.3 mil viviendas menos que en 2021. A lo anterior, se suma que los niveles de inflación fueron elevados, lo cual deterioró el poder adquisitivo de las familias e incrementó el costo de producción de las viviendas.

A pesar de estos desafíos, los resultados que se presentan en este informe anual de actividades muestran que el Infonavit se mantiene en constante evolución para contribuir a resolver las necesidades habitacionales de las y los derechohabientes, con compromiso y con responsabilidad financiera, siendo una institución cada vez más resolutiva y al alcance de las y los derechohabientes.

**Carlos Martínez Velázquez**  
**Director General del Infonavit**

## 2. Quiénes somos

El Infonavit es un organismo de servicio social con personalidad jurídica y patrimonio propio que tiene por objeto administrar los ahorros de las y los trabajadores derechohabientes destinados para vivienda; así como establecer y operar un sistema de financiamiento que les permita obtener crédito barato y suficiente para adquirir, construir, reparar, ampliar o mejorar una vivienda; adquirir un terreno, o bien, para financiar el pago de pasivos contraídos por los conceptos anteriores con otra entidad financiera.

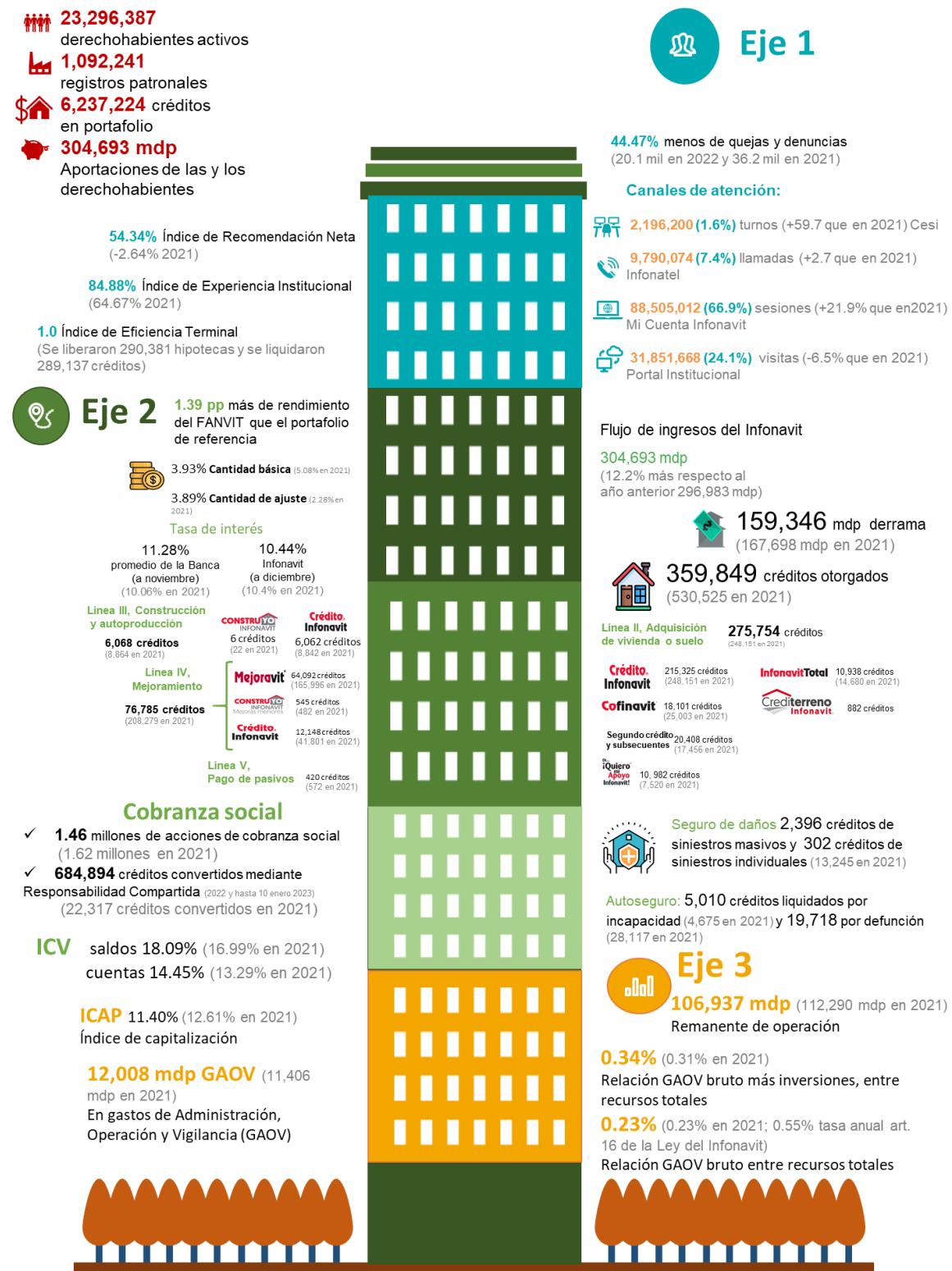
En este sentido, el planteamiento estratégico del Instituto refleja dicho carácter social al tener como misión el ofrecer soluciones financieras a las y los derechohabientes para adquirir una vivienda adecuada.

Para alcanzarlo, se tienen tres objetivos claros. En primer lugar, mantener una relación directa con las y los derechohabientes, y brindarles una experiencia consistente a través de los distintos canales de atención, para que puedan consultar la información de su ahorro, de su cuenta y de su crédito. En segunda instancia, ser una plataforma de ahorro, inversión y préstamos que ayude a las y los trabajadores a construir su patrimonio, por medio del manejo transparente de sus ahorros generando rendimientos a las y los trabajadores en su subcuenta de vivienda; así como oferta de soluciones para hacer accesible una vivienda adecuada a las y los derechohabientes. Finalmente, gestionar los recursos de las y los derechohabientes de forma eficiente y con plena transparencia.

**Diagrama 1.** Planteamiento estratégico del Infonavit



Diagrama 2. Cifras relevantes del Infonavit (diciembre 2022)



### 3. Entorno económico durante 2022 y sus retos

Durante 2022 la economía mexicana continuó recuperándose hasta alcanzar y superar los niveles previos a la contingencia sanitaria. Al cuarto trimestre de 2022 el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) fue de 3.0% en cifras sin desestacionalizar. Al comparar el crecimiento del PIB con la estimación propuesta en el escenario central del Plan Estratégico y Financiero 2022-2026 (PEF 2022-2026) de 3.3%, se tiene una brecha de 30 puntos base a la baja. Esta diferencia se debe a que al momento de realizar el PEF 2022-2026 se esperaba una recuperación de todos los sectores respecto a los niveles previos a la pandemia; sin embargo, la construcción, los servicios financieros y seguros, así como otros servicios aún se encuentran rezagados.

Respecto al número de puestos de trabajo registrados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), en 2022 se generaron 753 mil, cifra superior a lo previsto bajo el escenario central del PEF 2022-2026 en 52 mil puestos de trabajo. Esto se debió al buen dinamismo del sector manufacturero y al comercio, que entre ambos acumularon una creación de 339.2 miles de puestos de trabajo (45.1% del total). Cabe resaltar que todos los sectores ya recuperaron su nivel previo a la contingencia sanitaria y la creación de empleo en los estados fronterizos con Estados Unidos fue más acelerada que en el resto del país, esto se podría deber al fenómeno de la economía de cercanía (*nearshoring*).

En 2022, la inflación en México estuvo presionada al alza, principalmente el componente subyacente, el cual no cedió durante el año. Al cierre de 2022 la inflación se colocó en 7.82%, superior a lo estimado en el PEF 2022-2026 (4.6%) bajo el escenario desfavorable. Esto se debió principalmente a factores externos, entre los que se encuentran al conflicto armado entre Rusia y Ucrania, lo que impactó en el precio de los combustibles y fertilizantes, así como al cierre de actividades por parte de China derivado de brotes por Covid-19 y los altos niveles de consumo en Estados Unidos, lo que impactó negativamente las cadenas de suministros, presionando la parte subyacente.

Al cierre de 2022 la tasa de referencia de Banco de México fue de 10.50%, colocándose 475 puntos base por arriba del pronóstico favorable presentado en el PEF 2022-2026. El nivel observado al cierre de 2022 se debió a la persistencia en la inflación y para mantener el diferencial de la tasa de referencia respecto a Estados Unidos.

El tipo de cambio cerró el año en 19.47 pesos por dólar, por debajo de lo estimado bajo el escenario favorable del PEF 2022-2026. La fortaleza de la moneda mexicana se debió al diferencial en la tasa de referencia que México mantuvo con Estados Unidos, que durante la mayor parte del año fue de 600 puntos base, así como la estabilidad en las finanzas públicas del país y a un flujo máximo histórico en las remesas, lo que ayudó a aliviar la presión en el mercado cambiario.

El salario mínimo en 2022 se estableció en 172.87 pesos diarios, mientras que la estimación del Infonavit fue de 167.0 pesos diarios, lo que significó una diferencia de 5.78 pesos. Los aumentos en el salario mínimo se deben en parte a los altos niveles inflacionarios del país, así como a la política del gobierno federal enfocada en recuperar el poder adquisitivo de las personas que ganan un menor salario.

#### Mercado de vivienda e hipotecario durante 2022

En el PEF 2022-2026 se consideró que la producción de vivienda a cargo de las empresas constructoras había presentado dificultades para recuperar sus niveles previos a la pandemia. En julio de 2021, la producción de vivienda de las empresas constructoras presentó un decremento anual de 3.1%. El decremento continuó durante el resto de 2021 pero se suavizó a finales de año, pues en diciembre de 2021 presentó una contracción anual de 0.5%. Durante 2022 la actividad mantuvo niveles menores a los previos a la pandemia: en diciembre la producción de vivienda mantuvo niveles 25.5% inferiores a los que tenía en diciembre de 2019.

De forma similar, la tendencia indicaba que la producción de vivienda de entre 200 y 350 Unidades de Medida y Actualización (UMA), vivienda tradicional, permitió que la vivienda social tuviera un buen desempeño en 2021. Si bien la perspectiva se mantuvo en 2021 (con un crecimiento anual de 8.3% respecto de 2020), en 2022 la producción de vivienda social presentó un decremento anual de 17.3%, lo cual representó 28,395 viviendas menos respecto del 2021. En lo que respecta a la vivienda de 200 a 350 UMA (tradicional), en 2022 incrementó su participación en un punto porcentual con respecto de 2021 (con 55,591 viviendas que representaron 41.0% de la producción anual en 2022).

Finalmente, durante 2021 los costos de la construcción presentaron una aceleración en su crecimiento. La aceleración del Índice de Precios al Productor Residencial del INEGI continuó durante 2021, cuando cerró el año con una inflación anual de 12.7% (diciembre de 2021). En abril de 2022 el índice alcanzó la inflación más alta en cuatro años, con un crecimiento anual de 14.8% en el índice de precios de la construcción residencial. En diciembre de 2022 la variación anual del índice fue de 10.1%, lo que sugiere una desaceleración de su incremento.

Con respecto al mercado hipotecario, en 2021 se observó una recuperación (crecimiento de 23.1% en número de créditos) frente al impacto que tuvo la contingencia sanitaria causada por Covid-19. Este crecimiento pudiera indicar que los hogares pudieron haber retrasado su decisión de solicitar un crédito hipotecario en 2020, con lo que la colocación de 2021 podría implicar un nivel de comparación alto al contrastar la colocación de 2022. En cuanto al monto total de crédito otorgado, de enero a diciembre 2022 se registró una disminución anual de 5.0% real. Por su parte el número acumulado de créditos decreció 26.7% respecto del mismo periodo de 2021. Este comportamiento es de carácter multifactorial, dentro de esto, las reducciones podrían estar

relacionadas con el ambiente de incertidumbre económico global, impulsado por la persistencia en los niveles de inflación que, a pesar de que la masa salarial se incrementó, reducen el ingreso disponible de las familias, lo que podría estar restringiendo la demanda por vivienda. Finalmente, por el lado de la oferta, el decremento en la producción de vivienda (17.3% anual en 2022) también podría estar limitando la colocación hipotecaria, resaltando que esta disminución de largo plazo se enfatiza en la vivienda de interés social (18.5% anual en 2022, incluyendo a la vivienda económica, popular y tradicional).

En cuanto a las participaciones de los diferentes actores dentro del mercado de crédito hipotecario y para la vivienda, con cifras del Sistema Nacional de Información e Indicadores de Vivienda (SNIIV) en número de créditos, la participación del Infonavit pasó de 49.3% en 2021 a 45.7% en 2022 considerando todos los créditos hipotecarios y para la vivienda; el Fovissste reunió el 4.7% de los créditos en 2021 y el 6.2% en 2022; la banca comercial participó con 30.2% en 2021 y 27.7% en 2022. Por parte del monto colocado, la banca colocó el 58.5% del monto real total en 2021 y el 60.2% en 2022; el Fovissste participó con el 7.9% en 2021 y 7.6% en 2022; finalmente, el Infonavit pasó de acumular el 29.9% del monto real total en 2021 a 27.8% en 2022.

En lo que respecta a las iniciativas del Infonavit en 2022, que tienen el objetivo de atender las necesidades reales de vivienda de las personas y que ayudaron a mitigar la caída en la colocación, se destaca el lanzamiento de Crediterreno Infonavit, un crédito en pesos para la compra de terrenos con

uso de suelo habitacional, o mixto que incluya uso habitacional. Además, se aprobó elevar la edad máxima para solicitar un crédito de 65 a 70 años. Finalmente, de 2019 al 10 de enero de 2023, el Infonavit ha beneficiado a 965.3 mil personas con la conversión de sus créditos de VSM a pesos mediante el programa Responsabilidad Compartida; y se determinó que el ajuste a los créditos denominados en VSM será de solo 5.2% para 2023.

Con respecto a las tasas de interés del mercado hipotecario, en 2021 y principios del 2022 se registró una tendencia a la baja que se revirtió hacia la segunda mitad de 2022 por el apretamiento de las condiciones crediticias. En diciembre de 2021, la tasa promedio simple de la banca comercial se ubicó en 10.13% y en diciembre de 2022 en 11.57%, con un aumento de 144 puntos base respecto a diciembre del año anterior. Por su parte, el Costo Anual Total (CAT) promedio de la tasa hipotecaria bancaria tuvo un incremento anual de 156 puntos base, al ubicarse en 13.98% en diciembre de 2022. No obstante, el Infonavit se mantiene con una tendencia a la baja. La Tasa Anual Equivalente de Colocación (TAEC) del Infonavit desde mayo 2021 presenta variaciones anuales negativas asociada con el Nuevo Esquema de Crédito en Pesos (NECP) del Infonavit; al cierre de 2022 se colocó en 9.16%, lo que implicó una disminución anual de 94 puntos base. Adicionalmente el CAT del Infonavit, a diciembre de 2022 fue de 10.2% con un decremento anual de 120 puntos base.

Considerando el entorno económico y los retos a los que se enfrentó el Instituto durante 2022, en las siguientes secciones se presentan los resultados con corte al cierre de 2022.

## 4. Administración de riesgos 2022

El doble mandato del Instituto de financiar la adquisición de viviendas y administrar el saldo de la Subcuenta de Vivienda demanda una estrategia general para elaborar, desarrollar e implementar una norma integral de administración de riesgos que contribuya al cumplimiento de la misión del Instituto.

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 con el fin de crear estrategias para minimizar su impacto en la operación diaria del Instituto y en los resultados que entregamos a nuestros derechohabientes.

Dado lo anterior, 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.

El perfil de riesgo del Instituto puede ser controlado y mitigado a través de un proceso de gestión de riesgos: 1) identificar, 2) establecer, 3) determinar y 4) monitorear.

### Radiografía de riesgos del Infonavit

Diciembre 2022



#### Discretionales

Resultado de la toma de una posición de riesgo

**Contraparte.** Pérdida por incumplimiento a las inversiones comprometidas por terceros. **Portafolio 516,087 mmdp (73.2% renta fija).**

**Liquidez.** Pérdida potencial por la venta anticipada o forzosa de activos. **Saldo Mínimo de Liquidez de 10,000 mdp (alertamiento con 12,500 mdp para 2022).**

**Mercado.** Tasas de interés, tipos de cambio e índices de precios. **El riesgo de mercado se cuantifica a través del Valor en Riesgo (VaR): Límite de tolerancia autorizado de 0.90%.**

**Balance.** Desajustes en el balance contable (pérdida de solvencia). **ICAP a diciembre: 11.40%.**

**Extensión.** Pérdida por el Saldo Insoluto existente a la cancelación (créditos con 360 pagos). **Reservas a diciembre: 69,791 mdp.**

**Crédito.** Incumplimiento de los créditos otorgados. **ICV en saldos: 18.09%. Reservas por riesgo de crédito 163,684 mdp. Modelo T-1000.**

#### No cuantificables

Resultan de eventos imprevistos para los cuales no es posible crear una base estadística

**Reputacional.** Asociado a una percepción negativa. **Se monitorean 16 indicadores de atención al derechohabiente, 12 en nivel aceptable.**

**Estratégico.** Exposición debido a la ejecución de iniciativas para lograr objetivos estratégicos. **Monitoreo de los 7 proyectos estratégicos, 3 en nivel aceptable.**

**Continuidad del negocio.** Amenazas potenciales por incendios, sismos, enfermedades infecciosas etc.

#### No discretionales

Resultan de la operación de la organización

**Operacional.** Riesgo inherente a toda actividad en la que intervienen personas, procesos y plataformas tecnológicas. **Las Incidencias por riesgo operacional en 2022 fueron de 162 mdp.**

**Legal.** Pérdida por incumplimiento de las disposiciones legales y administrativas. **Pasivo contingente 160.7 mdp.**

**Tecnológico.** Pérdida por daños, interrupción, alteración o fallas por uso de las Tls. **Se tienen identificados 8 riesgos tecnológicos.**

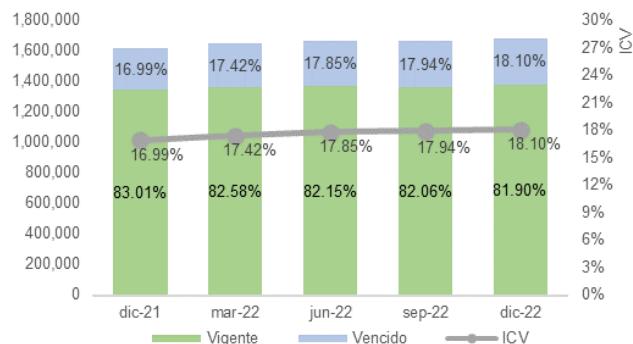
A continuación, se detalla cada riesgo, su exposición en 2022 y algunas de las medidas de mitigación implementadas, así como los elementos de monitoreo.

### Riesgo de crédito

Durante 2022 se registró un crecimiento en el Índice Cartera Vencida (ICV) del portafolio que se explica por lo siguiente.

De diciembre 2021 a diciembre 2022 en la integración porcentual se registró una disminución de 1.11% en el saldo de la cartera vigente, lo que incrementó en el mismo valor porcentual el saldo de la cartera vencida, lo que se reflejó en el ICV.

**Gráfica 1. Distribución del saldo por estatus de cartera**



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Con la aplicación del modelo T1000 y con la consulta de información a las Sociedades de Información Crediticia (SIC), cuyo objetivo principal es evitar el sobreendeudamiento de los trabajadores, procurando que los ingresos de los acreditados sean suficientes para cumplir con el pago de sus créditos, se fortaleció la calidad de la cartera crediticia del Instituto. Asimismo, durante 2022 se definió e implementó el modelo de origenación B900, el cual está dirigido a la adquisición de terreno destinado a la construcción de vivienda. Adicionalmente, se diseñó el modelo T800, el cual será implementado en 2023 para la colocación de créditos de Línea 3, construcción.

En términos de la cartera vencida, el saldo en millones de pesos de los créditos con cuatro o más omisos pasó de 274,490 mdp en 2021 a 305,344 mdp en 2022, lo que representa un incremento de 11.24%.

**Tabla 1. Distribución del saldo de crédito por número de omisos (millones de pesos)**

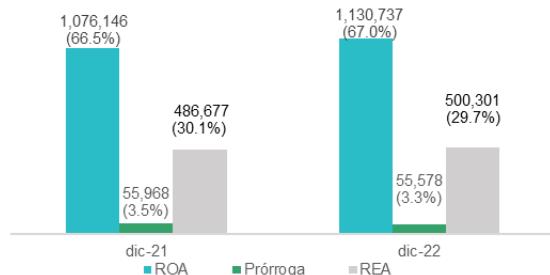
Núm. omisos	dic-21	dic-22	Dif	Var %
0	1,243,857	1,278,290	34,433	2.77
1	53,252	55,215	1,963	3.69
2	34,832	33,944	-888	-2.55
3	12,360	13,822	1,462	11.82
4 y más	274,490	305,344	30,854	11.24
Total	<b>1,618,791</b>	<b>1,686,616</b>	<b>67,825</b>	<b>4.19</b>

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

En cuanto al portafolio propio, créditos activos en el balance del Instituto, en 2022 se registró un incremento del 2.79% de la población acreditada en estatus Régimen Especial de Amortización (REA), lo que representa un riesgo sobre la capacidad de cobro del Instituto, ya que los pagos de dichos créditos dependen de factores como la voluntad de pago de los acreditados y la efectividad de la cobranza social. Asimismo, se observó, en el mismo periodo, una estabilización en el saldo de los créditos en estatus de Prórroga al pasar de 55,968 mdp a 55,578 mdp, de estos, 31.3% pasó a estatus Régimen Ordinario de Amortización (ROA), 55.5% pasó a estatus REA y el 13.3% permaneció en Prórroga.

Asimismo, durante 2022, se registró un incremento en términos porcentuales en el saldo de los créditos en régimen ROA dentro del portafolio, al pasar de 66.5% (1,076,146 mdp) a 67.0% (1,130,737 mdp). Por otro lado, se observa un decremento en el porcentaje del saldo de los créditos en régimen REA ya que pasaron de representar 30.1% (486,677 mdp) del portafolio a 29.7% (500,301 mdp).

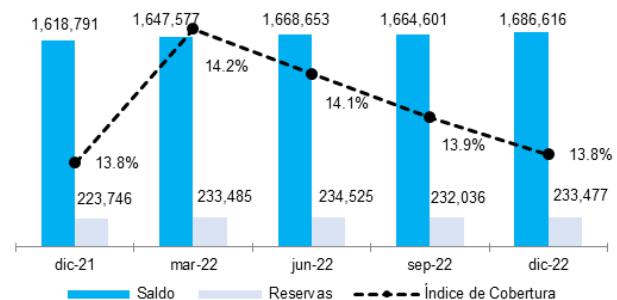
**Gráfica 2. Distribución del portafolio por régimen de amortización (mdp)**



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

En lo que respecta a la constitución de reservas, durante 2022, se mantuvo un índice de cobertura del 13.8%. El saldo de las reservas se incrementó 4.35% al pasar de 223,746 mdp en diciembre de 2021 a 233,477 mdp en diciembre de 2022. Asimismo, se registró un incremento en el saldo del portafolio de 4.19% en 2022 al pasar de 1,618,791 mdp al cierre de 2021 a 1,686,616 mdp en diciembre de 2022.

**Gráfica 3. Administración de Riesgo de Crédito (mdp)**



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

## Riesgo de extensión

Para la administración del riesgo de extensión, por regulación, el Infonavit constituye reservas relacionadas con dicho riesgo. En 2022, el saldo en reservas por riesgo de extensión presentó un incremento de 8.4% respecto al cierre de 2021 y representó el 30% de la integración del monto total de reservas en 2022 comparado con 29% en el cierre de 2021.

**Tabla 2.** Monto y proporción anual de reservas por tipo de riesgo

Reservas	dic-21	% Proporción del total	dic-22	% Proporción del total
Riesgo de Crédito	159,361	71%	163,686	70%
Riesgo de Extensión	64,385	29%	69,791	30%
<b>Total</b>	<b>223,746</b>	<b>100%</b>	<b>233,477</b>	<b>100%</b>

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

## Riesgos de mercado

La volatilidad en los factores de riesgo tales como las tasas de interés, precios y tipos de cambio, tiene implicaciones en el Instituto, ya que afecta el valor de sus activos financieros, remanente de operación, costo de pasivos laborales y, por ende, su patrimonio. Particularmente, la valuación de las inversiones en valores de los portafolios Fanvit y Tesorería es directamente dependiente de los movimientos en dichos factores de riesgo. Por ello, es relevante dar seguimiento continuo al desempeño de dichos portafolios, así como a la cuantificación de su riesgo de mercado.

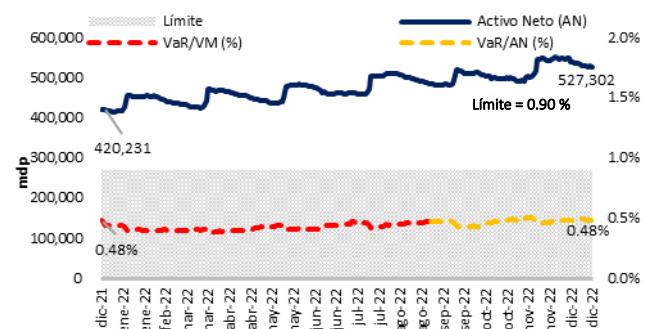
La metodología aprobada por el Comité de Riesgos para la cuantificación del riesgo de mercado asociada a las inversiones en valores es la estándar en el sistema financiero mexicano: Valor en Riesgo (VaR, por sus siglas en inglés *Value at Risk*). Esta métrica tiene como objetivo simular condiciones financieras a través de las cuales se establezcan un nivel máximo de minusvalías con cierto nivel estadístico de confianza.

Para mitigar este riesgo se han establecido límites asociados al VaR del portafolio. En caso de que las minusvalías potenciales comiencen a crecer en relevancia, es decir, el VaR aumente, la existencia de un límite permite conocer el momento en que la composición de los portafolios de inversión se debe modificar, de tal manera que se contengan los impactos potenciales sobre el balance del Instituto. Cabe señalar que el Comité de Inversiones es la instancia facultada para tomar las decisiones de inversión sobre los portafolios del Infonavit, sujeta al marco de administración de riesgos, dentro del que se incluyen los límites de riesgo de mercado.

Al cierre de 2022, el VaR del portafolio Infonavit (Fanvit + Tesorería) fue de 2,548 mdp (0.48% respecto al valor del activo neto) con un nivel de confianza de 97.5%. El límite de VaR aprobado por el H. Consejo de Administración para el portafolio Infonavit es de 0.90%. Es importante mencionar que los límites

se revisan y actualizan, en caso de ser necesario, al menos una vez al año.

**Gráfica 4.** Evolución del VaR 2022



Fuente: Coordinación General de Riesgos. Información hasta el 30 de diciembre 2022.

Nota: VaR/VM es el cociente del VaR entre el Valor de Mercado.

A lo largo del ejercicio 2022, el VaR porcentual, como proporción del activo neto, se mantuvo alrededor de 0.48%, por debajo de su límite en todo momento. Esto a pesar del entorno de alta volatilidad que se registró en 2022 a causa de los altos niveles de inflación registrados mundialmente.

Un concepto adicional para administrar el riesgo de mercado es la simulación de escenarios de estrés, ya sean 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 incrementen en 100 puntos base el nivel de tasas, precios y tipo de cambio peso-dólar, se podrían observar minusvalías cercanas a 14.4 mil mdp. Por otro lado, si se volvieran a presentar súbitamente las condiciones financieras observadas durante el primer semestre del 2022, en donde predominó un entorno de alta volatilidad en tasas de interés y precios de la renta variable, se podrían observar minusvalías de 57.4 mil mdp, aproximadamente.

Finalmente, en lo que respecta al desempeño del portafolio, al cierre de 2022, se reporta que el portafolio de inversiones del Infonavit presentó una minusvalía acumulada anual de 53 mdp, explicada principalmente por la compensación entre el desempeño desfavorable del portafolio de renta variable y la apreciación en valor de las inversiones de renta fija. En total, el portafolio de inversiones presentó un incremento de 25% en su valor de mercado, principalmente por la captación de recursos por la recaudación bimestral.

**Tabla 3. Composición del portafolio**

Portafolio	Resultado <sup>1</sup> 2022 (mdp)	Rendimiento <sup>1</sup> 2022 (%)	Duración (años)
Infonavit	-53	-0.57%	3.35
Tesorería	2,529	8.08%	0.01
Fanvit	-2,582	-0.97%	3.4
Renta Fija	12,861	3.41%	4.6
Renta Variable	-17,725	-20.27%	0
Alternativos	1,233	9.85%	2.2
Liquidez	1,048	8.08%	0

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

1/ Conforme a metodología estandarizada para la medición del resultado de gestión y rendimiento de un portafolio de inversiones en valores (basada en flujos y posiciones activas), aprobada por el Comité de Riesgos en su Sesión Ordinaria 149.

### Riesgos 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 96.6% de las inversiones en renta fija del Instituto se concentran en deuda gubernamental y en instrumentos con calificación crediticia AAA.

La pérdida esperada<sup>2</sup> se ubicó en 1.15% del valor del portafolio, la cual se ha mantenido consistente con años anteriores.

Adicionalmente, en 2022 se actualizó la metodología de Altman<sup>3</sup>, permitiendo una mayor sensibilidad a escenarios globales, empresas públicas e industriales y no solo a manufactureras como operaba el modelo original. Esta actualización permite también gestionar el riesgo de contraparte a través de la discriminación entre contrapartes en riesgo y fuera de riesgo.

### Riesgos 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 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.

<sup>2</sup> Se refiere a la estimación de la pérdida potencial promedio de un emisor o contraparte dada la probabilidad de incumplimiento, exposición y severidad de la pérdida.

Desde el punto de vista del Infonavit, la mitigación y monitoreo del riesgo de liquidez es muy relevante. A finales de 2022 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 2023. Este representa el nivel de liquidez suficiente para enfrentar contingencias equivalentes a dos veces el escenario más extremo observado con un nivel de confianza de 99.7%. En ningún momento de 2022 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). Al cierre de diciembre de 2022, el CCL fue de 238.22%, 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 2022, el portafolio Infonavit cuenta con un nivel de bursatilidad alto.

### Riesgos de balance

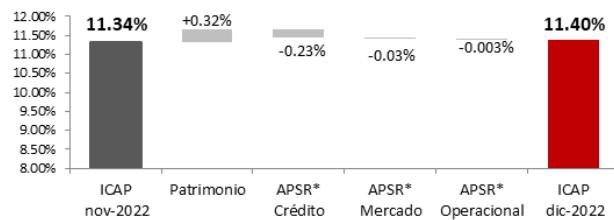
Respecto al riesgo de balance, que se refiere al comportamiento del margen financiero del Instituto, se considera que el riesgo es bajo. Sin embargo, para mitigar cualquier posibilidad de este riesgo, en 2022 se realizó el Estudio Anual de Activos y Pasivos del Instituto con el fin de proyectar la solvencia 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 los derechohabientes 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 95.5% de los flujos proyectados de la devolución del SSV se ubican en las bandas mayores a 15 años de materialización.

Adicionalmente, durante todo 2022 el nivel del Índice de Capitalización (ICAP), cuyo propósito es dar un seguimiento de la solvencia y fortaleza financiera del Instituto, se mantuvo por encima del 10.50%, correspondiente al mínimo exigido a las instituciones de banca múltiple por la Comisión Nacional

<sup>3</sup> Mediante la metodología de Altman se mide la solidez crediticia de una empresa con base en cinco razones financieras extraídas de los Estados Financieros de las contrapartes, procura predecir la probabilidad de quiebra al que está expuesta una empresa.

Bancaria y de Valores (CNBV), quedando al cierre de diciembre en un nivel de 11.40%.

**Gráfica 5. Evolución del ICAP, nov-dic 2022**



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

### Rendimiento del Fondo

La estructura del balance del Infonavit ha cambiado en los últimos años ante factores de decisiones de negocio y eventos macroeconómicos. Entre los primeros, destacan la implementación del Nuevo Esquema de Crédito en Pesos, la disminución más acelerada de los créditos en VSM a raíz del programa de Responsabilidad Compartida, el aumento en el volumen de activos financieros en los que invierte el Fanvit y la puesta en marcha de nuevas opciones de financiamiento para los derechohabientes que marca la reforma a la Ley del Infonavit de 2020. Por otro lado, el contexto económico ha incidido en la dinámica del balance a través de la inflación y su repercusión en la remuneración a la SCV y la reducción en el ritmo de colocación de créditos.

Este panorama subraya la necesidad de complementar los indicadores de rentabilidad del Instituto, que hoy se centran en lo que reciben las y los derechohabientes año con año a través de su SCV, con un foco exclusivo en el comportamiento de los activos. Esto supone una visión de portafolio de largo plazo y busca combinaciones de activos en el balance que permitan lograr mejores condiciones para la originación de créditos a los derechohabientes y hacer frente a las obligaciones de entrega de ahorros de la SCV a los derechohabientes buscando los mejores rendimientos.

El rendimiento del fondo, como se denomina a esta métrica complementaria, incorpora la normativa vigente del Instituto, así como consideraciones de cada tipo de activo como sus diversidades de plazos, esquemas de flujos y dinámicas históricas.

En primera instancia, el rendimiento del fondo debe ser consistente con lo enmarcado en la Ley del Infonavit, siendo su art. 39 el que describe la remuneración a la SCV que señala que cada tipo de activo contribuirá, pro-rata, al pago de este pasivo bajo ciertos criterios. Por lo tanto, serán comparables el rendimiento a la SCV y el rendimiento del fondo al interior de cada tipo de activo y a lo largo del tiempo.

Se plantea que los distintos tipos de activo del Instituto cuenten con métricas de rendimiento comparables. Esto es, que pueda

medirse el desempeño de las inversiones en valores y la cartera hipotecaria, tanto de forma individual como agregada.

Dentro de los activos financieros, el Marco de Gestión del Fanvit, que entró en vigor en 2021, mandató el apego de la publicación de rendimientos a las mejores prácticas internacionales y al Manual de Administración Integral de Riesgos.

En cuanto a la cartera hipotecaria, se toma la definición de rendimiento que toma la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) para que los bancos reporten mes a mes el comportamiento de sus carteras crediticias. De forma resumida, se toma el flujo de intereses que se genera mes a mes dividido entre el saldo insoluto de la cartera de un periodo anterior. En el caso del Instituto, que cuenta además con una cartera en VSM, se añade el componente de indexación como un elemento adicional de rentabilidad.

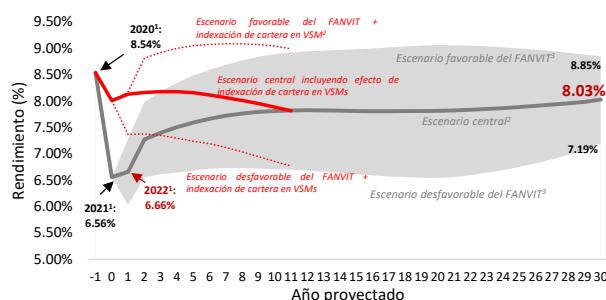
El marco teórico expuesto permite incorporarlo al Modelo de Activos y Pasivos de la Coordinación General de Riesgos que incluye supuestos demográficos, de originación de cartera, de transiciones laborales de los derechohabientes, de comportamiento de la cartera hipotecaria, de rentabilidad de las inversiones, entre otros.

Las proyecciones que arroja el modelo que integran los cambios en la estructura del balance citados al inicio de esta sección, al igual que la dinámica de créditos y supuestos macroeconómicos marcados en el Plan Estratégico y Financiero 2023-2027 apuntan a que el Instituto mantendría su solvencia de largo plazo, dada una inflación de largo plazo no mayor a 4.50%, presentando una rentabilidad del fondo de 8.03% en el largo plazo, incorporando las trayectorias de la cartera hipotecaria y de las inversiones en valores. Al entenderse los Activos del Instituto como un portafolio, pueden existir efectos compensatorios entre los principales componentes; es decir, mejores desempeños de la cartera hipotecaria pueden compensar malos resultados coyunturales de las inversiones, y viceversa.

En términos de los nuevos productos, que son parte del proyecto institucional de implementación de la reforma, se deberá analizar su impacto en la dinámica del balance con base en el modelo y las métricas descritas para mantener la solvencia del Instituto. Además de eso, se deberán de plantear los ajustes necesarios ante las distintas coyunturas que se le presenten al Instituto.

Al cierre contable de 2022, se consideraba necesario generar en 2023 un rendimiento de la cartera hipotecaria de 6.95% que supone un 7.93% de tasa promedio de colocación en los créditos originados en 2023. Con estas cifras, dados los supuestos del PEF 2023-2027, se considera que el Instituto mantiene su solidez financiera de mediano plazo.

**Gráfica 6. Estimación de Rendimiento del Fondo**



<sup>1</sup> 2020 y 2021 corresponden a rendimientos observados, mientras que para 2022 se presenta un estimado de cierre.

<sup>2</sup> Supone un rendimiento de largo plazo central conservador de las inversiones de 7.2%, con base en su Portafolio de Referencia. Los escenarios favorable y desfavorable suponen una desviación estándar arriba y debajo del escenario central.

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

## 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 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<sup>4</sup>.

Un nivel de tolerancia aceptable es de 0.05% del patrimonio (alrededor de 128.6 mdp) y el nivel fuera de la tolerancia es de 0.08% del patrimonio (alrededor de 205.7 mdp). Al cierre del año, el indicador se ubicó en 0.06% del patrimonio, quedando dentro de los niveles tolerables. Esta situación se presentó debido a la disminución en los eventos atípicos registrados el periodo anterior.

## Diagrama 1. Modelo de pérdida esperada



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

<sup>4</sup> La pérdida esperada por riesgo operacional es el valor esperado de pérdida por riesgo en un horizonte de tiempo determinado, resultante de la

Su comportamiento respecto de los resultados del modelo de pérdida esperada es el siguiente:

**Gráfica 7. Total de incidencias y resultados del modelo de Pérdida Esperada bajo escenario de estrés al 95% (mdp)**



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Como se observa en la gráfica anterior, el monto total de incidencias por riesgo operacional en 2022 fue de 161.9 mdp debido, principalmente, a fraude externo y Ejecución, Entrega y Gestión de Procesos. Este monto excede los niveles de tolerancia aceptables y se acerca al escenario medio de estrés, al 95%: el total de incidencias estuvieron un 39% por debajo de la pérdida total esperada bajo este escenario. Los eventos registrados en 2022 se tomarán en cuenta para definir nuevas variables y estrategias para la calibración del modelo durante su actualización en 2023.

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 los derechohabientes y del Instituto.

## Riesgo legal y de cumplimiento

Al 31 de diciembre de 2022, el riesgo legal del Instituto, que involucra las pérdidas potenciales derivadas del incumplimiento de las disposiciones legales y administrativas aplicables, correspondía a 99,819 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 160.71 mdp al cierre de 2022, lo que equivale a un incremento de 3.9% con respecto a 2021.

probabilidad de que se materialice un evento por cada clase de riesgo y la severidad de la pérdida por el impacto que puede generar dicha materialización, determinada a través de simulaciones de Montecarlo.

Sin importar los eventos relacionados con modificaciones normativas, el Infonavit ha demostrado estar preparado para hacer frente a 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 estratégico**

El riesgo estratégico se define como la pérdida potencial por fallas o deficiencias en la toma de decisiones, en la implementación de los procedimientos y acciones para llevar a cabo el modelo de negocio y las estrategias del Instituto.

La planeación estratégica del Infonavit tuvo modificaciones en cuanto al cumplimiento de sus proyectos estratégicos. Los proyectos vigentes avanzan conforme al plan, permitiendo a la Institución implementar los procesos y acciones necesarias para llevar a cabo el modelo de negocio y su estrategia.

El Infonavit trabaja en siete proyectos estratégicos. Para medir los riesgos asociados, la Coordinación General de Riesgos monitorea su avance. En 2022, los siete avanzaban conforme al plan, seis de ellos se encontraban en un nivel de tolerancia aceptable y tolerable, mientras que uno se encontró fuera del nivel de tolerancia.

### **Riesgo reputacional**

Existen riesgos relacionados con la calidad de 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, Mi Cuenta Infonavit y el Portal).

Para evaluar el servicio de atención y experiencia del derechohabiente, se tienen 16 indicadores de seguimiento. Al cierre de 2022, 12 de los indicadores se encontraban en un nivel aceptable o tolerable y cuatro de ellos fuera de la tolerancia. El primero de estos indicadores fuera de tolerancia se presentó en la Nivel de Servicio Infonatel debido a las campañas del programa Responsabilidad Compartida que generaron un desborde en las llamadas recibidas. El resto de los indicadores fuera de tolerancia se presentaron en los temas de quejas, propuestas de conciliación y recomendaciones de la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH) sin ser resueltas en los tiempos establecidos. Durante 2022 se llevaron a cabo acciones que le permitan al Instituto atender de mejor manera los temas con la CNDH.

### **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. Los resultados del BIA serán el insumo para la actualización de los planes de continuidad de negocio en 2023, que consideran la nueva estrategia de continuidad institucional que incluye la nueva ubicación de los centros de datos y de operación alternos.

### **Riesgos ambientales, sociales y de gobernabilidad**

El Infonavit, con sus 50 años de trayectoria, se ha constituido como un referente internacional de la banca hipotecaria y ha avanzado una agenda de alto impacto social, apegada a los derechos humanos, con mejores prácticas de autogobierno gracias a su constitución tripartita y un enfoque respetuoso con el medio ambiente.

Con la adhesión a los Principios para la Inversión Responsable (UNPRI), el Instituto adquirió el compromiso de considerar criterios ambientales, sociales y de gobernabilidad (ASG) en los procesos de evaluación y decisiones de inversión del Fanvit.

Bajo este contexto y ante los retos sociales y ambientales que se esperan a futuro, en 2022 se trabajó en la identificación de los riesgos ASG que enfrenta el propio Instituto. El alcance de este esfuerzo fue la elaboración de inventarios de riesgos ASG en las capacidades centrales del Instituto (recaudación fiscal, actividad crediticia, administración de la SCV), al ser las que mayor valor generan en términos de impacto para la sociedad y financieros para la institución. También se analizaron la normatividad internacional y las mejores prácticas en temas ASG, incluyendo los lineamientos emitidos por Basilea para la administración efectiva de los riesgos financieros relacionados con el clima. En los próximos años, se continuará con el esfuerzo con el fin de lograr una administración adecuada de estos riesgos.

### **Seguridad de la Información**

El Manual General de Políticas de Seguridad de la Información proporciona las directrices para la protección de la información de los derechohabientes, patrones, operación, el personal del Instituto, así como la información financiera. Con el fin de continuar con el monitoreo de las políticas que protegen la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información, en agosto de 2022 la función de Oficial en Jefe de Seguridad de la Información se asignó a la Coordinación General de Riesgos.

Durante 2022, se verificó el diseño e implementación de diversas Políticas de Seguridad de la Información en las distintas áreas del Instituto. También se realizaron otras actividades, como el análisis de vulnerabilidades a aplicativos institucionales, cursos de concientización para los trabajadores en materia de seguridad de la información, revisión de casos de excepción al cumplimiento de las Políticas de Seguridad de

la Información y la coordinación del Grupo de Seguridad de la Información, encargado de generar mecanismos para el manejo confiable de la información física y electrónica del Instituto.

## 5. Acciones estratégicas del Instituto

En esta sección se presentan los principales resultados del Infonavit a lo largo de 2022 alineados a su planteamiento estratégico. También se incluye 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

Durante el año, el Infonavit trabajó para mejorar y fortalecer los canales de atención presencial (Centro de Servicio Infonavit – Cesí) y digitales (Infonatel, Mi Cuenta Infonavit – MCI - y el PortalMx) para que los derechohabientes reciban una atención resolutiva en su interacción con el Instituto.

#### Índice de Experiencia Institucional



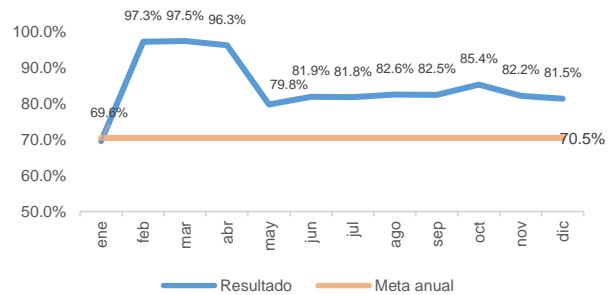
Indicador estratégico

Meta PEF 2022-2026	Resultado (promedio ene-dic 2022)
70.5%	84.83%

Los resultados alcanzados durante 2022 se colocaron por encima de la meta establecida en el Plan Estratégico y Financiero 2022-2026 de un Índice de Experiencia Institucional de 70.5%. Por un lado, este resultado por encima de la meta se debe a las mejoras realizadas en los distintos canales. Por otro lado, la meta para 2022 se estimó considerando la información histórica disponible para el indicador, y que estos resultados consideraban los obtenidos en el periodo correspondiente a la emergencia sanitaria impuesta por el Covid-19, en el cual se experimentaron restricciones importantes en el canal presencial.

A partir del mes de julio se incorporó en el cálculo del indicador los resultados de Infonatel, que en el periodo julio-diciembre tuvo un índice de experiencia institucional promedio de 83.25%. El canal de atención mejor evaluado es el Cesí, con un índice de experiencia promedio de 96.47%.

**Gráfica 8. Evolución mensual del Índice de Experiencia Institucional (porcentaje)**



Fuente: Subdirección General de Operaciones.



### Índice de Recomendación Neta (NPS)



Indicador estratégico

Meta PEF 2022-2026	Resultado (promedio ene-dic 2022)
-12.0%	54.34%

El resultado alcanzado en el Índice de Recomendación Neta fue superior a la meta establecida. Por un lado, esto se debe a la mejora en la atención a las y los derechohabientes a través de los diferentes canales. Por otro lado, es importante, señalar que, derivado del cambio de contrato con el proveedor que emite las encuestas en los canales del Portal y Mi Cuenta Infonavit, no se aplicaron encuestas durante el periodo de febrero a abril, por lo que, en la medición del indicador no se incluyen los resultados de estos canales y sí se levantó la información en los Cesí, que en el registro histórico es el canal con mejores resultados. Asimismo, este indicador se empezó a medir en junio de 2020, durante la contingencia sanitaria por el Covid-19, lo que implicó un reto, principalmente en el canal de atención presencial, dadas las restricciones sanitarias. La proyección de 2022 consideró la tendencia observada lo que la sesgó a la baja.

Cabe destacar que para contar con una medición más robusta y estable a partir de agosto se adoptó una nueva metodología para la medición del indicador. Esta nueva metodología considera tanto el volumen de turnos, llamadas, visitas según corresponda a cada canal de atención y el número de encuestas levantadas en cada uno, con el fin de contener la volatilidad de los resultados y registrar de forma representativa la calificación de la recomendación otorgada al Instituto por parte de los derechohabientes.

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

El Infonavit encamina sus esfuerzos a ofrecer atención oportuna y de calidad a los derechohabientes, pero sobre todo que esta sea resolutiva y que encuentren respuestas a sus dudas o solicitudes desde el primer contacto. Para ello se trabajó en la mejora de la experiencia de los derechohabientes durante su interacción con los canales de atención del Instituto.



### Infonatel: una llamada, una solución

Las acciones implementadas en el canal de atención de Infonatel estuvieron encaminadas a incrementar su nivel resolutivo, con el objetivo de que los derechohabientes encuentren una solución en cada llamada que realicen.

También se recibieron más de 8 millones de llamadas a través de Infonatel, de las cuales 58.18% se atendió bajo el sistema automático de respuesta, lo que permitió reducir la transferencia de llamadas al servicio personalizado (41.82% en 2022 vs 46.91% en 2021).

En el servicio personalizado, en 95% de las llamadas se brindó la información o servicio requerido y solo en 5% de los casos se tuvo que escalar a un área distinta a Infonatel.

Los servicios más solicitados en el año fueron los siguientes:

#### Diagrama 2. Servicios más solicitados en Infonatel en 2022

1. Saldos y movimientos – pagos de mi mensualidad	2. Saldos y movimientos – opciones de pago	3. Responsabilidad Compartida.	4. Avisos de retención / suspensión.
5. Apoyo en el trámite de devolución del Saldo Subcuenta de Vivienda.	6. Saldos y movimientos – mis movimientos y estado de cuenta.	7. Asesoría precalificación – alcanza precalificación.	8. Asesoría precalificación – próximo a alcanzar la precalificación.
9. Apoyo en el trámite de devolución de pagos en exceso.	10. Cancelación de hipoteca – inicio de trámite.		

Fuente: Subdirección General de Operaciones.

Se trabajó principalmente en mejorar el sistema automático de respuesta, siendo este el primer contacto de la o el usuario, buscando que este fuera más eficiente y con ello reducir la cantidad que pasaran a servicio personalizado. Para lograr esto, se realizó un análisis del comportamiento de los usuarios y se incrementó el porcentaje de autoservicios en el sistema automático de respuesta.

Otra de las acciones realizadas se enfocó en tener un servicio personalizado más rápido para atender a los usuarios, logrando el mejor indicador en más de una década: 82.22% de las personas esperó menos de 30 segundos en la fila de espera cuando solicitó el servicio de un asesor.

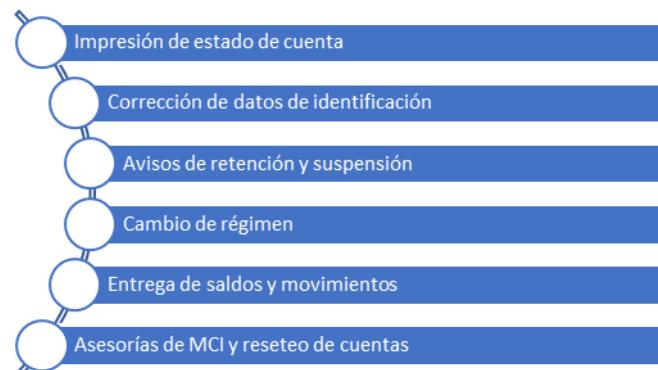


### Cesi resolutivos

Con el objetivo de mejorar la atención en los canales físicos, se trabajó en la implementación de un nuevo modelo de atención en los Cesí que permite ofrecer servicios resolutivos e integrales para mejorar la experiencia y satisfacción de los derechohabientes, acreditados, pensionados, empresas aportantes y público en general.

Se concluyó con la implementación de la ventanilla rápida a nivel nacional, se brindaron 160,634 atenciones en ventanilla rápida de los servicios que pueden ser atendidos en menos de cinco minutos, se enlista en el siguiente diagrama:

Diagrama 3. Servicios brindados en la Ventanilla Rápida



Fuente: Subdirección General de Operaciones.

En cuanto a la implementación del nuevo modelo de atención, se llevaron a cabo diversas acciones como dos reuniones nacionales de delegados regionales, en las que se les dio a conocer el nuevo modelo, sus estructuras organizacionales, además de las funciones y atribuciones resolutivas por implementar en los Cesí.

Por otro lado, se identificó el recurso humano por tipo de Cesí, con el objetivo de homologar estructuras organizacionales e identificar a los asesores especialistas para capacitarlos.

El tipo de Cesí se determinó con base en el resultado de indicadores como: demanda potencial, oferta de vivienda, empresas aportantes, afluencia de derechohabientes, trámites o casos de servicios atendidos. Así, se determinaron cuatro tipos de Cesí, siendo el tipo 1 el más pequeño y tipo 4

el más grande. Así, al cierre del año, se logró la consolidación de las estructuras organizacionales de los 89 Cesí.

Por último y como parte de una estrategia integral que permite ampliar la cobertura de atención, se han consolidado 14 contratos de arrendamiento para nuevas oficinas Cesí que iniciarán su operación en 2023, estas oficinas se ubican en:

- |  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| 1. Aeropuerto Felipe Ángeles, Estado de México | 7. Cuauhtémoc, Chihuahua          |
| 2. Tulum, Quintana Roo                         | 8. Valladolid, Yucatán            |
| 3. Santa Rosalía, Baja California Sur          | 9. García, Nuevo León             |
| 4. Palenque, Chiapas                           | 10. Apodaca, Nuevo León           |
| 5. Salina Cruz, Oaxaca                         | 11. Guadalupe, Nuevo León         |
| 6. Silao, Guanajuato                           | 12. Lagos de Moreno, Jalisco      |
|  | 13. Apizaco, Tlaxcala             |
|  | 14. Paraíso, Tabasco <sup>5</sup> |



## Infonavit Fácil

La plataforma Infonavit Fácil tiene como objetivo consolidar una comunidad de derechohabientes para lograr comunicación directa, clara y sencilla – sin intermediarios – sobre productos y servicios del Instituto.

Durante 2022 a través de iniciativas de comunicación social se llevó a la cabo la elaboración y difusión de:

- ✓ 43 notas sobre productos, servicios y trámites (disponibles en el sitio infonavitfacil.mx )
- ✓ 32 boletines electrónicos Infonavit Fácil (enviados a la lista de distribución de miembros de Socio Infonavit<sup>6</sup>); estos boletines conducen a contenidos del sitio Infonavit Fácil sobre el funcionamiento productos, trámites y servicios del Instituto.

En el año, el sitio recibió 9,779,411 visitas, de las cuales 58.6% fue realizada por mujeres; el rango de edad que concentró 25.2% de las visitas fue de 35 a 44 años. Por último, las entidades de las que se recibe un mayor porcentaje de visitas fueron: Ciudad de México (19.21%), Nuevo León (10.34%), Estado de México (9.16%), Jalisco (8.67%) y Baja California (4.72%).



## Atención a grupos sociales

El sistema de atención a grupos sociales tiene como objetivo atender, analizar, clasificar, referir y dar seguimiento a las demandas presentadas para promover su debida resolución.

En 2022 se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- 11 sesiones ordinarias de la Unidad de Atención a Grupos Sociales, dentro de los principales temas que se abordaron se encuentran las peticiones de los Grupos Sociales, en materia de Cartera, Crédito, Recaudación Fiscal y/o Recuperación Especializada.
- 119 reuniones (presenciales y virtuales) con grupos sociales.

Por otro lado, también se atendieron 47 organizaciones y/o grupos sociales, se brindó atención a correos electrónicos, llamadas telefónicas y agremiados que se presentan en la oficina sin cita y 100% de los grupos sociales que manifestó alguna demanda fue atendido a través de las Unidades de Atención a Grupos Sociales.

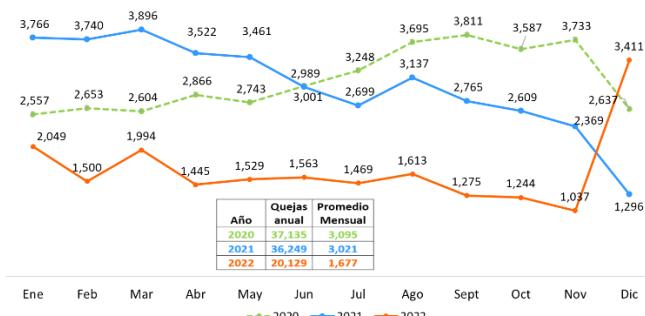


## Quejas y denuncias

Con el objetivo de dar atención a las quejas de los derechohabientes, el Instituto trabaja en mejoras tecnológicas del sistema institucional Gestión de Relación con el Cliente (CRM, por sus siglas en inglés), en cual se registran y analizan la totalidad de quejas.

En el año se recibieron 20,129 quejas a través de CRM, lo que significa un promedio mensual de 1,677 quejas y una disminución de 55.52% respecto de 2021.

**Gráfica 9. Comparativo de quejas 2020-2022**



Fuente: Contraloría General.

generada es utilizada para el envío del boletín electrónico semanal de Infonavit Fácil. Actualmente se cuenta con 248,691 personas registradas.

<sup>5</sup> En proceso de formalización.

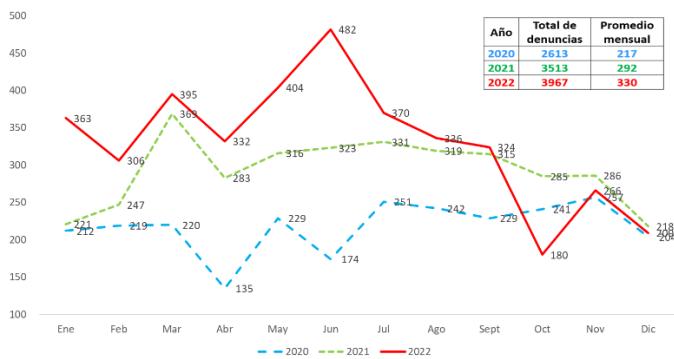
<sup>6</sup> Socio Infonavit es una comunidad digital de derechohabientes la cual les permite acceder a descuentos de distintos comercios. La base de datos

En el mismo periodo, el servicio con mayor número de quejas fue Mi Cuenta Infonavit con 2,230 debido principalmente a los problemas que presentó el servicio por el cambio a la nueva versión y la existencia de errores en validación. En segundo lugar fue pagos en exceso (1,857 quejas) por inconsistencias en el servicio y el cambio de esquema a biométricos, mientras que el tercer servicio con mayor número de quejas fue Hipoteca Verde, derivado de la suspensión del programa, mismo que se encuentra en proceso de fortalecimiento y mejora.

En mayo se implementaron mejoras en CRM con la finalidad de conocer a detalle la causa de la queja de los derechohabientes, por medio de un cuestionario. Esto ha permitido: i) identificar de manera clara y precisa el trámite o servicio del cual se quejan los derechohabientes; ii) identificar el motivo de la queja, relacionado con el trámite o servicio, así como extraerlo y/o plasmarlo en los reportes que emite el sistema CRM; iii) identificar la entidad federativa en la que sucede la problemática reportada; iv) poner a disposición de las y los derechohabientes la respuesta a su queja, a través de la emisión de correos electrónicos y la consulta de las quejas, así como la respuesta por medio de Mi Cuenta Infonavit, alineándolo con la respuesta que actualmente transmite Infonatel de manera verbal.

En cuanto a las denuncias, se recibieron 3,967 denuncias a través del Portal Institucional, siendo este el canal con mayor captación de denuncias con 60.47% respecto al total, seguido por el correo de denuncias con 809 denuncias, lo que representó 20.39% del total.

**Gráfica 10.** Comparativo de denuncias 2020-2022



Fuente: Contraloría General.



## Fortalecimiento de la marca Infonavit

Con el objetivo de prevenir y frenar el uso no autorizado de la propiedad intelectual del Instituto por parte de proveedores y/o

terceros, se continuó con la difusión de la Red de Vigilancia Marcaria conformada por personal del Instituto y externos, para fortalecer la vigilancia, monitoreo y denuncias que deriven del uso indebido y no autorizado de la propiedad intelectual del Instituto.

Como parte de las acciones realizadas para el fortalecimiento de la marca Infonavit, se elaboraron manuales para el uso de la marca diferenciada "Créditos Infonavit", se lanzaron diversas campañas de prevención de fraude y anticoyotaje para alertar a los derechohabientes.

**Imagen 1.** Campaña prevención de fraude y anticoyotaje



Fuente: Subdirección General de Comunicación.

Actualmente, existen 35 convenios suscritos con desarrolladoras de vivienda en proceso de liberación para el uso de la marca diferenciada denominada "Créditos Infonavit" cuyo uso apoyará al fortalecer el posicionamiento de los productos y servicios del Instituto.

Como parte de las acciones contra el fraude, se presentaron ocho denuncias ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) por el uso indebido de la marca Infonavit a consecuencia de la reproducción no autorizada en documentación apócrifa emitida por personas jurídico-colectivas y físicas plenamente identificadas, conducta fraudulenta que en su oportunidad fue hecha del conocimiento a esa autoridad administrativa, para efectos de imponer la sanción administrativa correspondiente.

Asimismo, se remitieron 80 cartas de cese y desistimiento de uso indebido de diversos bienes intangibles propiedad del Instituto, consistente en marcas registradas (denominaciones diseño e imagen) a fin de inhibir su uso no autorizado.

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

Para garantizar una experiencia de calidad a los usuarios de los canales de atención y de comunicación del Infonavit, durante 2022 se llevaron a cabo acciones para rediseñar algunos procesos y homologar la información que reciben, así como mejoras que permitan fortalecer la atención presencial en los Cesí.



## Reingeniería de citas

Esta estrategia consta de desarrollar por completo al interior del Instituto un nuevo sistema de citas, turnos y encuestas, con un plan de trabajo que dé seguimiento puntual a las tareas de validación de los requerimientos funcionales del nuevo sistema.

Se cerró la construcción tecnológica; sin embargo, se adicionaron nuevas solicitudes, tales como “mejoras críticas citas” y “mejoras críticas turnos”, en las que se continuará trabajando durante 2023 antes de la liberación a operación del nuevo sistema.

El sistema interactuará con distintas plataformas institucionales para trazar los servicios usados y reconocer los perfiles de los usuarios con cita, sin cita, los de atención preferente, entre otros. Se podrá monitorear y gestionar los flujos de personas y conocer de forma segmentada aquellos grupos de personas por los trámites realizados.

Finalmente, en Cesi se ligará la medición de la experiencia del usuario a un sistema mediante una encuesta de satisfacción vinculada al turno, que tendrán que responder los usuarios al finalizar su interacción en el Centro de Atención.



## Soluciones para mejorar la atención de las y los acreditados con y sin relación laboral

El 1 de agosto se liberó la mejora al servicio de devolución de pagos en exceso, lo que permitió incrementar el porcentaje de la devolución. En el año se devolvieron 852.40 mdp a 98,521 Números de Seguridad Social (NSS).

Para mejorar la atención a los acreditados sin relación laboral, se puso en operación el módulo de Reestructuras en Mi Cuenta Infonavit y al cierre de diciembre se generaron 11,661 casos de reestructuras, a su vez con la puesta en operación del módulo de Aplicación Móvil Infonavit se registraron 32,263 pagos.



## Inclusión Simulador de la tabla de amortización en Mi Cuenta Infonavit

Se trabajó en el diseño del simulador de la tabla de amortización que se generó al momento de la originación de los créditos firmados bajo el Nuevo Esquema de Crédito en Pesos (NECP) de 2021 en Mi Cuenta Infonavit.

Esto les permitirá a las personas acreditadas consultar su programa de amortización en el inicio de su crédito y las consecuencias de dar pagos por anticipado y/o mensualidades incompletas.

Durante 2022 se trabajó en el diseño y esta iniciativa tendrá continuidad durante 2023, para su puesta en operación.



## 2022: Año de la Atención

Esta iniciativa tuvo como objetivo, posicionar al interior del Instituto el año emblema – Año de la Atención – que resaltó la atención de calidad dirigida a los derechohabientes, así como la atención entre áreas internas.

Como parte de las acciones realizadas están las siguientes: i) se elaboró un diagnóstico cualitativo entre trabajadores y trabajadoras del Instituto sobre la cultura de atención; ii) se desarrolló la campaña institucional “Actitud que Inspira” con despliegue a nivel nacional; iii) se realizaron giras directivas y de comunicación institucional a las delegaciones regionales para posicionar el mensaje con las y los trabajadores; iv) se llevó a cabo una encuesta interna a nivel nacional para medir la penetración de campaña institucional Actitud que Inspira/Año de la Atención; v) se celebraron eventos institucionales enfocados en reconocer la labor de los trabajadores del Infonavit, y vi) se publicaron notas y contenidos enfocados en la atención a través de los canales de comunicación interna.

**Imagen 2.** Campaña Actitud que Inspira



Fuente: Subdirección General de Comunicación.

Dentro de los principales resultados de esta campaña de comunicación interna se señalan los siguientes:

- En promedio, se logró 91% de penetración a nivel nacional.
- 77% de las y los colaboradores considera que la campaña provocó un cambio en la forma en que cumplen su trabajo.
- Su contenido ayudó a que 41% de los colaboradores reforzara la idea de que la atención a los derechohabientes, acreditados y pensionados es prioritaria, aun cuando no participe en ella.



## Perfilamiento institucional

En 2022 se analizaron los momentos críticos en los que los derechohabientes interactúan con el Infonavit para poder identificar aquellos que son relevantes y que permitirán apoyar a una mejor toma de decisiones. Como resultado de lo anterior se definieron los tipos de derechohabientes y momentos de verdad frente al Instituto, identificando los siguientes:

**Diagrama 4.** Tipos de derechohabientes y momentos de verdad frente al Instituto

- 1) Ahorrador
  - Nuevo afiliado
  - Sin puntuación requerida
  - Perdió relación laboral
  - Con crédito cerrado
- 2) Prospecto
  - Con puntuación requerida
  - Con trámite de crédito
  - Con crédito cerrado
- 3) Acreditado
  - Cumplido
  - Con problemas de pago
  - Proceso judicial
  - Con crédito cerrado
- 4) Pensionado
  - Sin crédito ejercido
  - Con crédito al corriente
  - Crédito con problemas de pago
  - Crédito en proceso judicial
  - Con crédito cerrado
- 5) Beneficiario (por fallecimiento de titular)
  - Sin crédito
  - Crédito vigente
  - Con crédito cerrado

Fuente: Subdirección General de Operaciones.

Con base en lo anterior se podrá brindar servicios idóneos que permitan transformar la atención que se brinda, de reactiva a proactiva, con lo que se busca:

- ✓ Maximizar la experiencia de servicio.
- ✓ Anticipar las necesidades de los derechohabientes.
- ✓ Implementar campañas de *marketing* efectivas.
- ✓ Realizar un acompañamiento del derechohabiente en sus trámites.

### 1.c. Digitalizar trámites e interacciones

El Instituto tiene como prioridad ampliar la cobertura de atención a los derechohabientes, para ello se apoya del fortalecimiento de los canales digitales, con el objetivo de atender las necesidades de los usuarios a través de estos medios y con ellos contribuir a minimizar la saturación en los Cesí y ahorrar costos de traslado a los derechohabientes.



Se continuó con la migración de los servicios a la nueva versión de Mi Cuenta Infonavit para permitir una mejor experiencia de uso, se pusieron a disposición:

**Diagrama 5. Servicios en Mi Cuenta Infonavit**



Fuente: Subdirección General de Operaciones.

A partir del 29 de abril está disponible el rediseño de Mi Cuenta Infonavit, basado en mejorar la experiencia del usuario, considerando tres ejes:

- 1 **Interfaz gráfica**, mejorar la experiencia del usuario a través de un diseño innovador, intuitivo y adaptable a diferentes dispositivos digitales.
- 2 **Seguridad de información**, implementando una infraestructura tecnológica y de procesos que garantice más y mejores transacciones digitales.
- 3 **Plataformas tecnológicas**, actualización de la infraestructura tecnológica para incrementar y mejorar la disponibilidad del servicio.



## Chat institucional

Con el objetivo de ampliar los canales de comunicación con los derechohabientes se desarrolló una solución tecnológica y operativa para brindar atención a los derechohabientes, patrones y público general del Infonavit a través de WhatsApp. Del 27 de junio al 30 de septiembre, se implementó la prueba piloto del canal y en este periodo se realizaron 4,330 conversaciones para atender las consultas de nuestros usuarios.

Esta prueba piloto promocionó el canal de WhatsApp en los Cesí, donde se colocó el código QR para que las personas pudieran escanearlo y vincularse al canal de atención en 15 estados<sup>7</sup> del país, comprendiendo las ocho zonas en que se distribuyen las Delegaciones Regionales del Instituto:

Fueron atendidas directamente por WhatsApp (respuesta automática) 3,767 conversaciones y 563 fueron canalizadas a una atención personalizada por WhatsApp (asesor).

A las atenciones personalizadas se les incorporó una encuesta de satisfacción, se recopilaron 174 respuestas, que permitieron identificar áreas de oportunidad que servirán de áreas de mejora para la puesta en marcha definitiva de este canal.

Esta prueba se realizó con la participación de todas las áreas que intervienen en el proceso, lo que permitirá posicionar al WhatsApp como una opción efectiva de canal de atención al servicio de los derechohabientes.

Con base en los resultados de esta prueba piloto, el Instituto trabaja en mejoras al canal y se realizará su lanzamiento oficial durante el primer trimestre de 2023.



## Mejorar experiencia en canales digitales

Para mejorar la experiencia de los usuarios en los canales digitales del Instituto (Portal, Mi Cuenta Infonavit, Portal Empresarial, App móvil e Infonavit Fácil) se realizaron mejoras que abarcan los siguientes aspectos: imagen, contenido editorial, usabilidad, navegabilidad, comunicación y funcionalidad tecnológica.

Durante 2022, se identificaron las áreas de oportunidad del modelo de operación y se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Mi Cuenta Infonavit:
  - ✓ Se realizó un rediseño de 33 servicios.
  - ✓ Desarrollo de versión responsiva.
- PortalMx:
  - ✓ Se rediseñaron 31 *portlets* de la sección de derechohabientes.
  - ✓ Se rediseñaron 32 *portlets* de la sección de patrones.
- Portal Empresarial:
  - ✓ Se realizó un rediseño de 25 servicios.
- App móvil:
  - ✓ Se realizó un rediseño de cuatro servicios.

<sup>7</sup> Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Chiapas, Colima, Guanajuato, Jalisco, Morelos, Nuevo León, Oaxaca, Querétaro, Quintana Roo, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala.



## Seguridad en las atenciones y servicios de las y los usuarios

Se trabajó para implementar esquemas de seguridad por niveles que permitan adaptarse a los canales de atención para identificar los tipos de servicios que se pueden entregar para asegurar la integridad y consistencia de la información considerando cuatro dimensiones:

1. Servicios ágiles, facilitando el acceso a los servicios a través de los diferentes canales de atención.
2. Niveles de seguridad, que se adapten a los diferentes canales de atención y servicios que brindan.
3. Clasificar servicios, identificando los críticos y no críticos e implementarlos con la seguridad requerida.
4. Administración, implementando procedimientos, políticas, herramientas y tecnología que garantice la integridad de la atención.

Con base en lo anterior y derivado de un análisis y mejores prácticas de la banca electrónica, se definieron cuatro niveles de seguridad para ser aplicados en los diferentes canales de atención. Los niveles definidos son:

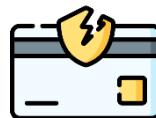
**Diagrama 6.** Niveles de seguridad



Fuente: Subdirección General de Operaciones.

Para fortalecer la seguridad de la información se rediseñó el registro a Mi Cuenta Infonavit, con lo cual se busca un equilibrio entre la seguridad necesaria y la facilidad del uso del canal.

Por otro lado, el tener esquemas de seguridad efectivos permitirá digitalizar un mayor número de trámites garantizando la atención para nuestros diversos perfiles de derechohabientes.



## Prevención de pérdidas y fraudes

Se desarrolló la *Campaña de prevención de engaños a patrones* debido a que existieron patrones que fueron contactados por despachos ofreciéndoles gestionar, a cambio de altas comisiones, devolución de saldos millonarios ante el Instituto. Esta campaña buscó alertar a patrones y trabajadores e informarles acerca de las consecuencias que pueden sufrir los trabajadores y las propias empresas si acceden a los ofrecimientos de estos falsos gestores. Fue desplegada a través de *banners* físicos y electrónicos, redes sociales, correos electrónicos y publicaciones a las que tienen acceso patrones y trabajadores.

La campaña de prevención de fraudes en redes sociales tiene como objetivo informar a las y los trabajadores sobre los engaños más comunes al tramitar un crédito Infonavit, así como compartir soluciones específicas para denunciar estos fraudes y que puedan proteger su información personal.

También se realizó la publicación de un video en el canal institucional de YouTube, en el formato de “Charla Infonavit” con información de prevención de fraudes dirigida a los trabajadores.

En materia de capacitación, se impartieron cinco sesiones de la capacitación ¿Cómo identificar un fraude y qué hacer? que tenía como objetivo dar a conocer al personal de las delegaciones las situaciones de fraude más comunes observadas en las denuncias recibidas en el Infonavit, así como qué se debe hacer y qué documentos compilar para reportar esas situaciones.

La capacitación consistió en cómo identificar lo siguiente:

- ✓ Una posible situación de fraude y cómo distinguir si se trata de usurpación, monetización o engaño.
- ✓ Las medidas para mitigar el riesgo de fraude a los trabajadores.
- ✓ La forma en la que deben realizar su denuncia ante el Infonavit.

En cuanto a la normativa, en diciembre de 2022 se publicó en la Intranet, el Protocolo de Atención a Denuncias de Posibles Casos de Usurpación de Identidad, el cual sirve de guía para que todo el personal interesado en apoyar al derechohabiente en presentar una denuncia relacionada con una posible usurpación de identidad, así como dar a conocer los canales para presentarla y cómo dar seguimiento hasta la conclusión de la atención de dicha denuncia.



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

En 2022 se llevaron a cabo diversas acciones para administrar de manera eficiente el ahorro de los derechohabientes para poder ofrecerles un mayor patrimonio, ya sea para que puedan acceder a una solución de vivienda o complementar su ahorro para el retiro.

Se otorgó un rendimiento nominal de 7.82% a la SCV para 2022, equivalente a la tasa anual de inflación de 2022, lo que resultó en un rendimiento real de 0%, con lo que se protege el poder adquisitivo de los derechohabientes.

Con respecto a las soluciones financieras de vivienda, se pusieron en marcha las nuevas reglas de otorgamiento de crédito y desde mayo ninguna de las viviendas financiadas por el Instituto puede estar separada de los satisfactores de la ciudad. Asimismo, se implementaron nuevas soluciones para satisfacer las necesidades de vivienda de los derechohabientes como la compra de terrenos y se revisaron las reglas de negocio de las soluciones existentes para ofrecer mayor flexibilidad, sin descuidar la salud financiera del Instituto.

Para que los derechohabientes puedan conservar su patrimonio en caso de que tengan alguna dificultad para pagar su crédito, en 2022 se continuó implementando la Política de Cobranza Social con 1.46 millones de acciones de cobranza social y se reconvirtieron más de 680 mil créditos Infonavit a pesos, con lo cual se evitó que en 2023 el monto de la deuda de estos créditos se incrementara.

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

Como parte de sus mandatos, el Infonavit debe administrar los recursos de la SCV. Esta gestión debe realizarla de forma eficiente y transparente para maximizar el ahorro de los derechohabientes.



## Portafolio de Referencia del Fanvit

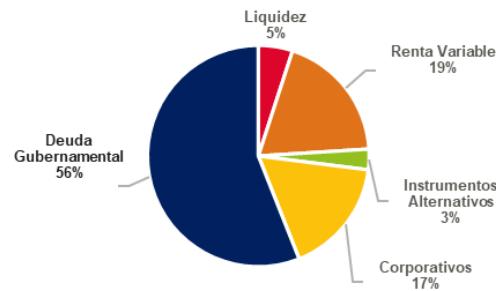
Tras un año de análisis, estudio y seguimiento por parte del H. Consejo de Administración, al inicio de 2022 se vinculó formalmente un portafolio de referencia al Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (Fanvit).

El portafolio de referencia del Fanvit permite comparar de manera objetiva y transparente el desempeño de la estrategia y resultados del Fanvit. Adicionalmente el establecimiento del

portafolio de referencia contribuye al cumplimiento de lo que dicta el artículo 39 de la Ley del Infonavit.

Este portafolio de referencia fue diseñado conforme a modelos estándar de la industria, en donde se optimiza un portafolio de largo plazo con base en retornos, volatilidades y correlaciones esperadas. Su rendimiento esperado es de 7.2% anual promedio, y su duración de 3.6 años, reflejando una visión de largo plazo.

**Gráfica 11.** Composición del portafolio (información al cierre de diciembre 2022)



Fuente: Coordinación General de Inversiones.



## Resultados del Fanvit

**Tabla 4.** Principales indicadores del Fanvit a diciembre de 2022

Principales indicadores Fanvit	dic-21	dic-22	Variación anual
Rendimiento 12 meses Fanvit (%)	4.85	-1.01	-586 pb
Rendimiento 12 meses Portafolio de Referencia (%)	4.06	-2.33	-640 pb
Rendimiento 48 meses Fanvit (anualizado) (%)	9.83	8.33	-150 pb
Rendimiento 48 meses Siefores (anualizado) (promedio ponderado) (%) <sup>1</sup>	9.43	8.28	-115 pb
Rendimiento a vencimiento del portafolio de renta fija (YTM <sup>2</sup> ) (%)	7.18	9.77	259 pb
Duración modificada (años) <sup>3</sup>	3.19	3.40	21
VaR <sup>4</sup> (%)	0.50	0.49	-1 pb

Fuente: Coordinaciones Generales de Inversiones y de Riesgos.

Notas:

1 Rendimiento ponderado con activos netos de las AFORES al cierre de noviembre 2022.

2 Última información disponible en la página de la CONSAR al momento del cálculo.

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

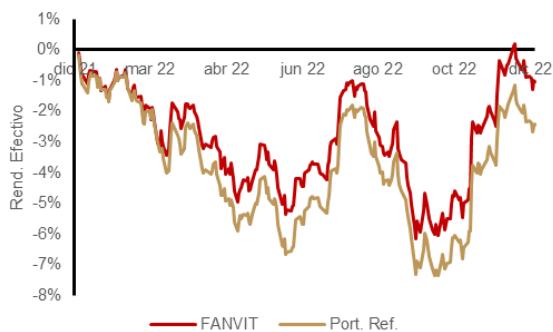
4 Información proporcionada por la Coordinación General de Riesgos.

Durante el año la Coordinación General de Inversiones dio puntual seguimiento a los mercados financieros para identificar oportunidades de inversión alineadas a la asignación estratégica de activos del Fanvit, teniendo al centro los siguientes objetivos y métricas de desempeño:

### 1) Mantener una Alfa positiva para el Fanvit

La métrica “Alfa” corresponde a la rentabilidad adicional que obtiene el Fanvit con respecto a su portafolio de referencia. En 2022 el Fanvit generó 1.39 puntos porcentuales más de rendimiento que su portafolio de referencia.

**Gráfica 12.** Evolución del rendimiento del Fanvit y su portafolio de referencia (Promedio móvil 12 meses)



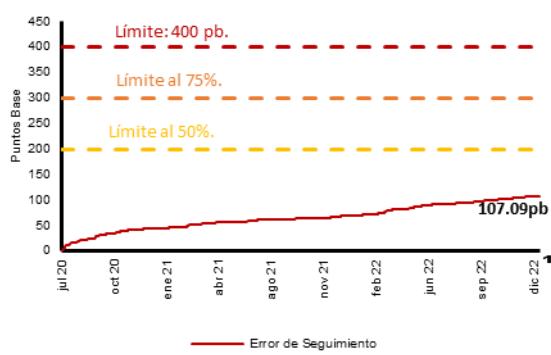
Fuente: Coordinación General de Inversiones.

### 2) Mantener el portafolio efectivamente invertido dentro del error de seguimiento aprobado por el Comité de Inversiones.

El error de seguimiento mide la desviación global entre el resultado del Fanvit y el resultado de su portafolio de referencia, mediante la desviación estándar de la diferencia de los rendimientos de dichos portafolios.

Al cierre del año, el error de seguimiento del Fanvit se encontró en 107 pb; lejos del límite máximo de 400 pb autorizado por el Consejo de Administración.

**Gráfica 13.** Error de seguimiento del Fanvit (puntos base)



Fuente: Coordinación General de Inversiones.

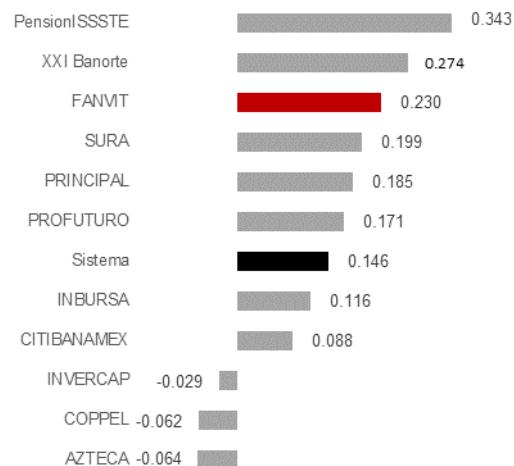
### 3) Retorno eficiente para el ahorro de derechohabiente en el Fanvit.

La Razón de Sharpe<sup>8</sup> mide la relación que guarda la Rentabilidad de un fondo respecto de su Volatilidad Histórica. Cuanto mayor es la relación de Sharpe, mejor es la rentabilidad del fondo en relación con la cantidad de riesgo que se ha tomado en la inversión.

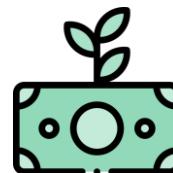
Este indicador fue superior al promedio ponderado del Sharpe Ratio de los últimos 48 meses de las Siefores, lo anterior a pesar del entorno de volatilidad que se registró en 2022.

Indicador estratégico		Resultado (diciembre 2022)
Meta PEF 2022-2026	Resultados	2022
Superior al promedio ponderado del Sharpe Ratio de los últimos 48 meses del universo de las Siefores	Razón de Sharpe del Fanvit <b>0.230</b>	Universo Siefores <b>0.146</b>

**Gráfica 14.** Sharpe ratio últimos 48 meses



Fuente: Coordinación General de Inversiones.



### Costo de operación eficiente para el Fanvit

Al cierre del año el gasto de operación del Fanvit representó menos del 0.02% (2 pb) de los activos bajo administración, lo anterior sin considerar el costo de nómina y servicios de soporte tecnológico, ambos suministrados por el Infonavit. De 2019 a 2022 se logró reducir significativamente los gastos con proveedores para la operación del fondo: de 300 mdp

<sup>8</sup> Sharpe Ratio = (Rentabilidad fondo – tasa libre de riesgo) / Volatilidad Histórica del fondo (desviación standard).

promedio anual entre 2015-2018 a 76 mdp en 2022. Esta reducción de costos se llevó a cabo, mientras que el valor de los activos administrados en el mismo periodo más que se triplicó, pasando de 146.9 miles de millones de pesos (mmdp) al cierre de 2018 a 516.1 mmdp al cierre de 2022.



## Definición de política de inversión responsable del Fanvit

Al cierre de 2021 el Infonavit se adhirió a los Principios de Inversión Responsable respaldados por Naciones Unidas (UNPRI), siendo el primer Instituto de Seguridad social en ser signatario, y con ello incluye criterios Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo (ASG) en sus procesos de evaluación y toma de decisiones de inversión.

Durante el segundo semestre de 2022 el Consejo de Administración aprobó la Política de Inversión Responsable del Fanvit, la cual normará la instrumentación de la integración de los criterios ASG para la toma de decisiones de inversión del Fanvit.



## CERPI Propietario

El Infonavit trabajó en la definición de un vehículo de inversión que le permita al Fanvit tener mayor exposición a inversiones en activos alternativos, los cuales suelen tener rendimientos potenciales altos y baja volatilidad; esto al participar en inversiones de capital privado en sectores como lo son infraestructura, industrial, hotelería y tecnología, entre otros.

Lo anterior para evitar la dilución de activos alternativos en el Fanvit provocada por la pronunciada desaceleración en la emisión de Certificados Bursátiles de Capital de Desarrollo (CKDs). En este mismo sentido, durante el cuarto trimestre el Consejo de Administración aprobó el diseño e implementación de los Certificados Bursátiles Fiduciarios de Proyectos de Inversión (CERPI) propietario para el Fanvit.

Actualmente, un gran número de Afores ya cuentan con al menos un CERPI propietario debido a las ventajas de este tipo de activos de inversión frente a los CKDs y CERPIs tradicionales, teniendo ventajas tales como:

- Menores costos.
- Acceso a oportunidades de inversión en prácticamente todos los mercados y sectores.
- Eliminación del “carry negativo” del prefondeo.



## Rendimiento nominal de la SCV 7.82%

Para 2022 el Instituto otorgó un rendimiento nominal de 7.82% a los ahorros de los trabajadores, equivalente al nivel de inflación registrado en el año, con lo cual se preserva el poder adquisitivo del ahorro de los derechohabientes.

El rendimiento nominal a la SCV (7.82%) se integra por el 3.93% de cantidad básica y 3.89% de cantidad de ajuste.



## No prescripción, notificación y reserva financiera

*(Art. 37 Ley del Infonavit)*

Con la reforma al artículo 37 de la Ley del Instituto, los trabajadores pueden acceder a un mecanismo de reclamación de forma permanente de sus recursos, aún después de haber transcurrido 10 años de su exigibilidad. En caso de que hayan transcurrido los 10 años sin que el trabajador y, en su caso, los beneficiarios hubieren ejercido su derecho a recibir los recursos descritos en este artículo, el Infonavit podrá utilizar dichos recursos para constituir una reserva financiera que será administrada por el propio Instituto.

Con esta reforma, se hace valer el derecho de los trabajadores derechohabientes de disponer en forma completa sus ahorros en la SCV, independientemente del tiempo que haya transcurrido desde que pudieron haberlo hecho exigible.

Durante 2022 se realizaron las siguientes acciones:

### Constitución de la reserva

El Infonavit desarrolló una metodología para estimar una reserva financiera suficiente para atender los reclamos futuros de los trabajadores, o sus beneficiarios, que soliciten sus recursos después de 10 años de ser exigibles, la cual fue analizada y validada por un tercero independiente.

El Instituto generó una reserva financiera por 5,431 mdp, lo que implicó una liberación de pasivo por un monto que ascendió a 17,476 mdp, el cual está vinculado con poco más de 2.2 millones de derechohabientes que cumplen con los requisitos para reclamar su ahorro en la SCV. Esta operación representó un ingreso neto para el Instituto de 12,045 mdp.

### Difusión

- Se obtuvieron los datos de contacto del universo de derechohabientes.
- Se enviaron 47,558 mensajes de texto o correos y SMS a 115,166 derechohabientes que están dentro del

plazo de menos de 10 años para hacer exigible su derecho a la devolución. Se realizó la devolución a 856 derechohabientes por un monto total acumulado de 38.5 mdp.

- De 10 años o más, al cierre de diciembre hay 17,389 derechohabientes atendidos por un monto devuelto de 599.3 mdp.



## Estrategia de reincorporación de vivienda recuperada

Otro de los activos dentro del balance del Instituto lo constituyen las viviendas recuperadas como garantía de los créditos hipotecarios que se conforma después de un proceso de recuperación judicial, y que el Instituto, una vez escriturada la vivienda y regenerada, pone a la venta para incrementar la oferta de vivienda y sanear los fondos del Instituto.

En 2022 el Infonavit llevó a cabo las siguientes estrategias para reincorporar la vivienda recuperada.

### Regeneración Comunitaria Infonavit

Mediante Regeneración Comunitaria Infonavit (RCI), el Instituto desarrolla proyectos de intervención socioespacial en municipios con altos índices de vivienda irregular, mediante asociaciones estratégicas con distintos órdenes de gobierno y la iniciativa privada para recuperar conjuntos habitacionales deteriorados, que presentan diversas problemáticas urbanas, sociales y ambientales. Con dichas intervenciones se logra consolidar espacios de integración social que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus habitantes y favorecer la reincorporación de las viviendas.

Se firmaron tres convenios de colaboración entre la Sedatu, el Ayuntamiento y el Infonavit con García, Nuevo León; Altamira, Tamaulipas; y Tultitlán, Estado de México. Se desarrollaron Diagnósticos Integrales y Planes Maestros para los polígonos de Tizayuca, Hidalgo y Tlajomulco, Jalisco.

Asimismo, se realizó el primer proceso de precalificación para que empresas interesadas participen en los concursos del programa. Finalmente, se realizó el primer concurso para la implementación del programa en tres municipios del país.

Por otra parte, se firmaron cinco contratos de coinversión, con lo que inició la ejecución del proyecto multidisciplinario de intervención socioespacial en Tijuana, Baja California; General Zuazua y Juárez, Nuevo León; un polígono en Matamoros, Tamaulipas; y dos polígonos en Ciudad Juárez, Chihuahua.

Se llevó a cabo el proceso de licitación para la implementación de las intervenciones urbanas en Mexicali por parte del Infonavit.

Estos proyectos permitirán que exista una oferta de vivienda rehabilitada y equipada en los municipios mencionados con diversos prototipos, de acuerdo con las necesidades de las familias de los derechohabientes, asegurando criterios de habitabilidad y buscando atender a la población en situación de vulnerabilidad, otorgando soluciones de vivienda asequibles en entornos urbanos adecuados.

Asimismo, con estas obras de mejoramiento urbano se favorece que estos polígonos, con alto rezago urbano y social, mejoren sus condiciones de habitabilidad, lo que a su vez favorece la comercialización de la vivienda propiedad del Instituto, maximizando los ingresos por las ventas y generando plusvalías colectivas que tiene un impacto positivo para los acreditados del Instituto, habitantes del polígono, gobiernos locales y el propio Infonavit.

### Aliados por la Vivienda

Para comercializar la vivienda recuperada, se generan alianzas con entidades de gobiernos estatales y municipales, así como organizaciones civiles, a fin de promover acciones articuladas que brinden soluciones de vivienda adecuada y accesible a personas en situación de vulnerabilidad, incluyendo acciones de rehabilitación urbana adecuadas y sostenibles que mejoren las condiciones de vida de los sectores más desfavorecidos de la población.

Se concretaron 12 nuevas alianzas, de las cuales 8 fueron con gobiernos - 5 a nivel municipal y 3 a nivel estatal- y 3 con asociaciones civiles. Mediante las alianzas formalizadas se desplazaron 1,338 viviendas recuperadas, ubicadas en 23 municipios de ocho estados, siendo los más representativos por el número de viviendas Chihuahua, Baja California, Guanajuato y Sonora.

### Programas de venta uno a uno

En 2022 operaron dos programas para desplazar vivienda de forma individual mediante los cuales el Instituto tuvo ingresos por 257.2 mdp.

### Renovación a tu Medida Infonavit

Diseñado para derechohabientes que desean comprar una vivienda propiedad del Infonavit y rehabilitarla o mejorarla conforme a sus gustos y necesidades, de acuerdo con su capacidad de crédito.

En el año se comercializaron 785 viviendas. El 80% de las ventas se formalizó con trabajadores de bajos ingresos.

### Reestrena con Infonavit

El programa piloto inició en junio y está dirigido a cualquier persona física que quiera comprar una vivienda propiedad del Infonavit, que cumpla con condiciones suficientes para su uso habitacional. Favorece a personas que por su situación laboral no son sujetos de crédito con el Infonavit, y otorga descuentos a familias en situación de vulnerabilidad.

Con este programa se desplazaron para comercialización 708 viviendas, de las cuales 93 se concretaron en venta, principalmente regularizando la ocupación de sus posecionarios al cierre de 2022.



## Acciones de vivienda

Durante 2022 se iniciaron las gestiones para la comercialización de 6,512 viviendas<sup>9</sup>, de las cuales, 2,058 se han concretado como ventas, lo que ha permitido que familias puedan contar con una solución de vivienda adecuada a un precio asequible. De estas viviendas de las cuales se concretó su venta, 70% (1,434 viviendas) se formalizó mediante un crédito del Instituto en beneficio de sus derechohabientes, sobre todo los que se ubican en los segmentos salariales más bajos.

El precio promedio de venta final fue de 374.5 mil pesos y representaron una recuperación para el Infonavit de 444 mdp.

**Tabla 5.** Avance en los programas de desplazamiento de vivienda recuperada 2022

Programas	Meta por programa	Vivienda desplazada	Vivienda no recibida comprometida en la meta	Avance vs inventario proyectado	Avance vs inventario real
Renovación a Tú Medida Infonavit	3,046	2,078	-	68%	68%
Regeneración Comunitaria Infonavit*	4,150	1,562	1,436	38%	58%
Aliados por la Vivienda	1,530	1,338	-	87%	87%
Cierre de canales de comercialización previos	708	517	-	73%	73%
Acompañamiento	1,015	309	312	30%	44%
Reestrena con Infonavit	1,000	708	-	71%	71%
Apoyo Infonavit*	200	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>11,649</b>	<b>6,512</b>	<b>1,748</b>	<b>56%</b>	<b>67%</b>

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Notas:

- Para 2022 la meta anual de desplazamiento de vivienda recuperada fue de 11,649, al cierre de período se tuvo un avance del 56%, esto bajo el escenario proyectado que consideró la incorporación de nuevos inmuebles al inventario por parte de la Gerencia Sr. Recuperación Especializada de la Secretaría General y Jurídica.
- Tomando como referencia la vivienda disponible en 2022 (inventario + desplazada), la cual ascendió a 9,701 inmuebles, el avance real en la meta de desplazamiento fue del 67%.
- Como bien se observa en la tabla, 1,748 viviendas concluyeron el 2022 en estatus de pendientes de recepción, habiendo operado con el 83% de lo mínimo necesario.
- Es importante destacar que los inmuebles que integran el actual inventario tienen en promedio más de 4 años de antigüedad desde su recepción, corresponden al stock que resultó no comercializado en los procesos de subasta y macro subasta, aquella que por sus

condiciones despertó poco interés por parte de las empresas para su adquisición, lo cual dificulta su venta en tiempo presente.

- El avance en RCI se debe a que en los municipios donde se tiene firmado contrato de coinversión e iniciaron los proyectos multidisciplinarios de intervención socio espacial, no se ha recibido la vivienda comprometida por RE. Asimismo, se declaró desierto el concurso de un polígono en Mexicali BXC, lo que afectó el cumplimiento de la meta.
- El programa Apoyo de Vivienda Infonavit no fue aprobado por los Órganos Colegiados, por lo que la vivienda indicada ha sido reasignada al resto de canales en operación.

### 2.b. Consolidar oferta actual y flexibilizar condiciones

En 2022 se llevaron a cabo diversas acciones para consolidar los objetivos planteados en la reforma a la Ley del Instituto para así poder ofrecer a un mayor número de derechohabientes una mayor oferta de soluciones de crédito que se adapten a sus necesidades.

A continuación, se detallan los niveles de colocación al cierre de 2022 y las principales acciones desarrolladas para flexibilizar las condiciones de originación crediticia.



### Acciones de crédito (cierre diciembre)

**359,849**

295,206 hipotecarias  
64,643 no hipotecarios<sup>10</sup>

### Derrama colocación

**218,449 mdp**

Indicador estratégico	
Meta PEF 2022-2026 Escenario central	Resultado (diciembre 2022)
Colocación: 549,932 s/MejOraSí 595,984 c/MejOraSí	<b>359,849</b>
Derrama: 254,123 mdp s/ MejOraSí 252,123 mdp c/MejOraSí	<b>186,175 mdp</b>

Nota: A finales de 2021 se suspendió el inicio de operaciones del programa piloto de mejora para no activos MejOraSí (antes Mejora Directa).

Si bien en 2022 la colocación de crédito se ubicó por debajo de lo anticipado, esto obedeció a que en dicho año se experimentaron condiciones tanto de la oferta como de la demanda de vivienda que, si bien ya algunas habían prevalecido en años anteriores, en 2022 se acentuaron

Por un lado, se registraron tanto en México como en el mundo niveles altos de inflación lo que pudo haber deteriorado el ingreso de las familias en general, pero sobre todo de las de

<sup>9</sup> 2,078 renovación a tu medida; 1,562 de regeneración comunitaria Infonavit; 1,338 Aliados por la vivienda; 517 cierre de canales de comercialización; 309 acompañamiento; 708 reestrena Infonavit.

<sup>10</sup> Los créditos no hipotecarios incluyen Mejoravit y ConstruYO.

menores ingresos. Asimismo, los precios de los insumos para la producción de vivienda se incrementaron a un mayor ritmo que la inflación general. En diciembre de 2022 la variación anual del Índice de Precios al Productor Residencial de INEGI fue de 10.1%, por encima de la inflación general anual de 7.82%. A esto se sumó el incremento en el costo de financiamiento para los constructores de vivienda. La tasa de interés de crédito puente para la vivienda en diciembre de 2023 se ubicó en 13.1%, 5.2 puntos porcentuales más que en julio de 2021.<sup>11</sup>

En cuanto a la producción de vivienda, en 2022, se ofertó vivienda principalmente para sectores de mayores ingresos, reduciendo la oferta de vivienda para los sectores de menores ingresos, que mantiene una tendencia decreciente desde 2016. En 2022 la producción de vivienda social presentó un decremento anual de 17.3%, 28,395 viviendas menos respecto del 2021. En lo que respecta a la vivienda tradicional, esta incrementó su participación en un punto porcentual con respecto de 2021 (con 55,591 viviendas que representaron 41.0% de la producción anual en 2022). A esto se suma el incremento en los insumos, el cual se suele trasladar al precio final de la vivienda desincentivando la adquisición.

En este sentido la colocación de créditos de línea 2 para adquisición de vivienda fue de 275,754 créditos, lo que representó un avance de 83.2% de la meta 2022, derivado, principalmente, de un menor volumen de producción de vivienda respecto a lo esperado.

En contraste, se logró la colocación de 822 créditos para adquisición de terreno durante 9 meses de operación en 2022, siendo esta una importante alternativa para los derechohabientes frente a la oferta limitada de vivienda y a los precios elevados que presenta el mercado.

En lo que respecta al Infonavit, en el primer semestre del año, se tomaron una serie de decisiones a favor del derechohabiente que ralentizaron la colocación. En febrero se cambió el modelo operativo al eliminar la promoción y originación externa para Mejoravit con dos objetivos: (i) dar cumplimiento a los requerimientos de la Reforma de la Ley Federal del Trabajo en materia de Subcontratación Laboral de 2021 y (ii) tener una relación directa con los derechohabientes, sin intermediarios. Este cambio operativo redujo el ritmo de colocación de los créditos no hipotecarios. Asimismo, en marzo se suspendió Remodelavit con el fin de renovar dicho esquema de financiamiento.

Como resultado, la colocación de línea 4 fue de 76,785 créditos, esto es 30.3% del POA 2022. Sin embargo, se espera que, en 2023, conforme el Instituto ponga en marcha las diferentes soluciones de mejora con fondeo 100% propio, la colocación repunte. Finalmente, a finales de 2021 se suspendió el inicio de operaciones del programa piloto de mejora para no activos MejOrasí con el fin de revisar su

diseño y operación. Será hasta 2023 que el programa se implemente.

En este entorno, el Infonavit creó una serie de ajustes a programas para reactivar y fomentar la colocación como el incremento en la edad más plazo para todas las opciones de crédito que ofrece el Instituto, el incremento del monto máximo de crédito, ajustando el plazo del crédito a 30 años y la habilitación de un segundo crédito para los derechohabientes con un crédito fondeado 100% por el Instituto, los cuales se detallan más adelante.

Por su parte, se impulsó el crédito por medio de acciones de difusión como la instalación de 667 módulos itinerantes y 72 virtuales. Se llevaron a cabo 800 pláticas a empresas para dar difusión a las soluciones financieras; se participó en 141 ferias de crédito; se diseñaron 963 materiales de difusión como lonas, carteles, tabloides, perifoneo, volantes e infografías; se enviaron 25,351 cartas QR para distribución física y 8,141 para envío digital, enfocado a derechohabientes que precalifican para un crédito hipotecario o no hipotecario.

Para dar un acercamiento adecuado, se instalaron 38 buzones en empresas manufactureras cuyo personal no cuenta con correo electrónico; se brindaron 69,622 asesorías para trabajadores y se hicieron 9,258 precalificaciones en sitio.



## Avance en el Programa de implementación de la reforma

El 2022 fue un año para seguir sentando las bases de la reforma a la Ley del Infonavit e iniciar con el despliegue de nuevas soluciones financieras habilitadas por la reforma.

Con base en el análisis, la evaluación de las soluciones financieras y la complejidad tecnológica de implementación se presentó ante el Consejo de Administración el calendario de implementación, con el cual se buscó priorizar las opciones de financiamiento que favorecen una mayor colocación y así consolidar el portafolio para posteriormente diversificar el acceso y las modalidades.

Se implementaron cambios transversales a las soluciones financieras como el ajuste de edad más plazo; se incrementó el monto máximo de crédito, se habilitó un segundo crédito con fondeo propio del Infonavit; mientras que se realizaron ajustes a soluciones como ConstruYO, Mejoravit, Línea III (construcción) NECP<sup>12</sup> y modelo de origenación T800, los cuales se detallan continuación.



### Autoproducción ConstruYO

Bancaria y de Valores (CNBV). Únicamente se considera la cartera en moneda nacional sin restricciones.

<sup>12</sup> Nuevo Esquema de Crédito en Pesos.

<sup>11</sup> Considera la tasa promedio ponderada del mercado con los pesos de la cartera de crédito puente a la vivienda con información de la Comisión Nacional

Con el fin de ofrecer soluciones a los derechohabientes para que puedan construir y mejorar su vivienda como una opción distinta a la adquisición se migró la operación del programa que se realizaba por parte de personal externo, a personal interno. Lo anterior, en atención al cumplimiento de las modificaciones a las disposiciones en materia de subcontratación laboral en la Ley Federal del Trabajo y otras legislaciones relacionadas. Con estas modificaciones y el proceso de adaptación operativa que ello implicó, se produjo una caída en la colocación de ConstruYO; sin embargo, para el cierre de 2022 se colocaron 85 créditos, que en el máximo de colocación en un mes desde su implementación.

En el año se incorporaron 19 entidades a la operación con este nuevo modelo operativo: Baja California, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Ciudad de México, Colima, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, México, Michoacán, Nayarit, Oaxaca, Querétaro, Sonora, Tabasco, Tlaxcala, Veracruz y Yucatán.

Durante el primer trimestre de 2023 se planea implementar el modelo a nivel nacional.



### **Línea III, construcción: tasas diferenciadas y nuevo modelo de originación**

El crédito de Línea III, construcción, tuvo dos mejoras mediante las cuales se actualizaron las condiciones del crédito individual e integral para homologarlas con las de los créditos de Línea II, adquisición de vivienda.

Se incorporó un esquema de tasas diferenciadas por rango salarial conforme las tasas del NECP, con lo cual los derechohabientes pueden conocer las condiciones financieras con claridad al inicio del crédito. Asimismo, se implementó un nuevo modelo de originación que evalúa las características particulares de acuerdo con el nivel de riesgo del trabajador.

Con lo anterior, se homogeneizaron las soluciones de crédito del Instituto para una eficiente administración a la par de ofrecer condiciones financieras atractivas.



### **Cambios operativos en Mejoravit**

En diciembre se actualizaron las reglas de negocio, el catálogo de productos de Mejoravit y el modelo operativo. Se incrementó el plazo disponible del crédito, se hizo un nuevo catálogo de productos más flexible para atender los requerimientos de los derechohabientes. Ahora pueden elegir productos de mejora que cumplan con al menos un criterio de los publicados en el portal, que no sean para entretenimiento o fines lúdicos y que sean vendidos por los establecimientos afiliados con el Instituto.

Asimismo, para dar atención a las modificaciones legales en materia laboral, que si bien, se eliminaron los proveedores externos y ahora se da una atención más directa, esto implicó un periodo de aprendizaje y adaptaciones logísticas que se tradujo en una disminución en la colocación de Mejoravit, la cual no estaba proyectada en el PEF. Tan solo en marzo (primer mes completo en el que se operó bajo el nuevo modelo) de se originaron 761, mientras que en marzo de 2021 se formalizaron 14,379 créditos. A finales de año se comenzó a dinamizar la colocación, aunque no se lograron alcanzar los niveles de colocación de 2021.



### **Nuevo Esquema de Crédito en Pesos (NECP)**

El NECP es un esquema de financiamiento que ofrece mejor costo financiero y mejores condiciones crediticias para los trabajadores de bajos ingresos ya que las tasas dependen del ingreso de los acreditados.

En términos de rentabilidad, medida a través del diferencial de la Tasa Anual Equivalente de Colocación (TAEC) y la Tasa Costo Marginal (TCM), se observa un resultado positivo de 95 puntos base (pb). Este resultado refuerza el objetivo del Instituto de otorgar un mayor rendimiento a la SCV y mantener niveles adecuados de solvencia financiera.

**Tabla 6.** Colocación del NECP por decil de ingreso

Producto	Decil salarial	Créditos	Monto (mdp)	TAEC	TCM	Dif. (pb)
Tradicional	I	6,503	2,011	2.74%	9.79%	-705
	II	1,635	552	3.07%	9.78%	-672
	III	9,266	3,325	3.63%	9.78%	-615
	IV	7,675	2,968	4.34%	9.72%	-538
	V	25,083	10,313	5.77%	9.01%	-324
	VI	21,218	9,307	7.01%	8.94%	-193
	VII	30,493	14,379	8.42%	8.42%	-1
	VIII	22,187	11,130	10.41%	8.00%	241
	IX	26,307	16,011	11.44%	7.46%	398
	X	17,730	14,368	11.45%	6.96%	449
Total		168,097	84,363	8.79%	8.21%	58
Infonavit Total	VI	5	2	7.74%	8.82%	-108
	VII	558	260	8.59%	8.64%	-5
	VIII	807	401	10.47%	8.62%	185
	IX	2,371	1,521	11.44%	8.00%	345
	X	7,197	7,609	11.45%	6.96%	449
	Total	10,938	9,792	11.33%	7.23%	410
Cofinanciamiento	I	627	141	3.31%	7.82%	-451
	II	100	26	3.62%	7.83%	-421
	III	423	121	4.07%	7.82%	-375
	IV	201	58	5.11%	7.81%	-270
	V	593	180	6.72%	7.82%	-110
	VI	496	146	8.11%	7.81%	30
	VII	878	184	10.38%	7.75%	262
	VIII	1,307	316	11.25%	7.74%	351
	IX	3,289	1,044	11.45%	7.23%	422
	X	10,027	6,070	11.45%	6.42%	503
Total		17,941	8,285	10.94%	6.72%	423
Total general		196,976	102,440	9.21%	7.99%	122

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización e IMSS.

Notas:

1. Los deciles de Ingreso se construyeron con base en información de empleo del IMSS de diciembre de 2022.
2. El crédito Tradicional incluye Crédito Infonavit Tradicional (individual y conyugal), no incluye colocación de Unamos Créditos.



## Equipa tu casa

Durante 2021 se trabajó en el desarrollo conceptual y en la definición de las acciones que permitieran incorporar la herramienta Sisiveve al otorgamiento de crédito adicional Hipoteca Verde con base en el nivel de eficiencia energética y ambiental de la vivienda. Así, en caso de quedar un remanente del crédito para vivienda nueva o existente, el derechohabiente pudiera optar por mejoras adicionales a la vivienda mediante la adquisición de aditamentos eco tecnológicos.

Sin embargo, se observó que los accesorios presentaban áreas de mejora, por lo que en marzo se suspendió para iniciar un análisis para su rediseño y actualización, dentro de lo que se contemplaría que:

- El accesorio sea a solicitud expresa del derechohabiente en el momento de inscribir su solicitud de crédito para la

adquisición de una vivienda nueva o existente, así como que se contemple en el diseño un tiempo de garantía de 6 meses para que el derechohabiente ejerza su accesorio y con ello incremente su patrimonio.

- Se amplíe el catálogo de los productos a adquirir, homologándolo al catálogo flexible de LIV, mejoramientos y ampliación, donde se puede adquirir productos que sean sustentables y ecológicos.

Con estas mejoras, en 2023 se presentará la nueva solución para mejorar la calidad de los espacios de la vivienda mediante Equipa tu casa.



## Aumento en la política de edad más plazo

En noviembre se realizaron ajustes a las reglas de negocio vigentes, incrementando la edad más plazo de 65 a 70 años de manera transversal, es decir, de todas las opciones de financiamiento fondeadas por el Instituto, a fin de contar con un portafolio incluyente, atractivo y coherente con la situación y necesidades de los derechohabientes en sus diferentes etapas de vida.

Esto permite a los derechohabientes de edad avanzada acceder a un mayor monto de crédito, al considerar un plazo superior al que actualmente pueden solicitar para su crédito. Al cierre del año se otorgaron los siguientes créditos por línea y grupo de edad:

**Tabla 7.** Créditos otorgados por grupo de edad y línea noviembre-diciembre 2022

Línea	Total de créditos y rango de edad
Línea II, adquisición de vivienda y suelo	77 créditos de 61 a 70 años
Línea III, construcción	1 crédito de 61 a 65 años
Línea IV, mejoras y ampliación	28 créditos de 61 a 65 años
Línea V, pago de pasivos	2 créditos de 61 a 65 años

Fuente: Subdirección General de Crédito



## Aumento de montos máximos de crédito

El segundo ajuste transversal fue el alza de los montos máximos de crédito, para créditos de adquisición de vivienda fondeadas por el Instituto (Línea II, nueva y existente y Línea III, individual e integral), al llevar dichos montos de 2.3 millones de pesos a 2.4 millones de pesos, buscando incrementar la capacidad de compra de los derechohabientes. Este ajuste entró en operación a partir de noviembre de 2022.

En 2022, 7,087 créditos utilizaron su monto máximo de 2.4 mdp y en Línea III fueron 20 créditos empleando el monto máximo.



## Segundo Crédito con fondeo propio

En noviembre de 2022 se implementó el programa segundo crédito que se creó derivado de la reforma al artículo 47 de la Ley del Infonavit, en la cual, se establece la facultad potestativa de coparticipar esquemas de financiamiento con entidades financieras. Por lo anterior, el Instituto participará por primera vez con 100% del fondeo de la opción de financiamiento Segundo Crédito, manteniendo las condiciones financieras actuales del producto en pro de los derechohabientes.

Al cierre de 2022 se otorgaron 1,690 segundos créditos fondeados 100% por el Infonavit.



## Zonas de consolidación urbana

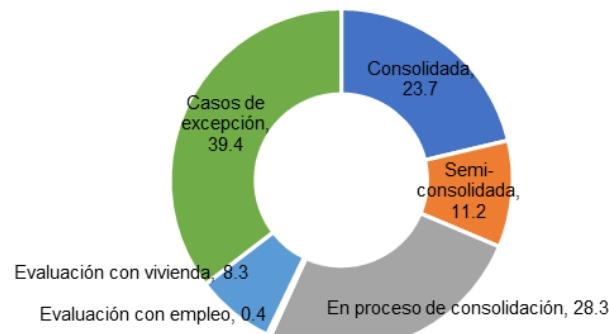
El objetivo de las zonas de consolidación urbana<sup>13</sup> (ZCU) es establecer una metodología con los criterios y parámetros para llevar a cabo una evaluación de la ubicación y entorno de las viviendas y del suelo destinado a vivienda, así como de sus condiciones de movilidad, para efectos de ser susceptibles de financiamiento hipotecario del Infonavit.

Las ZCU y su metodología se incluyeron en las Reglas de Carácter General (RCG), las cuales entraron en vigor el 2 de mayo. Con la implementación de las RCG se publicó la actualización del Visor Geográfico de las ZCU con información reciente del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI, Red Nacional de Caminos y el Marco Geoestadístico Nacional a fin de tener estimaciones de la densidad de empleos, la distancia a escuelas, centros de salud, tiendas y mercados de abasto, servicios de agua y drenaje, entre otros.

Se capacitaron a agentes involucrados internos y externos, áreas del Instituto, gerentes de crédito, personal de los Cesí, desarrolladores de vivienda y asesores certificados.

Con los resultados de las ZCU y del Modelo de Opciones de Movilidad Adecuada de la individualización de viviendas y construcción en terreno propio con créditos Infonavit, se observa que, en 2022, 23.7% de la colocación de Línea II adquisición de vivienda y suelo, y Línea III, construcción, se encontraban en zona consolidada. Cabe destacar que 39.4% caen en casos de excepción, principalmente por tratarse de viviendas con fechas de Orden de Verificación en el Registro Único de Vivienda y procesos constructivos previos a la entrada de las RCG por lo que tienen esa clasificación.

**Gráfica 15.** Colocación de Línea II y III por Zona de Consolidación Urbana



Fuente: Subdirección General de Crédito

<sup>13</sup> Las Zonas de consolidación Urbana se clasifican en *consolidadas* como las que tienen una densidad de empleos y viviendas acordes a la población de su localidad, cercanía de hasta 2 km a escuelas primarias, 2.5 km de secundarias y establecimientos de salud y 2 km de centros de abasto y espacios recreativos; *semi consolidadas* como las que una densidad de empleos y viviendas acordes a la población de su localidad, cercanía de hasta 2 km a escuelas primarias, 2.5 km de secundarias y establecimientos de salud y 2 km de centros de abasto y servicios de agua y drenaje en más del 75%; *en proceso de consolidación urbana*, las que tienen una densidad de empleos y viviendas acordes a la población de su localidad, cercanía de hasta 2 km a escuelas primarias, 2.5 km de secundarias y establecimientos de salud y 2 km de centros de abasto hasta

2 km de vías primarias; de *evaluación con empleo* las que tienen una densidad de empleo mayor a cero, cercanía hasta 2 km de escuelas primarias, 2.5 km de secundarias o establecimientos de salud, 2 km de centros de abasto, 2 km de espacios recreativos y hasta 2 km a vías primarias; *evaluación con vivienda* las que tienen una densidad de viviendas mayor a cero a la población de su localidad, cercanía de hasta 2 km a escuelas primarias, 2.5 km de secundarias y establecimientos de salud y 2 km de centros de abasto hasta 2 km de vías primarias; con *potencial económico* a las que se encuentran en una ZCU clasificada como de potencial económico con mayor a tres empresas de más de 250 empleados y sin clasificar las que no cumplen con alguno de esos criterios.



## Zonas de Consolidación Urbana

Las Reglas de Carácter General de las Zonas de Consolidación Urbana (ZCU), en adelante Reglas, entraron en vigor el 02 de mayo de 2022, implicando un cambio en la política de la colocación de créditos del Infonavit. El grado de consolidación urbana se define a partir de criterios e indicadores socioeconómicos y satisfactores urbanos, que dan lugar a la definición de ámbitos urbanos para la recepción de vivienda con condiciones adecuadas en su entorno. Para tener una primera aproximación del impacto de las ZCU, se analizó un subconjunto de créditos otorgados por el Infonavit para la adquisición de vivienda (Línea II y sin considerar el programa Apoyo Infonavit), **originados de enero de 2019 a septiembre de 2022**, para estimar el cambio en la colocación de créditos relacionado con la publicación de las Reglas y de la implementación de las ZCU.

### Marco conceptual

Una ZCU es una superficie cuadrada de 500x500 metros que coincide con cada una de las Áreas Geoestadísticas Básicas (AGEB) del Sistema Urbano Nacional, así como con localidades semi urbanas con una población igual o mayor a 2,500 habitantes. Para la delimitación de las ZCU, se excluyen del territorio nacional las Zonas No Aptas para el desarrollo urbano o la construcción de vivienda (p.ej. cuerpos de agua o áreas naturales protegidas).

Las ZCU contemplan 6 categorías ordinales que van de un rango de una Zona Consolidada (Z1) a una Zona con potencial económico (ZP), en función de los siguientes atributos: a) densidad de empleos en cada cuadrado, b) densidad de viviendas en cada cuadrado, c) escuela primaria a menos de 2km, d) escuela secundaria a menos de 2.5 km, e) establecimientos de salud a menos de 2.5 km, f) centro de abasto a menos de 2 km, g) espacios recreativos a menos de 2 km, h) servicios de agua y drenaje en más del 75% de las viviendas, i) cercanía de hasta 2km a vías principales.

Para realizar este análisis, a los créditos originados antes de la entrada en vigor de las Reglas se les imputó hipotéticamente las ZCU vigentes. El resultado de la distribución de créditos hipotecarios por ZCU se muestra en la siguiente tabla:

### Resultados

	2019	2020	2021	2022	
				Antes de Reglas	Después de Reglas
<b>Z1: Consolidada</b>	<b>30%</b>	<b>27%</b>	<b>28%</b>	<b>25%</b>	<b>29%</b>
<b>Z2: Semiconsolidada</b>	<b>14%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>
<b>Z3: Proceso de consolidación</b>	<b>43%</b>	<b>45%</b>	<b>43%</b>	<b>45%</b>	<b>43%</b>
<b>ZE: Evaluación con vivienda</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>
<b>ZEE: Evaluación con empleo</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>ZP: Potencial económico</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>Dentro de una ZCU</b>	<b>97%</b>	<b>97%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>99%</b>
<b>Fuera ZCU</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>0.6%</b>
<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Total (cantidad)</b>	<b>304,764</b>	<b>275,455</b>	<b>265,045</b>	<b>111,071</b>	<b>35,920</b>

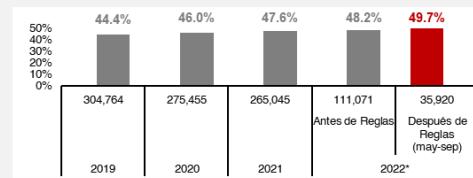
Fuente: Elaboración propia con información del Infonavit.

\*La colocación fuera de una ZCU registrada se explica por los casos de excepción previstos en los artículos 10° y 11° de las Reglas de Carácter General.

Entre 2019 y 2021, **más del 97% de los créditos se otorgó dentro de una ZCU**, la mayoría en una zona en proceso de consolidación (Z3), seguido de las zonas consolidadas (Z1).

Antes de la entrada en vigor de las Reglas, menos del 4% de los créditos se otorgaba fuera de una ZCU. En la implementación de 2022, una vez publicadas, **la colocación fuera de una ZCU representó 0.6%**, esto se explica por los casos de excepción previstos en los artículos 10° y 11° de las Reglas.

### Porcentaje de viviendas con acceso a establecimientos\* dentro de una ZCU (Z1 a ZP)



Fuente: Elaboración propia con información del Infonavit

Registros al 01 de septiembre de 2022

\*Isla, mercado o comercios, escuelas, parques, jardines, estación de transporte público, hospitales y bancos.

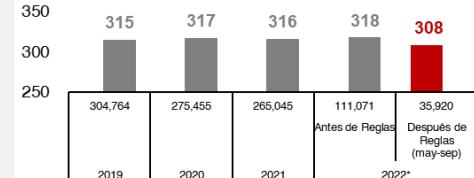
Las viviendas mejoraron marginalmente su acceso a equipamiento urbano. Se observa una **tendencia creciente en lo que respecta a que cuenten con establecimientos cercanos para la atención de necesidades básicas o recreativas**. Para 2022, el porcentaje de viviendas, antes de las Reglas, con acceso a establecimientos incrementó 0.6 p.p. respecto de 2021, mientras que el porcentaje después de las Reglas aumentó 2.1 p.p. respecto de 2021.

### Otros hallazgos

- Las viviendas se ubican en lugares más céntricos:** en 2022, el 55% de las viviendas originadas antes de la entrada en vigor de las Reglas estaba fuera de una ZCU, mientras que, posterior a eso, fue el 52% de las viviendas originadas.
- Se mantienen niveles similares de infraestructura urbana:** en 2022, el 89% de las viviendas originadas antes y después de la entrada en vigor de las Reglas cuentan con agua potable, drenaje, luz, alumbrado público y vialidades terminadas.

En síntesis, los resultados del análisis en su primera etapa indican que las Reglas de Carácter General reducen el otorgamiento de créditos hipotecarios fuera de una ZCU, de acuerdo con criterios urbanos y de movilidad, propiciando que las y los acreditados cuenten con un patrimonio que atienda sus necesidades de vivienda.

### Distancia promedio (metros) al transporte urbano de las viviendas dentro de una ZCU (Z1 a ZP)



Fuente: Elaboración propia con información del Infonavit

Registros al 01 de septiembre de 2022

Las viviendas se ubican marginalmente más cerca de transporte urbano. En 2022, para las viviendas originadas posterior a la entrada en vigor de las Reglas, la **distancia promedio al transporte urbano disminuyó en 10 metros**, respecto a la originación anterior. Se observa que, de manera general, es menor la distancia y estadísticamente significativa respecto al resto de los años de originación (2019-2021).

Análisis elaborado por la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

## 2c. Crear soluciones para necesidades no atendidas



### Crediterreno

A partir de abril, los derechohabientes cuentan con una opción de financiamiento para adquirir suelo para posteriormente construir una vivienda de acuerdo con sus gustos y necesidades mediante Crediterreno.

Derivado del seguimiento al desempeño del programa, en el último trimestre del año se modificaron los documentos solicitados para que fuera más sencillo el proceso de inscripción y se modificó el plazo para que los acreditados puedan elegir el plazo de su preferencia.

Con ello, de abril a diciembre se colocaron 822 créditos para adquisición de suelo, por un monto promedio de financiamiento de aproximadamente 500 mil pesos entre el monto de crédito y el Saldo de la Subcuenta de Vivienda, lo que equivale a una derrama de 468.3 mdp.



### Refinanciamiento de créditos

Durante 2022 se inició con el diseño y aprobación para el “Refinanciamiento para remodelación y mejoras” para los derechohabientes con relación laboral vigente con el fin de que puedan refinanciar el crédito actual que tengan con el Instituto. Tras su aprobación, el Consejo de Administración solicitó mantener en análisis y estudio para consolidar y homologar los productos de Línea IV, mejoras y ampliación, y posteriormente pudieran ser refinaciados con las características mejoradas.

Sin embargo, para el caso de Crediterreno se aprobó que después de dos años de buen comportamiento de pago, se pueda solicitar el refinanciamiento del crédito para incrementar su monto e iniciar con la construcción de la vivienda.



### Créditos subsecuentes

Para los derechohabientes con relación laboral vigente, se creó la solución de créditos subsecuentes para que tengan la posibilidad de contratar un crédito adicional otorgado por el Instituto siempre que se haya liquidado el crédito anterior, sin

incurrir en quebranto para el Instituto, y tras cumplir con las reglas de negocio que se encuentren aprobadas y vigentes para la solución financiera que deseé solicitar. Se podrán emplear los recursos acumulados en la SCV.

Esto será posible para cualquiera de las soluciones financieras para derechohabientes activos disponibles en las distintas líneas de financiamiento para el primer semestre de 2023.



### Nuevas opciones para incorporar organismos sin acceso a vivienda: Tradicional B crédito para policías

La opción de financiamiento Crédito Tradicional B busca que, aquellos Organismos Sin Acceso a Vivienda que cumplan con los requisitos legales necesarios, se registren ante el Infonavit como Patrones Aportantes y así sus trabajadores puedan solicitar un crédito al Instituto una vez que cumplan con los requisitos. En mayo de 2021 inició un programa piloto con el cuerpo policiaco de Yucatán.

Con el registro, se permite a los policías generar huella de su continuidad laboral, así como generar SCV que les permita posteriormente iniciar su trámite y obtener un producto de crédito acorde a su perfil, para la adquisición de una vivienda, en la modalidad Individual.

Al cierre de 2022 se colocaron 34 créditos para policías de Yucatán, con un monto promedio de financiamiento (crédito y SSV) de 530 mil pesos lo que equivalió a una derrama de 18 mdp con una tasa aplicada entre 9.97% y 10.45%.



### Crédito para trabajadores de la agroindustria

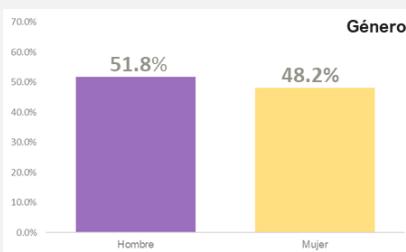
En 2022 se implementó un programa piloto del producto de Crédito para trabajadores de la agroindustria en Jalisco y Michoacán a fin de facilitar el acceso de los trabajadores con comportamiento laboral atípico, como son los que se dedican a la agroindustria, con el fin de que tengan acceso individual y una alternativa de financiamiento adecuada.

El producto entró en operación el 13 de diciembre de 2021 para la fase de ahorro. Se inscribieron al programa 99 trabajadores, quienes al cierre de 2022 no habían aún iniciado la fase de ahorro.



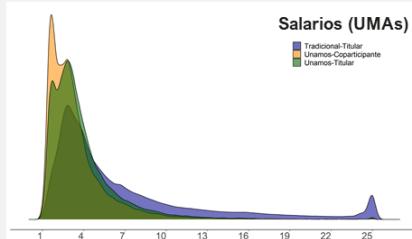
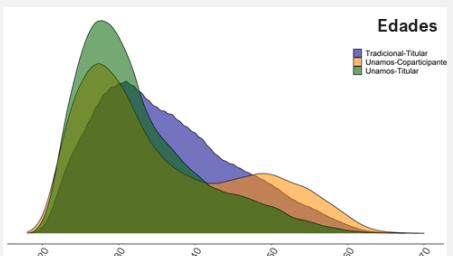
## Unamos Créditos

Se realizó un análisis descriptivo comparativo entre los créditos Tradicionales y bajo el esquema Unamos Créditos (UCI), originados entre enero 2020 y julio 2022, con el objetivo de identificar diferencias en el perfil de las y los acreditados; así como en las características de las vivienda que se adquieren con ambos esquemas. Para el análisis de acreditados, se consideraron 116,260 créditos UCI y 658,247 créditos tradicionales (individuales y conyugales). A continuación se muestran los resultados más relevantes:



La **originación de créditos mediante el esquema UCI ha sido equitativa entre hombres y mujeres**; no se observa una brecha amplia en la distribución por género.

La edad en promedio del acreditado UCI está entre 32 y 35 años, mientras que para Tradicional es 36.3 años. Se observa que el esquema **UCI ha permitido brindar acceso a financiamiento para vivienda a población más joven**.



Los salarios de acreditados UCI se concentran mayoritariamente en segmentos de ingresos menores a 3.2 UMAS. Es una solución que ha permitido al Instituto **atender las necesidades de trabajadores derechohabientes de menores ingresos**.

Adicionalmente, cabe señalar que el Índice Cartera Vencida para el esquema Tradicional es de 0.24%, mientras que para UCI es de 0.15% y 0.11% para titular y coparticipante, respectivamente, lo que **muestra un mejor comportamiento de pago en el esquema UCI, durante el período de tiempo analizado**.

Respecto al análisis **comparativo de las viviendas adquiridas** con créditos Tradicionales (individuales y conyugales) y UCI, se consideró un universo de viviendas de 451,646 adquiridas con crédito tradicional y 56,040 con esquema UCI, entre enero 2020 y julio 2022. Se consideraron tres componentes analíticos en torno a la vivienda y se aplicaron diferencias en proporciones para encontrar significancia estadística en las variables. En la siguiente tabla se reportan los hallazgos más relevantes:

Componentes	Principales hallazgos												
<b>Servicios básicos</b> <p>Suministros indispensables, ya sea públicos o privados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Agua potable y red eléctrica</li> <li>Recolección de desechos</li> <li>Recolección de aguas residuales*</li> <li>Red telefónica*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Viviendas adquiridas con crédito tradicional y UCI cuentan con provisión de servicios básicos.</b></li> <li>En ambos esquemas, el 100% de las viviendas registraron contar con suministro de agua potable, red eléctrica y recolección de desechos.</li> <li>En cuanto a la red telefónica y recolección de aguas residuales, entre el 96% y 98% de las viviendas cuentan con esos servicios, respectivamente. Si bien se reportaron diferencias significativas entre esquemas de origenación, estas fueron menores a 1 punto porcentual (pp).</li> </ul>												
<b>Entorno de la vivienda</b> <p>Servicios básicos e infraestructura social que la rodea.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bancos*</li> <li>Mercados*</li> <li>Drenaje pluvial</li> <li>Plazas públicas*</li> <li>Centro Comunitarios</li> <li>Alumbrado público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Las viviendas de ambos esquemas presentan proporciones similares en la cercanía a los sitios analizados.</b></li> <li>En ambos esquemas, el 100% de las viviendas registraron contar con drenaje pluvial y alumbrado público.</li> <li>En cuanto a la cercanía en un radio de 2 km con plazas públicas, mercados y centros comunitarios se reportan diferencias mínimas entre esquemas (menos de 2 pp).</li> <li>La vivienda UCI se encuentra más cercana a bancos (65% vs 61% Tradicional).</li> </ul>												
<b>Características de la vivienda</b> <p>Aspectos físicos o relacionados con su construcción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>N.º de recámaras*</li> <li>N.º de baños*</li> <li>Área construida*</li> <li>Edad de la vivienda*</li> <li>Vida útil remanente*</li> <li>Estacionamiento(s)*</li> </ul> <p>*Variables que reportaron diferencias significativas al 5%.</p> <p>UCI      Tradicional</p>	<p><b>UCI reporta una mayor proporción de viviendas con 3 o más recámaras y 2 o más baños</b>, en comparación con vivienda tradicional.</p> <p>En porcentaje, un mayor número de viviendas UCI cuenta con mayor área construida.</p> <p>Cabe resaltar que en la variable de edad de la vivienda, se encontró que UCI se caracteriza por ser vivienda nueva y, en consecuencia, con más años de vida útil remanente.</p> <p>Prácticamente el 95% de las viviendas analizadas cuentan con al menos 1 lugar de estacionamiento.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Característica</th> <th>UCI (%)</th> <th>Tradicional (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recámaras</td> <td>23.86%</td> <td>13.81%</td> </tr> <tr> <td>Baños</td> <td>13.71%</td> <td>8.13%</td> </tr> <tr> <td>Área construida</td> <td>10.35%</td> <td>7.71%</td> </tr> </tbody> </table>	Característica	UCI (%)	Tradicional (%)	Recámaras	23.86%	13.81%	Baños	13.71%	8.13%	Área construida	10.35%	7.71%
Característica	UCI (%)	Tradicional (%)											
Recámaras	23.86%	13.81%											
Baños	13.71%	8.13%											
Área construida	10.35%	7.71%											

Análisis elaborado por la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

## 2.d. Diseñar y aplicar soluciones financieras de cartera

El Instituto además de ofrecer soluciones que permitan el acceso a una vivienda adecuada para los derechohabientes, acompaña al acreditado a lo largo de la vida de su crédito para prevenir distintos escenarios que puedan complicar que los acreditados concluyan sus créditos satisfactoriamente.

La Política de Cobranza Social ofrece programas que atienden al acreditado ante dificultades para cubrir los pagos de sus viviendas por situaciones como el desempleo (adicional al seguro de desempleo), al ofrecer períodos de gracia en el pago de los créditos, servicios de mediación, entre otros. En el caso de los créditos que fueron originados en Veces Salarios Mínimos (VSM), el Instituto realiza una fuerte campaña para difundir el programa de Responsabilidad Compartida para evitar que la deuda se incremente conforme se incrementa el salario mínimo.

Adicionalmente, el Instituto como una institución al servicio de sus derechohabientes pone a disposición protección a los créditos mediante una serie de seguros como de daños o de calidad de las viviendas, pero también de vida e incapacidad del acreditado, o de desempleo.

Estos instrumentos contribuyen a ofrecer opciones para que los acreditados que cuentan con voluntad de pago, puedan concluir con su crédito con acompañamiento hasta su fin.



## Portafolio Infonavit 2022

Al cierre de diciembre de 2022, el Infonavit administró una cartera total de 6.3 millones de créditos, de los cuales 5.5 millones se encontraron en el balance general. Esto corresponde a una cartera total en saldos de 1.9 billones de pesos, de los cuales 1.6 billones de pesos están dentro del balance.

**Tabla 8.** Portafolio total de cartera en cuentas y saldos

Balance	Total de créditos	Saldo (mdp)
Cartera total	5,499,624	1,686,855
Cartera vigente	4,704,814	1,381,642
Cartera vencida	794,810	305,213
ICV (%)	14.45	18.09
ROA vigente	3,671,528	1,076,745
REA vigente	859,864	250,135
ROA vencido	144,465	54,154
REA vencido	650,345	251,058
Prórrogas	173,422	54,762
<b>Fuera de balance</b>		
Segregados	434,277	182,264
Créditos bursatilizados	85,233	22,267
Fideicomisos	15,226	8,656
Mejoravit	218,447	3,836

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

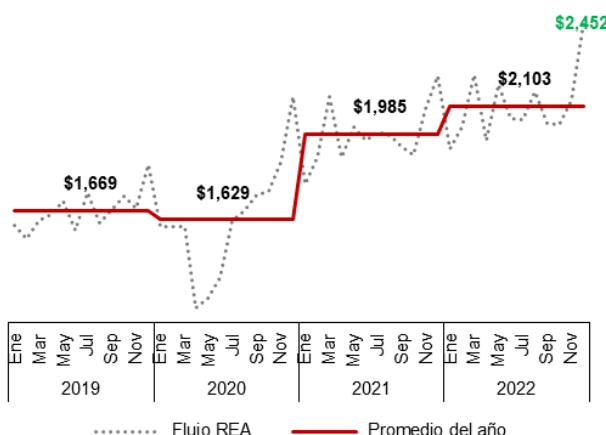


## Flujo REA 25,235 mdp

Indicador estratégico	
Meta PEF 2022-2026	Resultado (diciembre 2022)
25,200 mdp	25,235 mdp

La recaudación por parte de los acreditados en Régimen Especial de Amortización (REA) en 2022 fue de 25,235 mdp (1,418 mdp más que en 2021 y 35 mdp más que la meta PEF), lo que representó un promedio de 2,103 mdp mensuales, siendo 2022 el año con el nivel más alto desde la construcción del indicador. Lo anterior se debe, en gran medida, a las acciones que se tomaron para mejorar la cobranza del Instituto, las cuales se detallan más adelante. Destaca diciembre con 2,452 mdp (pico histórico).

**Gráfica 16.** Flujo REA 2019 -2022



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.



## Actualización del portafolio en VSM de 4.99%

Con el objetivo de reducir el impacto del incremento de 22% del salario mínimo en 2022 y del aumento de 7.3% de la UMA para ese mismo año, el Consejo de Administración aprobó un mecanismo de ajuste para que en 2022 se aplicara un incremento de 4.99% a las mensualidades y saldos de los financiamientos originados en VSM. Esta tasa es equivalente al promedio de la inflación en los últimos cinco años.

De no haberse aprobado esta medida, los créditos en VSM se hubieran incrementado en 7.3% (231 pb más de que la tasa de 4.99%), afectando el ingreso disponible de los acreditados. Si bien esto tuvo implicaciones en el resultado financiero de 2022, las finanzas del Infonavit mantienen un nivel de fortaleza patrimonial (ICAP) suficiente para hacer frente a las pérdidas no esperadas.

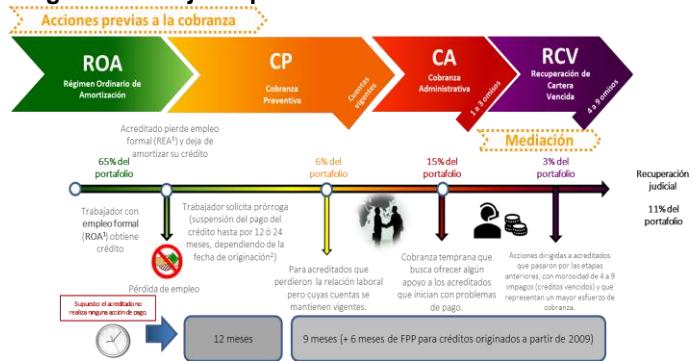


## Política de Cobranza Social

En 2022 se dio continuidad a la implementación de la Política de Cobranza Social que se aprobó en febrero del 2021. Esta tiene como objetivo dirigir las acciones, políticas y productos con los que el Infonavit cuenta para atender a los derechohabientes con crédito que enfrentan alguna dificultad para poder pagar sus amortizaciones. De esta manera los derechohabientes con crédito cuentan con suficiente información para tomar una decisión libre e informada.

Se consolidó dicha política con el fin de reforzar y estrechar más la relación que se tiene con las y los trabajadores derechohabientes. Es importante destacar que es un derecho de los derechohabientes obtener los beneficios de la cobranza social hasta su agotamiento (art. 71 de la Ley del Infonavit).

### Diagrama 7. Flujo de proceso de Cobranza Social



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera

La cobranza preventiva y la administrativa tienen el objetivo de proporcionar los elementos necesarios para que los acreditados 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.

### Modelo de proveeduría

En 2022, se contó con 35 agencias para la cobranza administrativa distribuidas en 20 zonas y con dos proveedores de cobranza preventiva que atendieron todo el territorio nacional. Estos se concentran en 82 contratos (hay proveedores constituidos en consorcios que tienen presencia en distintas zonas).

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 del desempeño de los proveedores de cobranza

Se reforzó la medición de los proveedores de cobranza a través de las siguientes acciones:

- *Seguimiento y reforzamiento del uso del Plan de Trabajo<sup>14</sup> para los Agentes de Cobranza Extrajudicial<sup>15</sup>:* durante el segundo semestre se incorporó la herramienta de Plan de trabajo para las delegaciones regionales para medir el avance mensual en el cumplimiento de las estrategias de cobranza, a través del establecimiento de una meta y un mínimo aceptable, por cada proveedor en cada delegación.
- *Análisis del cumplimiento de los Planes de Mejora:* mediante el Plan de mejora se da seguimiento a los compromisos realizados por los proveedores para corregir desviaciones detectadas durante la supervisión. Este documento registra las áreas de oportunidad que se detectan en las revisiones en campo y de capacidad instalada de los proveedores y recoge sus compromisos para poder subsanar los hallazgos. Como resultado, se realizó un análisis el cual derivó en el replanteamiento de las penalizaciones incorporadas en las bases de licitación de los contratos con los proveedores para 2023.
- *Análisis anual de los resultados de cobranza preventiva:* a más de un año de incorporar el canal de cobranza preventiva se obtuvieron los resultados de aplicación de Fondo de Protección de Pagos y recuperación de pagos completos mediante este segmento. Con la cobranza preventiva, se logró mayor eficiencia de la cobranza a lo largo de 2022: por cada peso gastado en la cobranza preventiva se recuperaron 42.5 pesos, mientras que en la administrativa se recuperaron 14.8 pesos por cada peso gastado. Esto permite evitar que los créditos caigan en cartera vencida donde es más difícil ponerlos al corriente.

<sup>14</sup> El Plan de trabajo es el instrumento mensual que se elabora y comunica con los Agentes de Cobranza Extrajudicial para medir el avance en los indicadores de cobranza prioritarios para el mes; estos incluyen las cuentas asignadas, metas y mínimos aceptables de cumplimiento para cada Agente en cada Delegación Regional.

<sup>15</sup> La cobranza extrajudicial incluye de 0 a 9 omisos, así como aquellos créditos con 9 omisos pero que no han sido demandados.

## Grupo de gestión de cuentas

Dando continuidad a la estrategia integral de cobranza social, donde la prioridad es la situación de las y los acreditados para ayudarlos a conservar su patrimonio, sin perder de vista la viabilidad financiera del Instituto, se han tomado decisiones en el Grupo Gestión de Cuentas (GGC) que han estado soportadas por la maduración de la Política de Cobranza Social.

Con la experiencia en la evolución de los indicadores y con una mayor información, en las sesiones del GGC se presentan los análisis y reportes de cada una de las áreas de la Subdirección General de Gestión de Cartera que se encuentran representadas en dicho grupo. Lo anterior va desde el análisis integral del portafolio o estudios específicos de fenómenos que se están presentando; reportes de asignación de las cuentas con enfoque en desempeño e indicadores, imposición de sanciones y penalizaciones conforme los contratos firmados; rendición de cuentas de elementos operativos y su resolución, entre otros. Esto ha fortalecido el soporte de la toma de decisiones para una mejor gestión de las cuentas.

Además, con información de testimonios, supervisión en campo y del desempeño que se genera en cada una de las áreas, se han tomado de decisiones respecto de la no asignación de cuentas a los agentes de cobranza extrajudicial. Ello brinda transparencia al proceso de gestión de la cartera.

Durante el año, se llevaron a cabo 12 sesiones ordinarias.

## Implementación del dictamen de habitabilidad de la vivienda

Para obtener información más precisa sobre las viviendas dictaminadas como “irregulares”, se desarrolló un proyecto que identificó múltiples áreas de mejora en este proceso de dictaminación. El resultado del proyecto determinó que será necesario realizar modificaciones en los fines de rama actuales, dentro de la ruta de solución, relacionados con la habitabilidad de la vivienda.

En este sentido, se plantean dos desarrollos informáticos, mismos que están proyectados para su diseño funcional y primeras pruebas en 2023:

- Cambios en la Ruta de Soluciones Domiciliaria<sup>16</sup>: el objetivo es modificar los criterios con los que se determina la habitabilidad de una vivienda y las condiciones de esta mediante la incorporación de nuevos fines de rama.

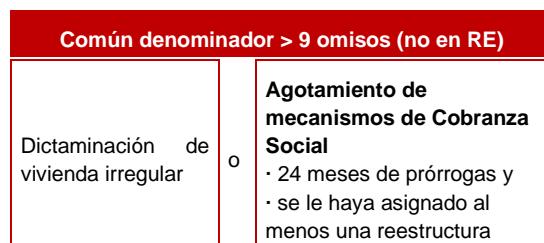
- Creación de una base de datos única e interacción con otros módulos: actualmente no se cuenta con una fuente oficial de información y/o un administrador de ésta para la toma de decisiones sobre los créditos diagnosticados como vivienda irregular. Se buscará la interacción con otros módulos, como el Dictamen de Término de Cobranza Social, o la consideración de insumos de información como los resultados del análisis de Atención Temprana, por citar algunos.

## Desarrollo del dictamen de terminación de cobranza social

La Política de Cobranza Social contempla en su numeral 11.1 que, una vez que se agoten todos los mecanismos de Cobranza Social, se emitirá un dictamen por parte de la Subdirección General de Gestión de Cartera, mediante el cual se trasladarán las cuentas al área responsable de la Secretaría General y Jurídica (Coordinación General Jurídica), para realizar la recuperación de los créditos por la vía judicial.

Las características que debe tener el dictamen son: monto de crédito, productos o soluciones aplicadas, incumplimientos, meses de impago, monto de adeudo, meses restantes para cumplir con el finiquito del adeudo, gastos de cobranza, costos de Reestructuras aplicadas, dictaminación de vivienda, etc. En dicho documento deberá constar de manera fehaciente que se han agotado los intentos de cobro extrajudicial conforme lo establecido en estas Políticas de Cobranza Social.

Diagrama 8. Criterios de terminación de Cobranza Social



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Durante el primer semestre se trabajó en el desarrollo del aplicativo para el elaborar este dictamen. De julio a diciembre, se realizaron las pruebas integrales y, finalmente la instalación del ambiente productivo del dictamen. Así, se espera que el dictamen esté en funcionamiento desde inicios de 2023.

<sup>16</sup> Consiste en el ingreso de evidencia para determinar el dictamen o diagnóstico de vivienda visitada en caso de no encontrar al acreditado o acreditada.

**Diagrama 9.** Ejemplo de Dictamen de terminación de cobranza social

INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES  
DICTAMEN DE TERMINACION DE COBRANZA SOCIAL - DICTERC

No. de Crédito [REDACTED] No. de Folio DICTERC [REDACTED]

Dictamen de terminación de Cobranza Social del crédito [REDACTED]

22 de diciembre de 2022

Con fundamento en los artículos 71 de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores; 11, fracción V, inciso a, 12 y 13, fracciones VII y XV, del Estatuto Orgánico del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores; numerales 2 y 6.1.2.5, del Manual General de Políticas de Comercio; numeral 1.1. de la Política de Cobranza Social, aprobadas en el Consejo de Administración durante la sesión ordinaria número 845 de fecha 24 de febrero de 2021, mediante las resoluciones RCA-9438-02/21, RCA-9440-02/21; y con base en el numeral 7.5.4.1 del Proceso: Gestión de la Cobranza Judicial del Manual Institucional de la Actividad Crediticia se dictamina que:

El crédito [REDACTED] crédito INDIVIDUAL a nombre de [REDACTED] en VSM por un monto de origenación de \$ [REDACTED] pesos a un plazo de 30 años.

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Con esto se busca una mejor transición de los créditos entre la cobranza administrativa y la judicial.

## Cobranza Social

# 1.46 millones

Acciones a diciembre 2022  
sin considerar  
Responsabilidad  
Compartida

Para seguir brindando un mayor apoyo los derechohabientes se continuó con las acciones de la cobranza social.

**Tabla 9.** Acciones de cobranza social 2022

Cobranza social	2022
Prórroga Perdida Laboral <sup>1</sup>	560,857
Fondo de Protección de Pago <sup>2</sup>	198,811
Reestructuras <sup>3</sup>	583,165
Convenios de Mediación	47,858
Programa Integral de Descuentos Liquidación Anticipada <sup>4</sup>	70,879

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Notas:

1 Acreditados que iniciaron su prórroga en el año reportado.

2 Seguro por desempleo.

3 Acreditado beneficiado por una reestructura – Incluye Solución a tu Medida, Dictamen de Capacidad de Pago, Estudio Socioeconómico y Borrón y Cuenta Nueva y otros.

4 Se relanzó e implementó de manera permanente el Programa de beneficios por pago anticipado en julio de 2020.

Con estas acciones se otorgaron más de 1.46 millones de soluciones de Cobranza Social, considerando las conversiones de VSM a través de la ventanilla universal de Responsabilidad Compartida, estos beneficios ascienden a más de 2.1 millones de soluciones durante 2022.

En el año se ejercieron 36,270 mdp en las acciones de cobranza social, de los cuales 13,188 mdp fueron de complemento. El costo de la cobranza social para la SCV fue de 2.27%.

**Tabla 10.** Cobranza social del Infonavit en 2022 (millones de pesos)

Concepto	2022
<b>Cobranza social Infonavit</b>	<b>36,270</b>
1. Complemento de pago	13,188
2. Responsabilidad Compartida (RC)	2,897
3. Autoseguro de crédito	11,955
4. Costo en programas (otras quitas)	3,590
5. Programa de Descuento por Liquidación Anticipada (DLA)	2,424
6. Borrón y Cuenta Nueva (BCN)	1,664
7. Programa Apoyo Solidario Infonavit (ASI)	552
<b>Rendimiento a la SCV</b>	<b>124,715</b>
Cantidad básica	61,378
Cantidad de ajuste	63,337
<b>Rendimiento nominal a la SCV (%)</b>	<b>7.82%</b>
<b>Costo de la cobranza social para la SCV (%)</b>	<b>2.27%</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Nota: Autoseguro de crédito se refiere al saldo insoluto de los créditos cancelados por defunción; este monto está asociado a 34,967 créditos.

A continuación, se detallan las acciones realizadas.

### Fondo de Protección de Pagos (FPP)

Durante 2022 se benefició a 198 mil acreditados con 678,477 mensualidades cubiertas, lo que representó una erogación de 2,167.1 mdp del Fondo.

En el mismo año, se llevó a cabo un estudio actuarial sobre los fondos en el Fideicomiso, en el cual se analizó el comportamiento de los acreditados que usan dicho fondo y permitió proyectar el valor de este con los parámetros y reglas de aplicación actuales. De igual forma, permitirá en el mediano plazo enfocar acciones para ajustar variables de tal manera que se fortalezca la solvencia del fondo. Durante 2023 se definirán los siguientes pasos a seguir para el manejo y uso del FPP.

### Borrón y Cuenta Nueva (Aplicación Automática), BCN AA

Este producto tiene el objetivo de ofrecer a 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 condonando los intereses complementarios, a través de la aplicación de una solución vía aplicación automática.

Para que se pueda aplicar, la cuenta tiene que presentar tres pagos continuos efectivos en el caso de los créditos en REA o tiene que cubrir al menos 55% de la factura de los últimos dos bimestres si se encuentra en ROA.

Ahora también ya se aplica hasta nueve omisos y a créditos en pesos cuando antes solo se aplicaba a créditos denominados en VSM. Este criterio es clave al garantizar flujo al Fondo y, con ello, da muestra de la capacidad y voluntad de pago de los derechohabientes con crédito, característica fundamental para acceder a apoyos de cobranza social.

En 2022, se aplicaron 73,295 beneficios de BCN AA, lo que tuvo como resultado que 36,242 créditos (de un total de

40,206), que estaban vencidos antes de la aplicación, se encuentran vigentes al cierre de diciembre de 2022. Esto representó la conversión de 90.14% del total de vencidos. La reactivación del producto BCN AA condonó, en promedio, 9,710 pesos por el concepto de intereses complementarios.

**Descuento por Liquidación Anticipada.**

Para beneficiar a más acreditados con el Descuento por Liquidación Anticipada, se continuó con la suficiencia del fondo, con el fin de atender la demanda por parte de los acreditados, garantizando que los derechohabientes con crédito que demuestran voluntad de pago anticipado puedan recibir un beneficio en el pago de su crédito.

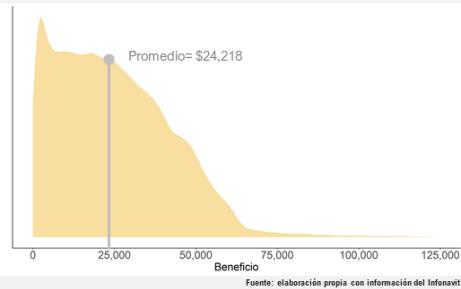
Se beneficiaron a 70,879 acreditados por 1,842.6 mdp con un monto promedio de descuento de 25,996 pesos.



## Descuento por Liquidación Anticipada

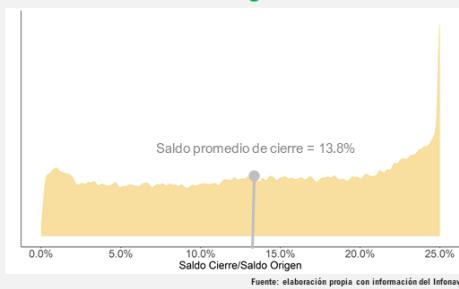
Se realizó un análisis cuantitativo en términos de rentabilidad de los créditos cerrados por buen comportamiento de pago y créditos que cierran por la aplicación del Descuento por Liquidación Anticipada (DLA). El universo de análisis consiste en créditos cerrados al cierre de agosto 2022 por DLA y por amortización (CL). Para DLA, el universo lo integran 90,539 créditos cerrados bajo el programa vigente (D50), cuyo lanzamiento se realizó en abril de 2021 y que consiste en la condonación del 50% del saldo remanente. Para los créditos cerrados por amortización, se consideró el universo de los últimos cuatro años (617,664 créditos), de los cuales, se seleccionó una muestra representativa de 20% (119,527 créditos).

### Beneficio otorgado



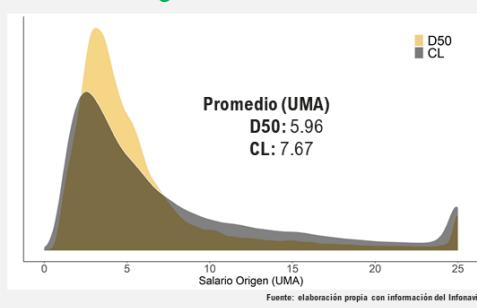
Al cierre de agosto 2022, se otorgaron un total de **90,539 beneficios por DLA**, que representan una suma de **2,181 millones de pesos condonados** a los acreditados. El descuento promedio es de 24,218 pesos corrientes por crédito.

### Saldo cierre / saldo origen



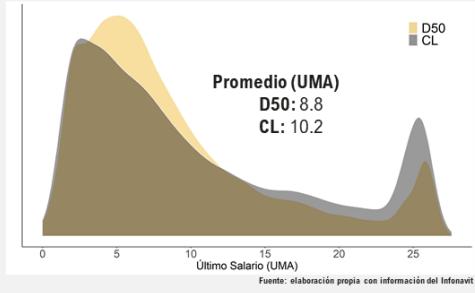
Los beneficios de DLA aplican para acreditados cuyo saldo sea menor o igual al 25% de su saldo original, lo que implica que el beneficio tope a cubrir por el Instituto asciende al 12.5% del saldo. Se observa que los créditos cerrados a agosto de 2022 reportaron un saldo de cierre promedio de 13.8%, **por lo que el beneficio promedio otorgado es de 6.9%**, esto se traduce en una menor presión de gasto del Instituto si se considera el beneficio tope señalado.

### Salario de origenación



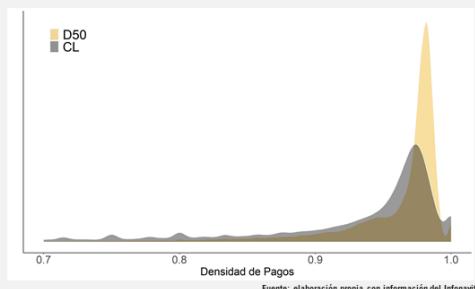
Se observa que, en promedio, los créditos cerrados por amortización (CL) tienen salarios de origen mayores que los créditos cerrados por DLA, por lo que se infiere que este último **beneficia a acreditados de menores ingresos** respecto a quienes liquidan su crédito sin DLA.

### Último salario reportado (acreditados con empleo formal)



Adicionalmente, cuando se compara el último salario reportado, se observa que los correspondientes a créditos cerrados con D50 son menores a los cerrados por amortización. El esquema DLA **beneficia a acreditados y acreditadas que perciben en promedio un salario de 8.8 UMAS**, el cual es menor al observado en los créditos cerrados por amortización.

### Densidad de pago



El 76.4% de los créditos que han cerrado por D50 presentan prepagos, en consecuencia, su densidad de pago es mayor a los cerrados por amortización (CL). En promedio, los **créditos cerrados por DLA prepagan 0.92 veces más de la factura del último año**, esto significa que DLA ha funcionado como un incentivo para un buen comportamiento de pago.

Análisis elaborado por la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.



## Ventanilla universal de Responsabilidad Compartida 2.0

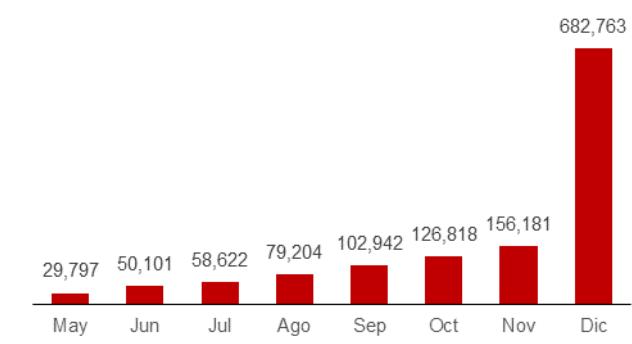
# 682,763

créditos convertidos

A partir del 9 de mayo, Responsabilidad Compartida 2.0 (RC 2.0) inició operaciones con el objetivo de beneficiar a las y los acreditados que tengan sus créditos generados en VSM al ofrecer una posibilidad de conversión a pesos, sin presentar incrementos anuales en sus saldos y mensualidades.

El programa inició con un universo susceptible de 2.7 millones de acreditados y acreditadas. Para 2022 (entre mayo y noviembre) se inscribieron 156,181 personas acreditadas. Posteriormente se amplió el periodo de inscripción de diciembre de 2022 al 10 de enero de 2023, con las condiciones de 2022, con lo cual se concluyó con un total de créditos convertidos de 682 mil, siendo uno de los programas con mayor aceptación de los últimos años. En total, en 2022 se convirtieron 684,894. La mayoría de los convertidos tiene una relación laboral formal vigente y se encuentran vigentes al momento de la inscripción.

**Gráfica 17.** Créditos acumulados convertidos bajo RC 2.0<sup>17</sup>



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Aunado a lo anterior, se otorgaron descuentos por un total de 13 mil mdp a 150 mil acreditados, lo que representó un monto promedio de 83 mil pesos por acreditado con opción de quita.

Al cierre de 2022, seis delegaciones concentraron casi 50% de las conversiones: Jalisco, Nuevo León, Estado de México, Guanajuato y CDMX. Mientras que Chiapas fue la delegación con la mayor tasa de conversión por acreditado susceptible. En cuanto al promedio de quita, Guerrero es el estado con el

promedio más alto (257 mil) y 21 entidades con un promedio entre 100 y 200 mil.

**Mapa 1.** Porcentaje de conversiones por delegación 2022 con respecto al total



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Gracias a este programa, la cartera atraviesa una reducción en la proporción de créditos en VSM, lo cual ayuda a la reconciliación de los acreditados con su crédito dejando a un lado las deudas interminables y al mismo tiempo el Instituto cuida la salud del portafolio, ya que en los créditos en pesos se observa un mejor comportamiento.

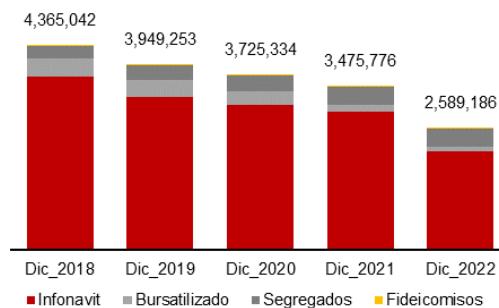
**Tabla 11.** Portafolio en balance por moneda 2022

Moneda	Portafolio Infonavit	% Portafolio ICV en cuentas ICV en Saldos	
Pesos	2,915,231	53%	9.25% 10.21%
VSM	2,584,393	47%	20.32% 29.73%
<b>ICV general</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14.45% 18.09%</b>

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Al cierre de 2022, los créditos en pesos representan más de la mitad del portafolio en balance del Infonavit, siendo RC 2.0 uno de los principales promotores de este aumento. Se estima que para 2023, sean convertidos al menos otros 250 mil créditos.

**Gráfica 18.** Evolución del portafolio en VSM, 2018 – 2022



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Nota: En diciembre de 2022 se consideró la aplicación a RC 2.0 de 525 mil créditos.

<sup>17</sup> La cifra de diciembre 2022 contempla las aplicaciones durante la prórroga para la conversión hasta el 10 de enero de 2023.

## Mediación

Durante 2022, se dio mayor énfasis a la mediación como un recurso para llegar a una solución viable entre el Instituto y el derechohabiente con crédito en etapa de cobranza, previo a la judicialización del caso. Con este fin, se implementaron una serie de acciones que se tradujeron en los siguientes avances:

- *Estrategias de cumplimiento:* se incorporaron estrategias para cumplimiento de meta a los planes de trabajo de los agentes de cobranza extrajudicial, correspondientes a la recuperación de pagos de las cuentas en proceso de cura y en mantenimiento, teniendo en el 2022 un porcentaje promedio de recuperación de segundos pagos del 77% (convenios enero a noviembre), tercer pago (convenios enero a octubre) 64% y mantenimiento 65.5% (convenios enero a julio).
- *Mayor porcentaje de curas:* se logró un incremento en el porcentaje de cura; conforme al indicador, los convenios firmados de enero a octubre 2022 tuvieron un porcentaje de cura de 69.8%, lo que se traduce en un incremento de 16 puntos porcentuales respecto de los convenios con cura firmados en el 2021.
- *Mayor efectividad en la supervisión de calidad a nivel nacional:* se obtuvo un porcentaje de 98.3%, tres puntos porcentuales (pp) más que en el 2021 (95.2%). La supervisión de instalaciones fue la de mayor incremento en efectividad al colocarse en seis pp arriba (98% en 2022), los resultados de las supervisiones de sesiones e invitaciones incrementaron 1.4 pp (98.7% en 2022) y 2.3 pp (97.8% en 2022).
- *Mejor supervisión:* dentro de la supervisión de calidad se implementó a partir de agosto 2022 *llamadas de calidad* mensuales a los acreditados a través de los supervisores en cada delegación, a fin de alcanzar un mayor número de cuentas que hayan firmado un convenio de mediación que no se hayan supervisado en campo, con el objeto de validar que el servicio prestado cumpla los estándares de calidad requeridos y conforme al proceso.
- *Implementación de controles para las sesiones de mediación presenciales y a distancia:* para garantizar principalmente que la firma de convenios se realice a través de una sesión en presencia del mediador y los mediados (acreditado y representante del Infonavit), que el acreditado conociera todas sus soluciones disponibles y, que este firmara de puño y letra el convenio acordado, conforme al proceso del servicio.
- *Publicación de los procesos AC.05.01 Operación del Servicio de Mediación y AC.07.25 Supervisión del Servicio de Mediación:* alineados a las actividades llevadas a cabo en la operación con base a lo estipulado en el nuevo modelo de mediación dentro de la cobranza social.

Como resultado, en 2022, se firmaron 47,834 convenios de mediación, un crecimiento del 48.23% respecto a los convenios de 2021 (32,270 convenios de mediación).

## Autoseguro de crédito (diciembre)



**5,010**

Créditos liquidados por incapacidad

**19,718**

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 derechohabientes están cubiertos por un seguro que puede ser usado para los casos de incapacidad total permanente o por fallecimiento del acreditado, con el cual se libera al trabajador y a sus beneficiarios del saldo pendiente de amortización.

Durante 2022 se liquidaron 5,010 créditos por incapacidad y 19,718 por defunción.

## Seguro de daños (diciembre)



**2,396**

créditos de siniestros masivos

**302**

créditos de siniestros individuales

Es un beneficio que ayuda para la reparación de la vivienda adquirida con un crédito Infonavit, en caso de que sufra alguna afectación generada por una situación súbita e imprevista como desastre natural, accidente: incendio doméstico, caída de árbol, caída de objetos desde un avión o explosión, u otro tipo de imprevistos incluidos en la póliza del seguro de daños Infonavit.

Durante 2022 se registraron 43 siniestros masivos (2,396 viviendas/créditos) y 302 siniestros individuales (302 viviendas/créditos).

**Tabla 12.** Siniestralidad del seguro de daños

		Masivos	Individuales
Acreditados	En proceso de atención	386	37
	Atendidos	2,010	265
	<b>Total</b>	<b>2,396</b>	<b>302</b>
Indemnizaciones (mdp)	Seguro de daños	11.58	17.36
	Apoyo a enseres	7.68	1.83
	Ayuda para rentas	0.03	0.00
		<b>Total</b>	<b>19.29</b>
			<b>19.19</b>

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera



## Política de Cobranza Judicial

En julio se aprobaron las “Políticas de Cobranza Judicial”. Con estas se establece de manera puntual el respeto irrestricto a los derechos humanos de las personas trabajadoras, derechohabientes y sus beneficiarios durante todo momento en la recuperación de la cartera hipotecaria vía judicial.

Asimismo, se establecen mecanismos suficientes para la asignación de los créditos a los agentes de recuperación especializada de manera imparcial, con base en los resultados de la evaluación que realiza la Secretaría General y Jurídica, asegurando con ello una cobranza eficaz y expedita basada en resultados positivos.

Por otro lado, se señalan de manera expresa las vías mediante las cuales se realizará y concluirá la cobranza judicial que realiza el Instituto, garantizando con ello que las acciones se realicen dentro del marco normativo vigente autorizado por el Instituto.



## Estrategia sobre activos involucrados en procesos judiciales (juicios masivos)

La estrategia sobre juicios masivos se diseñó para conocer el estatus procesal real de los juicios masivos promovidos en los estados con mayor número de créditos identificados en la plataforma Sistema de Información y Administración Legal SIAL<sup>18</sup> (Nayarit, Coahuila y Jalisco), y con ello corroborar la última etapa a la que llegó la gestión del despacho dentro del juicio.

En Nayarit, iniciaron las gestiones administrativas para la contratación de proveedores que realizarán la búsqueda registral y dictaminación. Se confirmó la existencia de siete expedientes tramitados, los cuales fueron confirmados como adjudicados en etapa procesal, obteniéndose además 75,170 nombres relacionados a un número de crédito Infonavit.

En Coahuila se identificaron 389 expedientes tramitados en cinco juzgados; además se identificaron 108,041 demandados localizando 105,265 nombres relacionados a un número de

crédito Infonavit. Del estatus procesal real, se confirmó que en 86,331 créditos se llegó a la adjudicación.

Finalmente, en Jalisco se identificaron 142 expedientes tramitados en tres juzgados, identificándose 73,704 demandados y localizando a 73,320 nombres relacionados con un crédito Infonavit. Además, con relación al estatus procesal real, se confirmó que en 70,903 créditos se llegó a la adjudicación.

<sup>18</sup> El Sistema de Información y Administración Legal tienen como objetivo principal el concentrar el avance de etapas procesales que los Agentes de Recuperación Especializada informan al Instituto, permitiendo transmitir a los demás sistemas institucionales y Agentes Internos información actualizada. A

través de dicha herramienta, se generan reportes en línea a los diferentes actores internos, tanto a nivel de Oficinas Centrales como en Delegaciones Regionales.

## Descripción de Atención Integral a créditos con mensualidades atrasadas

Al corte de diciembre 2022

Etapas de Cobranza de los créditos según status de atraso o tipo de cobranza

Número de meses con atraso u omisión en pago

Proporción Índice de Cartera Vencida (ICV) cuentas # y saldos \$ Número de créditos (%) Saldo operativo (mdp)

	Créditos	Saldo <sup>2</sup> (mdp)
Infonavit <sup>1</sup>	791,495 (14.39)	304,099 (18.03)
Segregados <sup>1</sup>	379,314 (87.34)	222,904 (89.37)
Total <sup>1</sup>	1,170,809 (19.73)	527,003 (27.22)

Tipo de crédito	Régimen del crédito
Número (%)	Número (%) *Pr: Prórroga

### Estrategias de atención

Fuente: Estados Financieros al 31 de diciembre de 2022.

<sup>1</sup>La tabla considera únicamente pool de créditos Infonavit y segregados con estatus vencido. El porcentaje reportado (%) refiere a lo que representa cada pool vs pool total (incluyendo créditos vencidos).

<sup>2</sup> El saldo no incluye intereses de créditos vencidos de las cuentas de orden.

<sup>3</sup> Fuente: Coordinación General Jurídica (SIAL) al 31 de diciembre de 2022. Las cifras reportadas por la CGJ son operativas, mientras que en Estados Financieros se reportan cifras contables.

<sup>4</sup> Considera 5,213 créditos en etapa de concluirse por RE.

### Cobranza Social

Acreditados con relación laboral formal  
Cobranza preventiva  
Cobranza administrativa  
Servicio de mediación  
Programas autorizados de cobranza social

### Recuperación Especializada

Etapas de gestión del cobro una vez agotado el segmento de Cobranza Social, que implica oferta de soluciones de cobranza judicial.

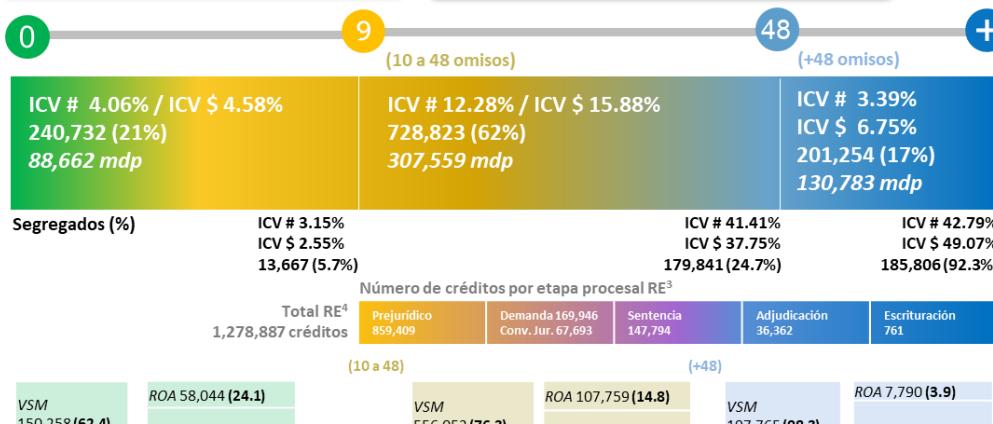
### Recuperación y adjudicación de vivienda

Vivienda adjudicada histórica 279,576

Vivienda con valor contable >0 130,519

Viviendas escrituradas 2022 (por adjudicación y dación en pago) 802

Administración y regeneración de vivienda  
Acciones de regeneración urbana y venta de activos 6,512



Número de créditos por etapa procesal RE <sup>3</sup>		(10 a 48)		(+48)	
Total RE <sup>4</sup>	1,278,887 créditos	Prejurídico	859,409	Demanda	169,946 Conv. Jur. 67,693
VSM	556,052 (76.3)	ROA	107,759 (14.8)	Sentencia	147,794
Pesos	172,771 (23.7)	REA	618,942 (84.9)	Adjudicación	36,362
Pr 379 (0.2)	Pr 2,122 (0.3)	Pr 78 (0.04)	ROA 7,790 (3.9)	Escrituración	761
VSM	150,258 (62.4)	ROA 58,044 (24.1)	REA 182,309 (75.7)	VSM	197,765 (98.3)
Pesos	90,474 (37.6)	Pr 379 (0.2)	Pr 2,122 (0.3)	Pr 78 (0.04)	REA 193,386 (96.06)

- Actualización del portafolio en VSM de 4.99%.
- 684,894 créditos convertidos bajo Responsabilidad Compartida.
- 1.46 millones de acciones de cobranza social:
  - 560,857 prórrogas por pérdida laboral
  - 198,811 acreditados beneficiados del Fondo de Protección de Pagos (FPP)
  - 583,165 acreditados beneficiados con una reestructura
  - 47,858 convenios de mediación formalizados
  - 70,879 acreditados beneficiados por el Descuento por Liquidación Anticipada.
- Mejoras en la medición del desempeño de los proveedores de cobranza.
- 11,211 convenios suscritos: 10,004 convenios privados y 1,207 convenios judiciales.
- Priorización del portafolio en riesgo de caducidad y prescripción mediante indicadores y metas con delegaciones para demandas y remates.
- Aprobación de las Políticas de Cobranza Judicial.
- Licitación para renovar a los agentes de RE con la inclusión de incentivos y penalizaciones sobre desempeño en avance procesal, mediante un sistema de supervisión y consecuencias.
- Programa piloto de gastos por comprobar para agilizar la escrituración de vivienda adjudicada a favor del Instituto, que incluye convenios para quitas y descuentos en saneamiento.
- Estrategia sobre activos involucrados en procesos judiciales (juicios masivos).

## 2.e. Seguridad patrimonial

Cuando un derechohabiente cuenta con sus escrituras es cuando cuenta con la seguridad de su patrimonio, con lo cual puede tomar decisiones que más le convengan, como preservarla, venderla, enajenarla, etcétera. Como parte de los diversos programas para que las y los derechohabientes que culminaron con el pago de sus créditos puedan obtener su escritura, es que se cuentan con programas para abatir el rezago en la escrituración, como para facilitar que los trabajadores de menores ingresos y en general los derechohabientes obtengan ágilmente su título de propiedad.

De la misma manera, para mantener el balance del Instituto en temas de títulos de propiedad también se implementan estrategias para escriturar viviendas recuperadas por medio de procedimientos judiciales, entre otros.



### Índice de Eficiencia Terminal<sup>19</sup>

Indicador estratégico	Resultado (diciembre 2022)
Meta PEF 2022-2026	1.0

El Índice de Eficiencia Terminal es la razón entre el número de hipotecas liberas en el año y el número de créditos liquidados en el mismo año. En 2022 se cumplió con la meta establecida en el PEF 2022-2026 de 1.0 para este indicador, de enero a diciembre se liberaron un total de 290,381 hipotecas y se liquidaron 289,137 créditos, lo anterior como resultado de las distintas acciones que ha emprendido el Instituto en por de garantizar la seguridad patrimonial de los acreditados.

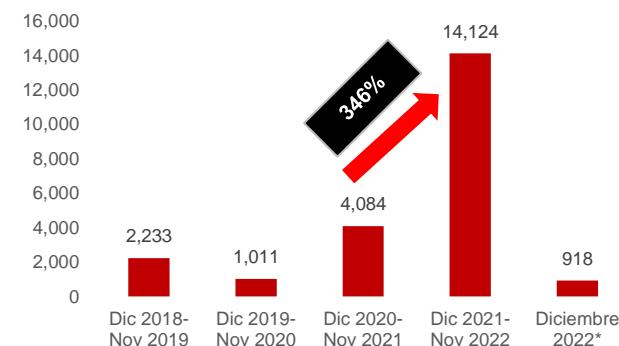


### Rezago de escrituración 1972-2007

Para brindar seguridad patrimonial a los más de 82,358 créditos originados entre 1972 y 2007 que no cuentan con su título de propiedad, se busca entregar dichos títulos registrados ante el registro público de la propiedad. En 2022, mediante estrategias simultáneas de atención del rezago vía administrativa y judicial se buscó obtener al menos 15,000 escrituras y encaminar al menos 8,000 juicios para obtención de escrituras en favor de acreditados.

Para ello, se realizaron 65,564 búsquedas ante registros públicos de la propiedad estatales, lo que junto con las demás acciones implementadas permitió obtener 15,042 escrituras que formaban parte del rezago de escrituración y se promovieron 8,278 juicios.

**Gráfica 19. Regularización de escrituras**



Fuente: Secretaría General y Jurídica.

\*Diciembre de 2022 se reporta aparte para efectos de comparabilidad en períodos de 12 meses.



### Programa Cancelación de hipotecas

Con el objetivo de mejorar el proceso de cancelación de hipotecas para los acreditados de bajos ingresos (2.8 UMA, equivalente a 8,190 pesos mensuales) que liquidaron su crédito oportunamente, se implementó el programa de cancelación de hipotecas. Esto permitirá que las familias puedan vender, enajenar o volver a gravar el inmueble de su propiedad a través de la inscripción gratuita al programa.

Para ello, se actualizó el Sistema de Generación de Cartas Instrucción Masivo, en el que ahora se pueden generar 10 mil cartas instrucciones de cancelación por día, dirigidas a notarías, con lo cual se incrementan las cuentas asignadas y, con ello, las cancelaciones de hipotecas. Asimismo, se implementó la “consulta previa” llevada a cabo por los notarios sin generación de honorarios ni costo de derechos, que consiste en llevar a cabo una investigación en los Registros Públicos de la Propiedad para verificar aquellas hipotecas que cuentan con gravamen vigente y así tener certeza jurídica de aquellas que tienen gravamen sin que implique un pago al registro público de la propiedad, con lo cual se ahorran recursos a la vez que se contribuye a la realización de mayor número de cancelaciones.

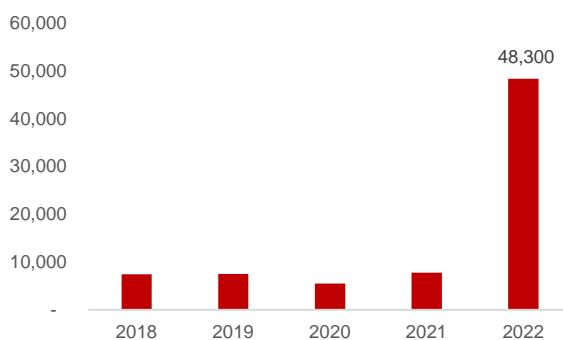
planteamiento estratégico, este indicador se vincula de forma directa con dicho objetivo, por lo tanto, los resultados son presentados en esta sección.

<sup>19</sup> En el PEF 2022-2026 este indicador se encuentra alineado al eje estratégico 1. Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes, sin embargo, derivado de la inclusión del objetivo 2e. Seguridad patrimonial al

Se agilizó la identificación de los acreditados que se encuentran dentro del rango de hasta 2.8 UMA en sistema CRM, lo que significa que los asesores de Infonatel y Cesí pueden visualizar el rango del crédito e informar a los acreditados del beneficio con el que cuentan, a efecto de que su cancelación de hipoteca sea de manera gratuita.

Finalmente, se expidió el poder a todos los Gerentes Jurídicos para que tengan la facultad de firmar escrituras de cancelación de hipotecas de hasta 2.8 UMA.

**Gráfica 20.** Cancelaciones de hipotecas de hasta 2.8 UMA



Fuente: Secretaría General y Jurídica.



## Escrituración de vivienda recuperada por proceso judicial

En septiembre se aprobó por parte del Consejo de Administración el programa piloto “Esquema de dispersión de recursos mediante Gastos por Comprobar para cubrir escrituración y saneamiento de vivienda recuperada” cuyo objetivo es establecer un esquema para la cobertura de gastos necesarios para la escrituración de vivienda recuperada, mediante pagos directos a acreedores bajo la figura de “Gastos por comprobar”, eliminando la dependencia de terceros para el saneamiento de las viviendas adjudicadas y acelerar los procesos de escrituración para el cumplimiento de los compromisos institucionales de regeneración de vivienda recuperada.

Conforme al objetivo del esquema, se identifican características del esquema conforme tres fases: a) planeación; b) solicitud, y c) comprobación. Se desarrolló tomando la figura de gastos por comprobar contenida en la normativa institucional, adaptándola con ciertas particularidades que permitan un mejor control, dada la necesidad de trazabilidad, transparencia y volúmenes de operaciones esperadas.

Durante el año 2022, se logró el siguiente avance en materia de escrituración:

**Tabla 13.** Viviendas recuperadas por proceso judicial que fueron escrituradas en 2022

	Ene-mar	Abr-jun	Jul-sep	Oct-dic
Recuperación judicial	256	171	224	151

Fuente: Secretaría General y Jurídica.

Adicionalmente, la Coordinación General Jurídica realizó el análisis para determinar el universo de créditos pendientes de escrituración, obteniendo un universo de 174,852 créditos, identificando para el programa inicial en el Estado de Coahuila un universo de 5,748 créditos.

## 2.f. Captación de las aportaciones de las y los trabajadores y fiscalización a patrones

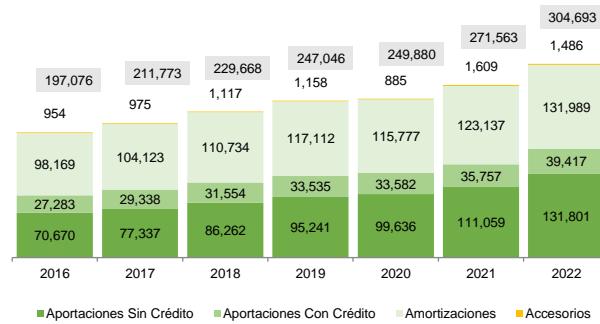


### Flujo de ingresos del Infonavit

**304,693 mdp**

En 2022 se recaudaron 304,693 mdp, los cuales representan un incremento nominal de 12.2% y de 33,130 mdp con respecto a 2021. Asimismo, el flujo de ingresos registrado fue superior al proyectado en el PEF de 296,983 mdp. El crecimiento de 12.2% fue impulsado principalmente por las aportaciones sin crédito seguido por las aportaciones con crédito.

**Gráfica 21.** Flujo de efectivo (mdp)



Fuente: Coordinación General de Recaudación Fiscal.



## Empresas de Diez Plus

Como parte de los esfuerzos de recaudación para incentivar el cumplimiento patronal, se puso en marcha el programa de Empresas de Diez Plus (E10+) durante septiembre de 2022.

El objetivo de esta iniciativa es incentivar el cumplimiento patronal mediante programas que otorgan beneficios a los trabajadores de empresas líderes en su segmento que cumplen de manera puntual con sus obligaciones y son un referente en las prestaciones y estabilidad laboral que brindan a sus trabajadores.

Mediante el programa se otorgan a los trabajadores de las E10+ que formalicen un crédito un beneficio por la cantidad equivalente al importe pagado por cuota de administración, durante los primeros 12 meses de su crédito.

En 2022 se realizaron distintas acciones de difusión:

	Materia para guiar a los patronos para su certificación		Campañas por correo electrónico para patronos y trabajadores para dar a conocer el programa
	Elaboración de banner para ser difundido		Informar a las DR la liberación del producto
	Materiales de difusión redes sociales institucionales (LinkedIn y Twitter).		Artículos en revistas
			36 eventos, reconociendo a 600 empresas con 119 mil trabajadores precalificados

Con corte del 31 de enero de 2023, 6,627 trabajadores de E10+ formalizaron su crédito de vivienda y son susceptibles a acceder al beneficio, a estos trabajadores se les envió un correo electrónico informando que pueden acceder al beneficio y se les enviará de manera periódica otro correo informando de la aplicación del beneficio con cada pago bimestral que realice su patrón. Cabe destacar que 390,020 registros patronales que califican como Empresas de Diez, 35,224 cumplen los criterios para obtener la certificación plus. Aproximadamente 570 mil trabajadores que actualmente están precalificados podrán obtener un beneficio económico al formalizar su primer crédito de vivienda con el Infonavit, ya que colaboran con uno de los empleadores que son reconocidos como E10+.



## Dictamen Digital

Con esta iniciativa se busca facilitar a los contadores el cumplimiento de los requisitos para ser registrados como dictaminador autorizado ante el Infonavit y lleven un proceso de actualización continua, por lo que se gestionará contar con una herramienta digital que facilite la presentación del Aviso de presentación de Dictamen y el Dictamen Infonavit.

Esto significará un mayor control del proceso de dictaminación del cumplimiento de obligaciones patronales y una mejora en la administración de la información contenida en el Dictamen para su uso en inteligencia tributaria.

En 2022 se realizó el requerimiento tecnológico y ya se cuenta con el plan de trabajo el cual finaliza en enero de 2024 con la puesta en marcha de la solución.



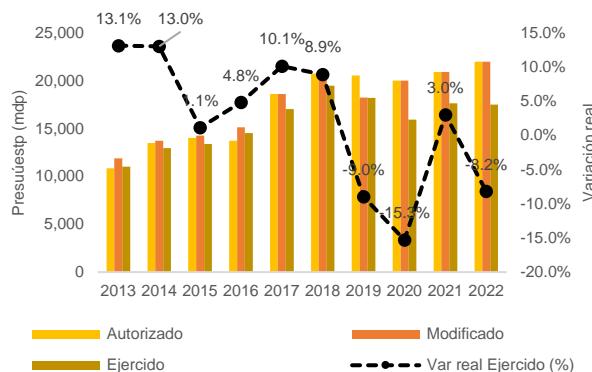
### Eje 3. Operación eficiente y transparente

Esta administración ha mostrado un compromiso claro de mejorar el uso de los recursos, generar mecanismos de transparencia y eficiencia, así como la revisión y actualización de políticas institucionales para la administración y gestión de los activos del Instituto.

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

Durante 2022 se aprobaron tres adecuaciones al presupuesto institucional con el objeto de atender los requerimientos planteados por distintas áreas a lo largo del ejercicio respetando el monto aprobado por el Consejo de Administración. Estas adecuaciones se reflejaron en una disminución neta de 214.5 mdp del GAOV y de 97.8 mdp en Otros Gastos, así como un incremento de 312.3 mdp en Inversiones Propias.

**Gráfica 22.** Presupuesto Infonavit 2013-2022 (mdp)



Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.



### Marco normativo vinculado al presupuesto

Se revisaron, actualizaron y publicaron en el portal interno del Instituto los procesos alineados a la integración, control, administración y emisión de informes del presupuesto institucional, así como el proceso alineado a la contabilización y desbloqueo de las cuentas por pagar.

Los procesos se mantienen en constante revisión con el propósito de garantizar su actualización, fomentando una mayor transparencia del ejercicio de los recursos

institucionales, así como el fortalecimiento de controles internos.



### Relación GAOV bruto más inversiones entre recursos totales

**0.34%**

Al cierre de 2022, 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 0.34% en 2022.

**Gráfica 23.** Evolución GAOV bruto más inversiones entre recursos totales. Histórico 2017-2022 (%)



Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.

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

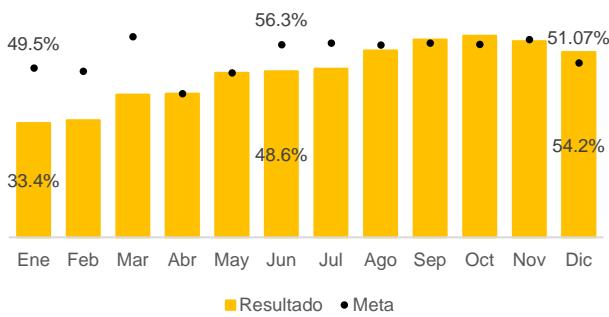


## Rentabilidad del Instituto

Indicator estratégico

Meta PEF 2022-2026	Resultado (dic 2022)
51.07%	54.24%

Gráfica 24. Rentabilidad del Instituto 2022



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

El indicador de rentabilidad del Instituto se calcula como el cociente entre el remanente de operación y los ingresos acumulados. A inicios de año el resultado fue menor que la meta y conforme se avanzó en el año se acercó a la meta, cerrando con un avance de por encima de 100%. El resultado se debe a que los ingresos totales tuvieron una tasa de crecimiento mayor al remanente de operación, reflejado en el comportamiento a diciembre de 2022.

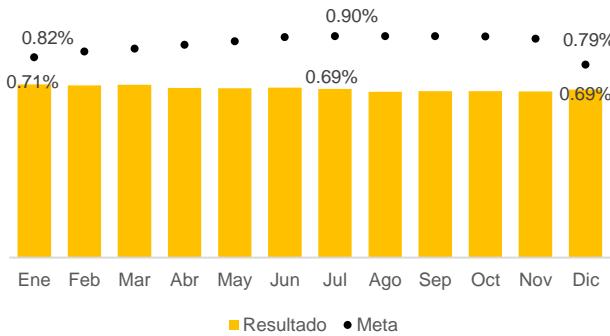


## Eficiencia Operativa del GAOV

Indicator estratégico

Meta PEF 2022-2026	Resultado (dic 22)
0.79%	0.69%

Gráfica 25. Eficiencia Operativa del GAOV



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

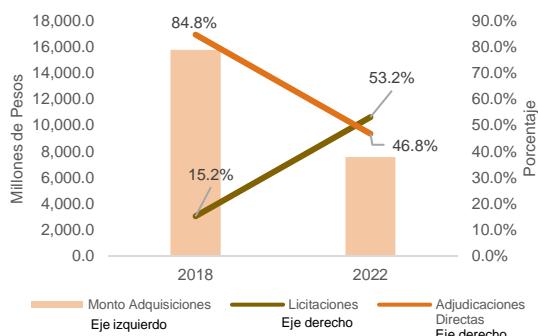
Este indicador mide el desempeño financiero de los activos productivos (disponibilidades, inversiones, cartera de crédito vigente y derechos de cobro) respecto al gasto del Instituto; es mejor si decrece la relación de gastos a activos productivos. Durante 2022 se registró una mayor eficiencia operativa del GAOV que la proyectada, por lo que el resultado al cierre del año fue mejor que lo anticipado. El resultado positivo se debe a las acciones que el Instituto ha llevado a cabo para instalar una cultura de gestión de presupuesto con foco en resultados, que durante 2022 permitieron contar con una disminución neta de 214.5 mdp del GAOV.

### 3.b. Mejorar la gestión y estrategia de compras

En 2022, se privilegió la adquisición de bienes y servicios a través del procedimiento de contratación por licitación, lo que permitió una mayor transparencia y máxima publicidad de los procedimientos realizados, así como mejores condiciones técnicas y económicas para el Instituto.

En el monto acumulado al cierre de diciembre de 2022, el 53.2% de las compras del Instituto fueron licitaciones y el 46.8% fueron adjudicaciones directas.

**Gráfica 26. Compras del Instituto**



Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.



## Operación del nuevo proceso de adquisiciones

Desde septiembre de 2022, el sistema de licitaciones electrónicas opera para todo el Instituto. Durante el resto del año, el 100% del universo potencial de los procesos de licitación abierta se realizó de manera electrónica.

### 3.c. Automatización de procesos administrativos y operativos



## Consolidación y actualización de sistemas de Recaudación-Crédito-Cartera

En 2022, se avanzó en la modernización de los sistemas FICO y TRM para dejar atrás la obsolescencia de infraestructura del servidor que contiene las operaciones financieras y de recaudación fiscal y así ofrecer servicios oportunos a los derechohabientes y patrones, transparentando la información bajo mejores prácticas nacionales e internacionales.

Se concluyó la etapa de levantamiento de situación actual del bloque (track) de FICO, cumpliendo con lo planeado, respecto al apartado de los módulos financieros, presupuestales, costos, materiales, Tesorería, Cartera y Crédito.

Se generó la documentación del levantamiento de situación actual para 13 áreas internas del Instituto y sus subprocesos, se llevaron a cabo talleres sobre mejores prácticas con las áreas usuarias con el objetivo de identificar temas pendientes; también se creó y revisó el documento de estrategias propuestas para la migración de datos maestros.

Por último, se llevó a cabo la generación y control de documentos base que contienen la definición de los procesos actuales de negocio, permitiendo con ello determinar los pasos siguientes para las futuras propuestas dentro del sistema S/4Hana, contribuyendo con esto a construir una solución que cumpla con los requerimientos de los usuarios; lo cual permitirá llevar a cabo una operación más eficiente en la parte financiera y contable del Instituto.



## Políticas Institucionales

### Políticas de Administración de Bienes Muebles e Inmuebles

Con la reforma al Estatuto Orgánico del Infonavit publicada en mayo de 2022, se otorgó a la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos la facultad de administrar los Bienes Inmuebles que constituyen el Patrimonio Inmobiliario del Instituto, con excepción de los activos recuperados de créditos otorgados en términos del artículo 42, fracción II de la Ley del Infonavit. Bajo este contexto, se armonizan las Políticas en materia de Bienes para ampliar el alcance y precisar las responsabilidades de las áreas sustantivas del Instituto que intervienen en los actos de administración, regularización jurídica y administrativa, control, disposición, destino, comercialización, resguardo y operación contable.

Esta iniciativa busca establecer las bases normativas sobre la administración, control y destino de los bienes muebles e inmuebles del Instituto. Lo anterior, para lograr la desincorporación de los inmuebles que por sus circunstancias jurídicas y administrativas así lo ameriten, o en su caso, el respectivo resguardo y regularización.

Al cierre de 2022, se tiene un inventario de 2,204 inmuebles, mismos a los que se da seguimiento, coordinando la actualización de los expedientes y analizándolos, a efecto de identificar y gestionar las estrategias para su regularización conforme a su complejidad: contable, jurisdiccional y administrativa.

La regulación de los actos de administración permite tener las directrices sobre las cuales el responsable de los inmuebles actúa para garantizar la seguridad y mantenimiento de los mismos.

## **Políticas Institucionales en materia de adquisiciones**

En 2022, se aprobaron las Modificaciones de dichas políticas para eficientar la operación al reducir los tiempos en los procesos de contratación y eliminar la duplicidad de aspectos.

Asimismo, se aprobaron los Lineamientos de las Políticas Aplicables a las Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes, Contrataciones de Servicios y Obras y Servicios relacionados con las mismas del Infonavit, para alinearlos a las Políticas.

## **Política de manejo de fideicomisos**

El 7 de marzo de 2022 entraron en vigor las Políticas de Constitución, Operación y Extinción de Fideicomisos (Políticas de Fideicomisos), las cuales tienen como objetivo tener el control y seguimiento de los fideicomisos en los que el Infonavit es parte o tiene un interés jurídico, para continuar con la operación de los que otorgan beneficios al Instituto, acreditados, derechohabientes y funcionarios del Infonavit o, en su caso, gestionar la extinción de los fideicomisos ya sea porque concluyeron sus fines o se hace imposible cumplirlos, o bien se encuentran en supuesto de extinción.

Para complementar el marco normativo, se aprobaron los Lineamientos de Operación de Fideicomisos, los cuales tienen como objetivo establecer las actividades para regular la participación del Instituto en la constitución, operación, control, modificación, sustitución fiduciaria y extinción de los Fideicomisos que sea parte o tenga un interés jurídico.

Previo a esta normativa no existía marco jurídico que regulara los fideicomisos y no se contaba con un inventario por lo que no se les daba seguimiento.

Con base en el inventario realizado, al cierre de 2022, se tiene un inventario de 546 fideicomisos, existiendo una diversidad de bienes que integran su patrimonio como: inmuebles, subcuenta de vivienda, recursos de empleados del Infonavit, recursos de acreditados, créditos de cartera vencida y certificados bursátiles hipotecarios. Este inventario permanecerá en constante seguimiento y actualización con la documentación que se logre obtener de la interacción con las fiduciarias y las áreas del Instituto.

En seguimiento a las acciones previstas en la normativa de fideicomisos, se obtuvieron 187 contratos, de los cuales se requisitaron 133 dictámenes normativos y se concluyó el análisis de 101, con la propuesta de destino de regularización en 20 y 81 para extinción.



## Habilitadores

Los habilitadores institucionales son una pieza fundamental para el logro de los objetivos estratégicos ya que son los que permiten que estos se puedan implementar de manera exitosa.

### Infraestructura tecnológica y de datos

Para consolidar los sistemas del Infonavit y desarrollar nuevas soluciones tecnológicas es necesario identificar las principales necesidades operativas y con base en ello definir los requerimientos tecnológicos, así como contar con una arquitectura integral de datos que permita al Instituto consultar, de manera estructurada y ordenada, las fuentes de información con el objetivo de identificar mejoras en materia de análisis de datos. Lo anterior permitirá optimizar los procesos e interacciones que se tienen con los derechohabientes y los patrones.

## Plan Maestro de Tecnologías de la Información 2020-2024

En el Plan Maestro de Tecnologías de la Información 2020-2024 se incluyeron las iniciativas de transformación tecnológica planeadas para ejecutarse en 2022, las cuales tienen por objetivo mejorar la experiencia de los trabajadores, las tecnologías de información y la seguridad informática.

En 2022 se realizaron acciones para más de 100 iniciativas, destacando los trabajos realizados para la ejecución de las siguientes iniciativas:

- ✓ Actualizar el Portal Institucional.
- ✓ Mejorar los portales de interacción (Mi Cuenta Infonavit).
- ✓ Establecer un modelo de atención omnicanal.
- ✓ Definir la simplificación de procesos que impacten la experiencia del derechohabiente.
- ✓ Fortalecer la seguridad en los equipos de cómputo de usuario final.

Se concluyeron 48 iniciativas durante 2022. Además 62 iniciativas tienen un avance sustantivo y concluirán su ejecución en 2023 de acuerdo con lo planeado. Las iniciativas concluidas inciden directamente en la mejora de la transformación digital, la infraestructura, arquitectura y capacidades de Tecnologías de Información, datos y analítica y seguridad informática.

Los avances logrados representan una mejora significativa en los procesos de Tecnologías de Información, aplicaciones e infraestructura tecnológica que soportan la operación de los procesos institucionales y transforman los medios, servicios e interacción del Instituto con los trabajadores.

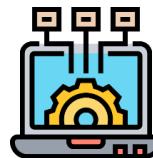


## Gobierno de datos

Con el objetivo de construir un ecosistema de información que maximice el valor de los datos del Infonavit cuando son consumidos y que contribuya a brindar servicios eficientes a los derechohabientes, acreditados y patrones, así como para la toma de decisiones, durante 2022:

- i) Se formalizó el uso de los mecanismos de control que permiten proporcionar seguridad y confidencialidad de los datos sensibles a todo el Instituto;
- ii) Se publicaron los principios que rigen la gobernanza
- iii) Se establecieron mesas de trabajo para identificar y valorar datos con el objetivo de orientar su tratamiento en función de su grado de importancia y los criterios de seguridad que deben ser cubiertos para su uso.
- iv) Se concretó la definición del portafolio y catálogo de datos y la documentación que identifica su clasificación, tipo de datos, ciclo de vida y flujo de actividades para la evaluación de su sensibilidad de acuerdo con la normativa de Control Interno.

También se consolidó la integración de un portafolio de datos con al menos 500 datos, lo que permite contar con un mecanismo de control para administrar y clasificar los distintos tipos de datos, tanto originados como ingresados al Instituto a través de los distintos sistemas, y algunos de estos datos a su vez se dan a conocer a los derechohabientes.



## Robustecimiento del Data Warehouse

Para modernizar la plataforma tecnológica de gestión y análisis de datos, a través del diseño, desarrollo e implementación de componentes tecnológicos de vanguardia, en 2022 se avanzó en la actualización tecnológica de la plataforma SAP Data Services con la incorporación de capas de gobierno, calidad y gestión de datos en el Data Warehouse (DWH) y en la implementación de la herramienta de análisis dinámico para las áreas de Recaudación Fiscal, Inversiones, Riesgos e indicadores de calidad de vida en el Sistema de Información Infonavit.



## Atender la obsolescencia de la infraestructura tecnológica

Para fortalecer el soporte a la operación en infraestructura tecnológica y equipamiento de usuario final, en 2022 se llevó a cabo la actualización de equipo de cómputo de usuario final, la instalación de versión 2.0 de Hana producción y la implementación de infraestructura en un nuevo centro de datos alterno ubicada en Apodaca, Nuevo León (DRP). Estas acciones atendieron de forma directa la obsolescencia de la infraestructura tecnológica y permiten al Infonavit contar con una operación más ágil y eficiente.

En 2022 se puso en operación la nueva infraestructura con tecnología de vanguardia, sustituyendo 100% de los servidores obsoletos (53 servidores), lo cual disminuye el riesgo operativo de los procesos de negocio. Se actualizaron 5,040 equipos de cómputo de usuario final, brindando servicios de soporte y mantenimiento a nivel nacional.

Como resultado de las actualizaciones de infraestructura se mejora la eficiencia operativa tecnológica, se reduce el tiempo de inactividad, interrupciones y fallas que pudieran poner en riesgo la continuidad del negocio y se cuenta con mayor capacidad de respuesta a necesidades tecnológicas institucionales; mejorando la atención y servicio que se ofrece a los derechohabientes y acreditados.

### Gestión de cambio

Para el logro de los objetivos estratégicos, es fundamental que el Infonavit esté preparado para adaptarse a los cambios, se requiere de nuevas herramientas y probar estrategias diferentes. Por ello, se debe contar con una planificación adecuada para la gestión de estos.



## Alineación de normatividad, procesos y desempeño

Durante 2022 se desarrollaron acciones con la participación de todas las subdirecciones y coordinaciones generales del Instituto para incorporar mejores prácticas en el diseño, modelado y documentación de los procesos del Instituto.

Las acciones realizadas en materia de modelado de procesos han sido llevadas a cabo mediante la herramienta de arquitectura empresarial ARIS, diseñando procesos transversales que se enfocan en incrementar la eficiencia

operativa y satisfacer las necesidades de los trabajadores, acreditados y derechohabientes.

Desde el inicio de la implementación del Nuevo Modelo Operativo y hasta el cierre de diciembre de 2022 se rediseñaron 484 procesos, de los cuales se han publicado 201 procesos. Con este rediseño, se estima una reducción normativa de aproximadamente 68% respecto de los 1,523 procedimientos existentes al inicio de la presente administración dentro de los anteriores 14 modelos operativos por área. Esta simplificación administrativa y normativa ha permitido la integración de procesos transversales en los que participan todas las unidades administrativas del Instituto, eliminando silos en la operación.

Estos resultados contribuyen a mejorar la eficiencia operativa del Instituto, a incrementar el control de operaciones mediante la actualización normativa, así como a optimizar los recursos mediante la mejora de los procesos en aras de simplificar la operación en pro de mejorar el servicio y ampliar la gama de productos para los trabajadores, acreditados y derechohabientes.



## Consolidar el Modelo Operativo



### Indicador estratégico

Meta PEF 2022-2026	Resultado (Acumulado ene-dic 2022)
100.0%	103.4%

Para este indicador en 2022 se estableció una meta anual de 261 procesos rediseñados e ingresados a ciclo de revisión. Al cierre de diciembre se logró un total de 270 procesos, por lo que se superó la meta anual en un 3.4%, agilizando la transición normativa hacia el Modelo Operativo Infonavit.



## Desarrollo organizacional

Las acciones realizadas para propiciar la igualdad laboral y no discriminación en el Instituto en 2022 correspondieron a medidas de inclusión. Algunas de estas acciones fueron:

- ✓ Iluminación de edificios con colores conmemorativos.
- ✓ Actividades de capacitación en la Universidad Infonavit: memorama de perspectiva de género, Curso de la Guía de Atención a la Población LGBTI+ y Curso de Diversidad Sexual.
- ✓ Fomento de la inclusión laboral, a través de las reuniones de la Red por la Diversidad, difusión de la Guía de

- atención a la población LGBTI+, concurso de la playera de la diversidad, conferencias sobre liderazgo incluyente y personas aliadas LGBTI+; Papá, mamá soy Gay, el VIH en mi espacio laboral; participación en XLIV Marcha del Orgullo LGBTI+ CDMX y en el *Summit Pride Connection* 2022.
- ✓ Acciones de capacitación de todo el personal de recursos humanos en sesgos inconscientes de género.
  - ✓ En el marco de la Estrategia de desarrollo y reconversión del capital humano, se desarrolló un programa piloto de mentoría, en el que participaron de manera voluntaria trabajadores de nivel táctico y técnico, cuyo objetivo fue impulsar las capacidades y habilidades de los colaboradores del Infonavit, basados en la transferencia de conocimientos, de estrategias y de experiencias.
  - ✓ Impartición de cursos orientados al desarrollo de habilidades blandas y el fortalecimiento de los conocimientos técnicos que mejoren el desempeño del personal.
  - ✓ Implementación de herramientas diagnósticas para conocer la percepción y experiencia del personal: como Encuesta sobre percepción de igualdad, inclusión y no discriminación 2022, Encuesta de Clima Laboral 2022, Encuesta de identificación de Acontecimientos Traumáticos Severos y factores de riesgo psicosocial.

Con estas acciones, se promueve una cultura de igualdad laboral y no discriminación en el Infonavit, orientada a garantizar el acceso a las mismas condiciones, oportunidades y beneficios institucionales, así como promover la igualdad sustantiva, fomentar la inclusión, prevenir y erradicar la violencia en el ambiente laboral e impulsar un entorno organizacional favorable.

Con ello, el Instituto aumentó su potencial para atraer y retener a personas talentosas, independientemente de su sexo o cualquier otra característica o condición, para que pongan sus conocimientos y experiencia al servicio del Instituto y de sus derechohabientes.



## Mujeres estrategas



Indicador estratégico

Meta PEF 2022-2026	Resultado (Dic 2022)
26.0%	28.9%

Al cierre de 2022, se superó la meta establecida en el PEF 2022-2026. dentro de las acciones que se llevaron a cabo para contribuir al logro de este resultado se encuentran: sensibilizar a las áreas en el Comité de Igualdad Laboral y No

Discriminación del Infonavit, así como a las personas titulares de las Delegaciones Regionales sobre la importancia de contar con mujeres en el nivel estratégico en el Instituto.



## Análisis y dimensionamiento de estructuras

Con el objetivo de contar con una estructura organizacional adecuada que responda a las reformas a la Ley del Infonavit en 2020, durante 2022 se llevaron a cabo sesiones de trabajo con los subdirectores y coordinadores generales para conocer el impacto en la estructura, las atribuciones y las actividades de cada área, así como las cargas de trabajo de las mismas, lo cual permitió determinar los indicadores aplicables a cada unidad administrativa.

Derivado de dicha acción se crearon 356 plazas, de las cuales 320 se distribuyeron en oficinas de apoyo y 36 en delegaciones regionales.



## Diagnóstico de la operación y el servicio en delegaciones regionales

El programa consistió en tres fases. En la primera etapa, se llevaron a cabo reuniones virtuales con las 32 delegaciones, con la participación de las siete gerencias de la delegación para revisar los procedimientos que aplican en las delegaciones y los Cesí.

Los resultados de la revisión fueron plasmados en cédulas de trabajo, en las que cada Gerencia plasmó las problemáticas existentes y las sugerencias de mejora para hacer más eficiente la atención de acuerdo con el procedimiento normativo aplicable.

En una segunda etapa se conformaron mesas de trabajo de carácter transversal con la participación del personal de las oficinas de apoyo y delegaciones regionales para analizar, retroalimentar e implementar las acciones de mejora a los procesos y procedimientos revisados, obteniéndose acuerdos que permitirán mejorar la operación en las delegaciones y los Cesí.

Concluidas las mesas de trabajo, en una tercera etapa, se integraron y analizaron los acuerdos; se identificaron aquellos considerados viables y se inició con el seguimiento y cumplimiento de estos, elaborándose el plan de trabajo, el

cual forma parte del seguimiento a la Mejora Altamente Requerida<sup>20</sup> asociada a delegaciones.

En 2023 se dará seguimiento y verificarán los avances de mejoras implementadas en los procedimientos que se identificaron en las rondas de trabajo durante 2021 y 2022 con las áreas normativas.



## Homologación de la normativa en delegaciones regionales

Como resultado de un análisis realizado en 2021 sobre los servicios susceptibles de ser actualizados o mejorados en las delegaciones regionales y los Cesí, durante 2022 se llevó a cabo la implementación del Nuevo Modelo de Atención en los Cesí y para ello, durante los meses de enero y febrero se iniciaron las actividades a través de la convocatoria de siete mesas de trabajo, en las cuales se analizaron propuestas de mejoras a diversos servicios y documentos normativos.

Se elaboró un plan de trabajo, al cual se dio cumplimiento a través de reuniones semanales de seguimiento con las áreas involucradas en la actualización de la normativa de las Delegaciones Regionales y con base en los hallazgos y área de mejora detectadas, se llevó a cabo la revisión y actualización de la normativa.

Por otro lado, se llevaron a cabo acciones de capacitación al personal de las delegaciones regionales y los Cesí sobre los lineamientos, procesos y procedimientos revisados y actualizados, para una mejor atención a los derechohabientes.

Se realizó la difusión de la normativa actualizada a las delegaciones regionales y los Cesí, conforme a la publicación de esta en la intranet institucional, lo anterior, para su implementación.



## Delimitación y reorganización de la circunscripción territorial de las delegaciones regionales: Metropolitana Valle de México-Estado de México

En 2021 se redefinió el ámbito territorial de las delegaciones regionales Metropolitana Valle de México y Estado de México, para que cada una abarcara solo la totalidad de municipios o alcaldías de cada entidad federativa. Esto implicó la creación de las delegaciones de Ciudad de México y del Estado de México, con la finalidad de que la delegación regional del Estado de México atienda los 125 municipios del Estado y la delegación regional Ciudad de México sus 16 alcaldías.

Lo anterior contribuye a fortalecer el Instituto en el Estado de México y Ciudad de México, reordenando las instalaciones y la capacidad operativa, consolidando el funcionamiento y la consecución y cumplimiento de metas e indicadores en favor de derechohabientes, acreditados y usuarios.

Como parte de la reorganización fue necesario reestructurar las instalaciones y los servicios del Infonavit, sobre todo en los principales corredores conurbados con la Ciudad de México, tanto en la Zona de Naucalpan, Tlalnepantla y Cuautitlán Izcalli, como en Ecatepec, Ciudad Nezahualcóyotl, Chimalhuacán y Chalco, para operar una delegación que permita atender integralmente y con suficiencia a los derechohabientes del Valle de Toluca y del Valle de México.

Así, durante diciembre de 2021 y el primer trimestre de 2022, se consolidó la reorganización estructural y funcional de las delegaciones Ciudad de México y Estado de México, haciendo la separación y acta de entrega – recepción de los bienes humanos, materiales, financieros y fiscales, así como las siguientes acciones:

- ✓ Cambio de las Instalaciones de Toluca a Tlalnepantla;
- ✓ Cambio de adscripción del personal entre Delegaciones y acuerdos con el Sindicato;
- ✓ Identificación de nuevas metas, indicadores y su medición.

las Delegaciones Regionales y para las cuales se establecen compromisos puntuales con el fin de atenderlas.

<sup>20</sup> Surgen de la identificación de áreas de oportunidad en los procesos, en este caso particular, en la Operación y el Servicio en



## Indicadores Estratégicos Institucionales

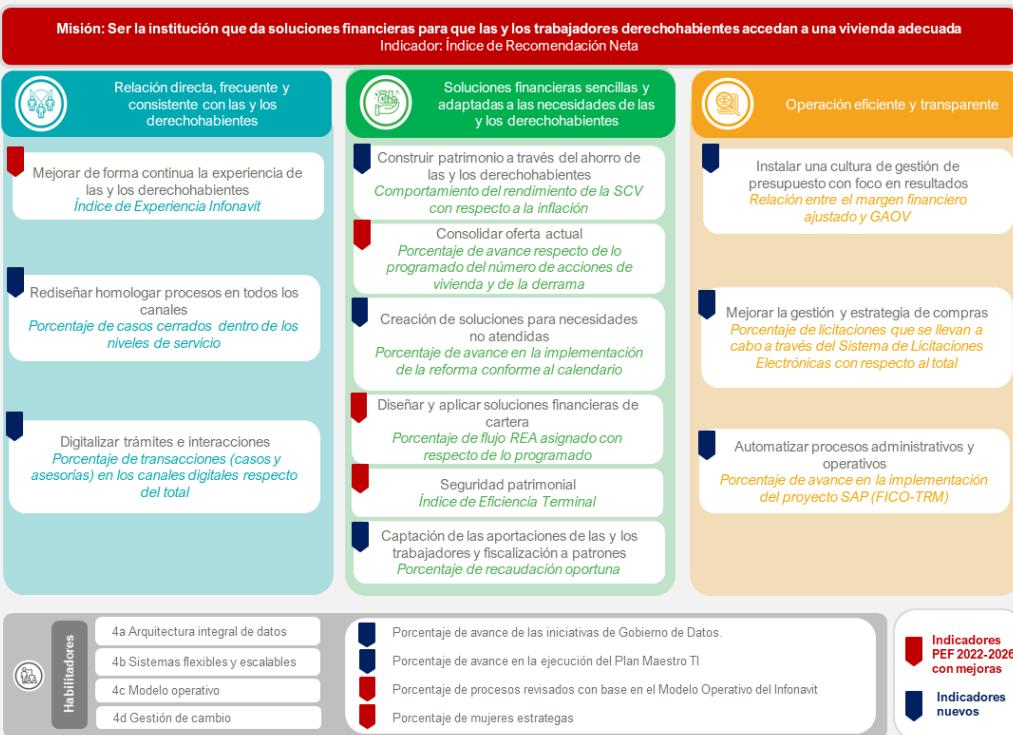
Durante el segundo semestre de 2022 se llevó a cabo una evaluación de los indicadores estratégicos del Plan Estratégico y Financiero (PEF) 2022-2026, considerando criterios de diseño, relevancia y calidad en su construcción. El resultado de la evaluación permitió que para el PEF 2023-2027 se robustecieran los indicadores existentes y se incluyeran nuevos indicadores para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos, de la misión del Instituto y de los habilitadores del planteamiento estratégico.

### Proceso de la evaluación:



La valoración integral de los indicadores se llevó a cabo a partir de tres etapas. En la primera se revisó exhaustivamente la información que da soporte a cada indicador y se determinó su grado de cumplimiento respecto a criterios de claridad, relevancia, adecuación y monitoreabilidad. Posteriormente, se revisaron los hallazgos con las áreas responsables de cada indicador para retroalimentar el análisis. En la tercera etapa se generó la propuesta de nuevos indicadores y el fortalecimiento de los existentes. Los resultados se muestran en el siguiente diagrama.

### Resultados



En el PEF 2022-2026, sólo cinco de los diez objetivos estratégicos se vinculaban directamente con un indicador; a partir de la evaluación realizada fue posible asociar todos los objetivos institucionales del PEF 2023-2027 con un indicador, de esta forma se cuenta actualmente con instrumentos para medir el logro y avances en cada objetivo. Asimismo, se analizaron y complementaron los indicadores asociados al monitoreo de los habilitadores del planteamiento estratégico; además de que se propuso un indicador que permitirá dar seguimiento al cumplimiento de la misión institucional.

En resumen, con base en los resultados de la evaluación de los indicadores estratégicos del PEF 2022-2026 y las iniciativas planteadas en el PEF 2023-2027, el Instituto cuenta actualmente con instrumentos de monitoreo con solidez metodológica y que aportan información útil para mejorar la planeación estratégica. Para conocer con mayor detalle cada uno de los indicadores y sus metas para 2023, se puede consultar el Anexo 4 del Plan Estratégico y Financiero 2023-2027.

Análisis elaborado por la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

## Avance en 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 2022, se atendieron 26 recomendaciones (40%) y 39 en proceso (60%). [Aquí](#) se puede consultar más información sobre las recomendaciones pendientes.

**Tabla 14.** Avance en 2022 de las recomendaciones de la H. Asamblea General

Núm. sesión HAG	Total	Atendidas	En proceso
117	1	1	0
118	1	1	0
119	4	2	2
122	3	0	3
123	16	8	8
124	12	6	6
125	18	8	10
126	10	0	10
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>26</b>	<b>39</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>100%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>

Fuente: Secretaría General y Jurídica.

## Vinculación del Infonavit con el marco rector del sector vivienda

La política social del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 subraya que la vivienda social será una prioridad y se realizarán acciones de 1) mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda; 2) además se reestructurarán créditos del Infonavit en beneficio de miles de familias trabajadoras.

Asimismo, el Programa Nacional de Vivienda (PNV) 2021-2024, que emana del Programa Nacional de Desarrollo 2019-2024, enmarca las directrices que seguirá la política de vivienda diseñada por el Gobierno Federal, en la cual contribuyen los Órganos Nacionales de Vivienda, entre ellos, el Infonavit.

El PNV plantea objetivos, estrategias y acciones encaminados a conjuntar esfuerzos para el alcance de la vivienda adecuada para las y los mexicanos, en línea con los criterios de seguridad de la tenencia, asequibilidad, habitabilidad, accesibilidad, ubicación, disponibilidad de servicios y adecuación cultural.

**Diagrama 10.** Objetivos prioritarios del Programa Nacional de Vivienda 2021-2024



Fuente: Infonavit con base en el Programa Nacional de Vivienda 2021-2024.

El Instituto como parte de los Organismos Nacionales de Vivienda favorece los objetivos prioritarios que conforman el PNV mediante acciones puntuales que abonan al cumplimiento del derecho humano a la vivienda adecuada, entre las que destacan una colocación de 359,849 acciones de créditos.

## Acciones de crédito

**359,849**

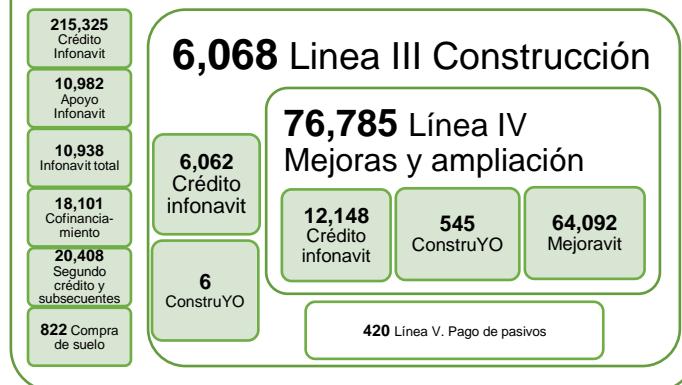
Entre la variedad de soluciones financieras destaca que para ofrecer una alternativa de financiamiento y asesoría técnica para autoproducción de vivienda, que represente un financiamiento asequible, accesible y adecuado a las necesidades y posibilidades del derechohabiente, se cuenta con el programa de ConstruYO para construir, ampliar, reforzar o remodelar los espacios de la casa que afectan la estructura.

Asimismo, a través de Mejoravit cuyo objetivo es financiar créditos para modificaciones menores a la vivienda, en 2022 se beneficiaron 64,092 personas derechohabientes.

Ambos tipos de créditos contribuyen a mejorar la calidad y espacios de la vivienda, y con ello, la calidad de vida de sus residentes.

**Diagrama 11.** Acciones de crédito por línea y solución habitacional

## 275,754 Línea II. Adquisición de vivienda



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

Además del otorgamiento de crédito, para contribuir al Objetivo 1 del PNV, en el Instituto se busca impulsar la asequibilidad de la vivienda a través de soluciones financieras como créditos hipotecarios y de mejoramiento, esquemas de cofinanciamiento, ahorro voluntario, entre otros, que permitan a todas las personas tener acceso a opciones de vivienda adecuada. Destaca la puesta en marcha desde 2019 del programa de Responsabilidad Compartida, el programa más exitoso de cobranza en la historia del Infonavit, tanto por el número de beneficiarios como por la inversión que ha hecho el Instituto. De 2019 al 10 de enero de 2023 se convirtieron 966 mil créditos de VSM a pesos, de los cuales 684,894 se convirtieron en 2022.



**684,894**

derechohabientes beneficiados con Responsabilidad Compartida

Para contribuir al objetivo 2 del PNV se implementa la Política de Cobranza social y se tienen que, del total de cuentas asignadas en 2022, cerca del 60% se gestionó con algún producto de cobranza o pago, principalmente de reestructuración con 583,165 cuentas.

**560,857** Prórroga Perdida Laboral

**198,811** Fondo de Protección de Pago

**583,165** Reestructuras

**47,858** Convenios de Mediación

**70,879** Programa Integral de Descuentos  
Liquidación Anticipada

Para ampliar la oferta de soluciones financieras dirigidas a grupos de población específicos, que por sus características laborales y económicas no cumplen con las condiciones prevalentes para la solicitud de un crédito Infonavit, se creó el programa Crédito Tradicional B, que tiene como objetivo que organismos sin acceso a vivienda cumplan con los requisitos legales necesarios y se registren en el Infonavit como patrones aportantes. En 2022 se llevó a cabo un programa piloto para policías del Estado de Yucatán. El programa se instaurará como un programa permanente a nivel nacional con la finalidad de que los trabajadores puedan tener un crédito bajo la modalidad individual para derechohabientes con relación laboral.

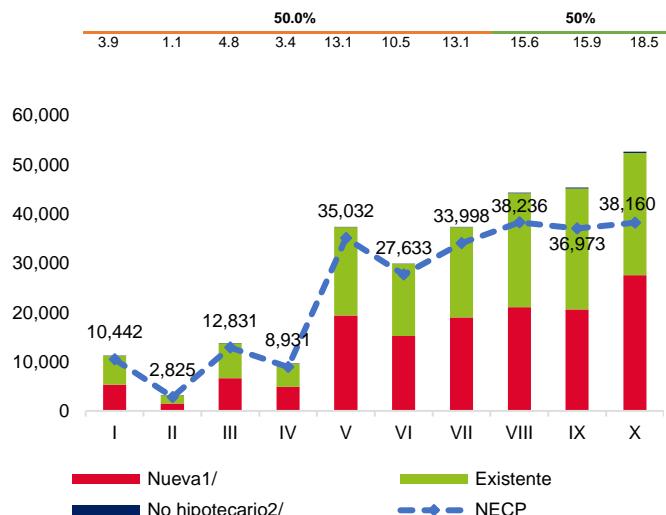


## 5 de cada 10 créditos

se otorgaron a derechohabientes  
con un ingreso de hasta poco  
más de 13 mil pesos mensuales

Por otra parte, para favorecer a los derechohabientes de menores ingresos se otorgan créditos con tasas diferenciadas, de manera progresiva, es decir, que las tasas son menores a trabajadores de menores ingresos.

**Gráfica 27.** Créditos formalizados de vivienda nueva y existente, no hipotecario y de NECP por decil de ingresos.



Fuente: Subdirección General de Crédito.  
1/ No incluye Apoyo Infonavit y Crediterreno.

2/ No incluye Mejoravit ni ConstruYO.

Nota: Los deciles de ingreso se construyeron con base en los datos del IMSS a diciembre de 2022.

## 6. Resultados financieros

### Estados financieros

#### Balance General

Al 31 de diciembre del 2022 las disponibilidades e inversiones en valores ascendieron a 528,113 mdp, 25.5% mayores a lo observado en 2021. Lo anterior derivado fundamentalmente de un crecimiento de las aportaciones patronales de derechohabientes sin crédito y la recuperación de cartera.

Por su parte, la cartera de crédito neta de reservas al cierre del 2022 ascendió a 1,412,254 mdp, 4.2% superior a lo observado en 2021. Este efecto es consecuencia principalmente de un Programa de financiamiento que se mantuvo en niveles superiores a 140 mmdp, aunado a un deterioro moderado del portafolio hipotecario.

**Tabla 15.** Balance General. Cifras al 31 de diciembre de 2022 (millones de pesos)

Activo	dic-22	dic-21	Estimado PEF	Var. \$ 21	Var. % 21	Var. \$ PEF	Var. % PEF
Disponibilidades e inversiones en valores	528,113	420,871	510,588	107,243	25.5%	17,525	3.4%
Cartera de crédito vigente	1,351,559	1,315,698	1,396,013	35,861	2.7%	(44,453)	-3.2%
Cartera de crédito vencida	306,529	276,332	327,674	30,197	10.9%	(21,146)	-6.5%
<b>Cartera de crédito</b>	<b>1,658,088</b>	<b>1,592,030</b>	<b>1,723,687</b>	<b>66,058</b>	<b>4.1%</b>	<b>(65,599)</b>	<b>-3.8%</b>
(-) MENOS							
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(245,834)	(237,293)	(279,427)	(8,541)	3.6%	33,593	-12.0%
<b>Total de cartera de crédito (neto)</b>	<b>1,412,254</b>	<b>1,354,737</b>	<b>1,444,260</b>	<b>57,517</b>	<b>4.2%</b>	<b>(32,006)</b>	<b>-2.2%</b>
Otras cuentas por cobrar	76,198	78,162	69,247	(1,963)	-2.5%	6,951	10.0%
Otros activos	26,349	28,507	27,255	(2,159)	-7.6%	(907)	-3.3%
<b>Total activo</b>	<b>2,042,915</b>	<b>1,882,277</b>	<b>2,051,351</b>	<b>160,638</b>	<b>8.5%</b>	<b>(8,436)</b>	<b>-0.4%</b>

Pasivo	dic-22	dic-21	Estimado PEF	Var. \$ 21	Var. % 21	Var. \$ PEF	Var. % PEF
Aportaciones a favor de los trabajadores	1,697,914	1,524,613	1,670,838	173,300	11.4%	27,076	1.6%
Otras cuentas por pagar	84,097	78,094	74,162	6,003	7.7%	9,934	13.4%
Créditos diferidos y cobros anticipados	3,787	4,675	4,064	(887)	-19.0%	(277)	-6.8%
<b>Total pasivo</b>	<b>1,785,798</b>	<b>1,607,382</b>	<b>1,749,064</b>	<b>178,416</b>	<b>11.1%</b>	<b>36,734</b>	<b>2.1%</b>
Patrimonio	274,895	265,838	280,326	9,057	3.4%	(5,431)	-1.9%
Resultado neto	(17,778)	9,057	21,961	(26,835)	-296.3%	(39,739)	-181.0%
<b>Total de patrimonio</b>	<b>257,117</b>	<b>274,895</b>	<b>302,287</b>	<b>(17,778)</b>	<b>-6.5%</b>	<b>(45,170)</b>	<b>-14.9%</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>2,042,915</b>	<b>1,882,277</b>	<b>2,051,351</b>	<b>160,638</b>	<b>8.5%</b>	<b>(8,436)</b>	<b>-0.4%</b>

En cuanto a las aportaciones a favor de los trabajadores, las cuales constituyen la SCV, se observó un crecimiento en 2022 de 11.4% respecto a 2021, debido a un incremento de las aportaciones patronales de derechohabientes sin crédito y a un rendimiento nominal a la SCV mayor a 120 mmdp en 2022.

#### Estado de Resultados

<sup>21</sup> Referencia aplicable a bancos: de acuerdo con lo que establece la CNBV, "en México el ICAP mínimo es de 8.0%; sin embargo, debido a restricciones

El resultado neto al 31 de diciembre 2022 ascendió a (-17,778) mdp, menor a lo observado al cierre de 2021 de 9,057 mdp. Los conceptos que explican este resultado son:

- 1. Mayor gasto por intereses.** En 2022 se otorgó un rendimiento nominal a la SCV de 124,715 mdp, superior en 21,482 mdp a lo remunerado en 2021. Lo anterior deriva de la estrategia del Instituto de preservar el poder adquisitivo del ahorro de los trabajadores en la SCV en un entorno macroeconómico con alta inflación. Este rendimiento en 2022 resulta entonces equivalente a la inflación anual al cierre de 2022 de 7.82%.
- 2. Menor resultado por intermediación.** Si bien el Resultado Neto del Fanvit durante 2022 fue de (-2,719) mdp, los 21,991 mdp por ingreso de intereses que conforman este resultado, no fueron suficientes para compensar en su totalidad la otra parte sustantiva del resultado correspondiente a (-24,585) mdp por minusvalías en la valuación de los activos del Fanvit (también llamado este último "resultado por intermediación"). Respecto de las minusvalías en la valuación de los activos, estas son explicadas en buena medida por la volatilidad en los mercados bursátiles y el entorno global de inflaciones altas que aceleró el comienzo de la normalización de las políticas monetarias tanto en los países emergentes como en los países desarrollados.

El Infonavit sigue manteniendo un nivel de fortaleza patrimonial (ICAP) suficiente para hacer frente a las pérdidas no esperadas, que cumple con los niveles que marca la regulación<sup>21</sup>. El ICAP a diciembre 2022 ascendió a 11.40%.

**Tabla 16.** Estado de Resultados. Cifras al 31 de diciembre de 2022 (millones de pesos)

Estado de Resultados	dic-22	dic-21	Est. PEF	Var. \$ 21	Var. % 21	Var. \$ PEF	Var. % PEF
Ingresos por Intereses	196,114	170,087	206,454	26,026	15.3%	(10,341)	-5.0%
Gasto por intereses <sup>22</sup>	(125,938)	(104,315)	(105,085)	(21,623)	20.7%	(20,853)	19.8%
<b>Margen financiero</b>	<b>70,176</b>	<b>65,773</b>	<b>101,370</b>	<b>4,403</b>	<b>6.7%</b>	<b>(31,194)</b>	<b>-30.8%</b>
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(62,260)	(55,510)	(58,735)	(6,750)	12.2%	(3,525)	6.0%
<b>Margen financiero ajustado por riesgos</b>	<b>7,916</b>	<b>10,263</b>	<b>42,635</b>	<b>(2,347)</b>	<b>-22.9%</b>	<b>(34,719)</b>	<b>-81.4%</b>
Comisiones y tarifas cobradas	6,273	6,998	6,113	(725)	-10.4%	160	2.6%
Comisiones y tarifas pagadas	(291)	(304)	(678)	13	-4.2%	387	-57.1%
Resultado por intermediación	(24,585)	2,085	-	(26,670)	-	(24,585)	
<b>Otros (egresos) ingresos de op.</b>	<b>4,916</b>	<b>1,421</b>	<b>(12,170)</b>	<b>3,495</b>	<b>246.0%</b>	<b>17,086</b>	<b>-140.4%</b>
Otros ingresos	27,545	17,418	8,191	10,127	58.1%	19,354	236.3%
Otros egresos	(22,629)	(15,997)	(20,361)	(6,632)	41.5%	(2,268)	11.1%
<b>GAOV</b>	<b>(12,008)</b>	<b>(11,406)</b>	<b>(13,938)</b>	<b>(601)</b>	<b>5.3%</b>	<b>1,931</b>	<b>-13.9%</b>
GAOV bruto	(11,035)	(10,584)	(12,754)	(451)	4.3%	1,719	-13.5%
Depreciaciones	(1,641)	(1,573)	(1,983)	(68)	4.3%	342	-17.2%
Costos y Gastos diferidos de crédito	669	751	798	(82)	-11.0%	(130)	-16.3%
<b>Resultado neto</b>	<b>(17,778)</b>	<b>9,057</b>	<b>21,961</b>	<b>(26,835)</b>		<b>(39,739)</b>	

#### Flujo de Efectivo

establecidas en el cálculo de capital neto, los bancos para mantenerse sin ningún tipo de medida correctiva deben cumplir con un nivel mínimo de 10.5%".

<sup>22</sup> Incluye 'Otros gastos por intereses e intereses complementarios' y 'Costos y gastos de originación de créditos'.

Las fuentes de ingreso de efectivo del Infonavit crecieron de manera sólida en 2022 en relación con lo observado en 2021. En cuanto a las aportaciones patronales de derechohabientes sin crédito, estas crecieron en 17.8% en términos anuales, lo que equivale a 19,468 mdp. En tanto la recuperación de cartera ROA creció 7.1% respecto a 2021, es decir, 11,247 mdp.

Respecto a las salidas, se destaca las erogaciones del programa de financiamientos, el cual ascendió a 144,808 mdp, un nivel menor a lo observado en 2021 de 155,135 mdp.

El remanente del flujo de efectivo (diferencia entre entradas y salidas de efectivo) al cierre de diciembre 2022 asciende a 134,710 mdp, 54.7% superior a lo observado en 2021.

**Tabla 17.** Flujo de efectivo. Cifras al 31 de diciembre de 2022 (millones de pesos)

Flujo de efectivo	dic-22	dic-21	Estimado PEF	Var. \$ 21	Var. % 21	Var. \$ PEF	Var. % PEF
Existencia inicial (a)	420,871	333,569	419,653	87,302	26.2%	1,218	0.3%
Entradas de efectivo (b)	338,935	298,287	324,631	40,648	13.6%	14,304	4.4%
Aportaciones patronales	129,076	109,607	119,196	19,468	17.8%	9,880	8.3%
Recuperación de cartera ROA	169,313	158,066	168,840	11,247	7.1%	473	0.3%
Recuperación de cartera REA	44,186	42,767	46,897	1,419	3.3%	(2,711)	-5.8%
Cobranza coparticipados y CEDEVIS	(35,987)	(39,351)	(37,290)	3,363	-8.5%	1,302	-3.5%
Otras entradas	32,348	27,197	26,988	5,151	18.9%	5,360	19.9%
Salidas de efectivo (c)	204,226	211,199	233,696	(6,974)	-3.3%	(29,471)	-12.6%
Programa de financiamiento	144,808	155,135	176,549	(10,328)	-6.7%	(31,741)	-18.0%
Gastos Generales	10,170	8,778	13,289	1,392	15.9%	(3,119)	-23.5%
Entrega de depósitos	33,796	35,210	32,766	(1,414)	-4.0%	1,030	3.1%
Otras salidas	15,452	12,075	11,092	3,376	28.0%	4,359	39.3%
Partidas en tránsito (d)	(27,467)	214	-	(27,681)	-	(27,467)	-
Existencia final (a+b-c+d)	528,113	420,871	510,588	107,242	25.5%	17,525	3.4%
Remanente de flujo de efectivo (b-c)	134,710	87,088	90,935	47,621	54.7%	43,775	48.1%

## Indicadores clave de desempeño

El PEF 2022 – 2026 se realizó bajo expectativas macroeconómicas de recuperación donde se consideró principalmente: 1) crecimiento moderado de la economía; 2) recuperación del empleo a niveles previos a la pandemia, y 3) una expectativa de crecimiento en el nivel de precios cercano al objetivo del Banco de México (4.0% en 2022).<sup>23</sup>

Dadas las condiciones económicas de alta inflación registradas en 2021, y con la finalidad de proteger el ahorro

de los derechohabientes, el Consejo de Administración a través de la resolución RCA-10523-01/22<sup>24</sup>, aprobó que la actualización de los créditos denominados en salarios mínimos, así como la tasa aplicable para obtener la Cantidad básica para la proporción asociada a los créditos hipotecarios denominados en salarios mínimos fuera de 4.99%<sup>25</sup>. Asimismo, a través de esta misma resolución, se instruyó a la administración que el rendimiento a otorgar a la SCV sea al menos la tasa de inflación anual en 2022.

El 2022 estuvo marcado por un alto nivel de inflación (7.82% a diciembre 2022) y alta volatilidad en los mercados financieros que incidieron en los resultados observados de los indicadores clave del desempeño.

En el caso de la diferencia entre total de ingresos y egresos<sup>26</sup> (publicado en PEF 2022 - 2026 como remanente de operación), asciende a 106,937 mdp, 15.2% inferior respecto del escenario central estimado; esto hace que se ubique en un escenario desfavorable. Este resultado se explica principalmente por: 1) minusvalías de los títulos del Fanvit (concepto que no es estimado en PEF) y 2) menores 'Ingresos por intereses' derivado de la 'Indexación de la cartera' en VSM que, como se mencionó antes, se explica principalmente por el supuesto de Indexación utilizado en PEF (6.70% supuesto en PEF vs. 4.99% observado<sup>27</sup>).

El rendimiento total a la SCV ascendió a 124,715 mdp, resultado que lo ubica en un escenario favorable. Este monto corresponde a una tasa de rendimiento nominal de 7.82%, mayor a lo estimado en PEF (5.88%). Este rendimiento es incluso superior al escenario favorable estimado.

La tasa de rendimiento nominal a la SCV a diciembre 2022 es 7.82%, mayor a lo estimado en PEF (5.88%). Este rendimiento es incluso superior al escenario favorable estimado.

El resultado neto fue de (-17,778) mdp; 39,739 mdp inferior al resultado neto estimado en PEF. Los principales conceptos que explican este diferencial son:

- 1) Mayor gasto por intereses dado un mayor rendimiento adicional a la SCV (cantidad de ajuste),
- 2) Minusvalías de los títulos del Fanvit (concepto que no es estimado en PEF)
- 3) Menores 'Ingresos por intereses' derivado de la 'Indexación de la cartera' (6.70% supuesto en PEF vs. 4.99% observado).

La razón reservas a cartera total es 14.83%, resultado cercano al escenario favorable estimado en PEF.

de egresos incluye: Gasto en reservas, Comisiones y tarifas pagadas, GAOV, Otros egresos de la operación, Costos y gastos de originación de créditos y, Otros gastos por intereses o intereses complementario.

<sup>27</sup> El Consejo de Administración a través de la resolución RCA-10523-01/22 aprueba que la actualización del saldo de los créditos en VSM, así como para la tasa aplicable en VSM para el cálculo de Cantidad básica se utilice la tasa de 4.99%.

<sup>23</sup> Para más información revisar sección de Entorno económico durante 2022 y sus retos.

<sup>24</sup> Resolución emitida el 19 de enero del 2022 en la Sesión Extraordinaria número 861.

<sup>25</sup> Corresponde a la tasa que resultó de calcular el promedio aritmético de los incrementos porcentuales anuales del Índice Nacional de Precios al Consumidor durante los últimos cinco años calendario.

<sup>26</sup> Total de ingresos incluye: Ingresos por intereses, Comisiones y tarifas cobradas, Otros ingresos de la operación, Resultado por intermediación. Total

En lo que respecta a las aportaciones de derechohabientes sin crédito, este asciende a 129,076 mdp; 9,880 mdp superior al escenario central.

Por su parte, la recuperación de cartera ROA a diciembre 2022 ascendió a 169,313 mdp; 473 mdp superior al escenario central. La recuperación de cartera en ventanilla<sup>28</sup> a diciembre 2022 asciende a 44,186 mdp y se encuentra dentro de los escenarios definidos en el PEF, ligeramente inferior respecto al escenario central.

El Índice de Cartera Vencida (ICV) en número a diciembre 2022 es 14.45%, 49 puntos base (pb) inferior al escenario central estimado en PEF (14.94%). Por su parte, el ICV en saldos a diciembre 2022 asciende a 18.09%, 58 pb por debajo del escenario central estimado en PEF (18.68%). Por otro lado, el ICV se ubicó 110 puntos base (pbs) por encima respecto a diciembre 2021, el cual ascendió a 16.99%. Lo anterior se deriva del deterioro del portafolio hipotecario; no obstante, de acuerdo con el Plan Estratégico y Financiero 2023 - 2027, el Infonavit estima que la dinámica del ICV para los próximos años tenderá a estabilizarse.

La remuneración al patrimonio observada a diciembre 2022 hace que la relación patrimonio a activo total se ubique en un escenario desfavorable. Los principales conceptos que explican este resultado son: 1) mayor gasto por intereses derivado de un mayor rendimiento adicional a la SCV (Cantidad de Ajuste), 2) minusvalías de los títulos del Fanvit (concepto que no es estimado en PEF) y 3) menores 'Ingresos por intereses' (Indexación de la cartera en VSM, de 6.70% a 4.99%).

El ICAP a diciembre 2022 es 11.40%, resultado que ubica a este indicador en un escenario desfavorable de acuerdo con lo estimado en PEF; afectado principalmente por la remuneración al patrimonio al cierre de diciembre del 2022. No obstante, como se mencionó anteriormente, el Infonavit sigue manteniendo un nivel de fortaleza patrimonial (ICAP) que cumple con los niveles que marca la regulación<sup>29</sup>.

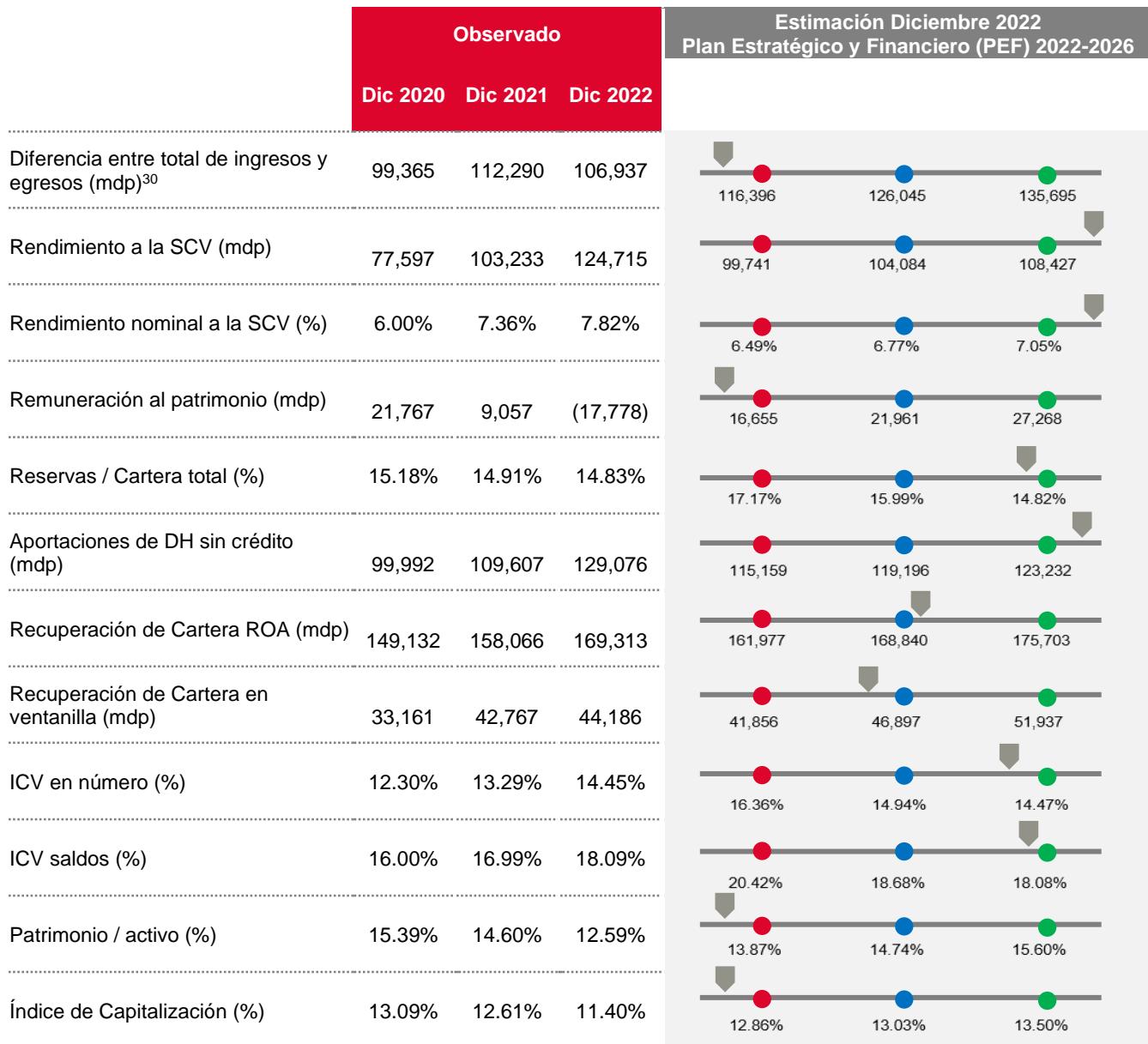
---

<sup>28</sup> Incluye las mensualidades realizadas por las y los acreditados en Régimen Especial de Amortización (REA) y los pagos adelantados de las y los acreditados en Régimen Ordinario de Amortización (ROA) y REA (estado contable de flujo de efectivo).

<sup>29</sup> De acuerdo con lo que establece la CNBV, "en México el ICAP mínimo es de 8.0%; sin embargo, debido a restricciones establecidas en el cálculo de capital neto, los bancos para mantenerse sin ningún tipo de medida correctiva deben cumplir con un nivel mínimo de 10.5%".

**Tabla 18.** Indicadores clave de desempeño

De acuerdo con las perspectivas macroeconómicas establecidas en el PEF 2022-2026 y los retos descritos en la sección “3. Entorno económico durante 2022 y sus retos”, el entorno económico se sitúa bajo el escenario central. En este sentido, el marco de referencia de los indicadores clave de desempeño es el escenario desfavorable.



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

<sup>30</sup> Indicador publicado en PEF 2022-2026 como Remanente de operación. De conformidad con el Artículo 39 de la Ley del Infonavit, no se consideran como remanentes de operación las cantidades destinadas a preservar el patrimonio del Instituto (identificado en Indicadores clave como Remuneración al Patrimonio).

## 7. Resultados del Plan de Labores y Financiamientos

### Portafolio de proyectos institucionales

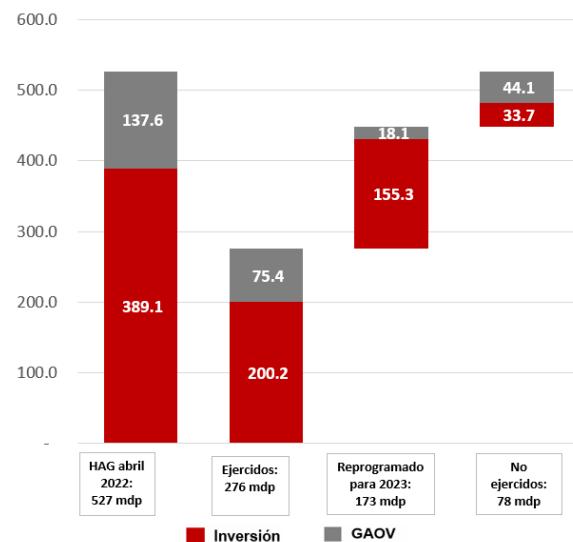
En 2022 el portafolio de proyectos institucionales se integró por 11 proyectos que se encontraban en ejecución desde 2021 y uno adicional, “Experiencia Infonavit Digital”, que se sumó en 2022, contribuyendo al proceso de transformación del Instituto hacia un Infonavit más analítico y digital que pone en el centro de la operación a los derechohabientes.

Durante 2022, el “Programa de Implementación de la Reforma” cuyo eje es ofrecer a los derechohabientes, en forma ordenada, las distintas opciones de financiamiento que se habilitaron con la modificación a la Ley del Infonavit, se mantuvo como el proyecto institucional más importante del portafolio, tanto por la cantidad de productos nuevos por generar, como por los esfuerzos de coordinación y trabajo paralelo ejecutado por los equipos participantes en el proyecto.

El proyecto “Financiamiento para titulación de vivienda dentro de la Plataforma de Autoproducción de vivienda” fue cancelado, toda vez que el alcance definido para 2022 será considerado posteriormente dentro del “Programa de Implementación de la Reforma”. En este sentido, a continuación únicamente se detalla el avance de los 11 proyectos que mantuvieron ejecución en 2022.

El presupuesto del portafolio de proyectos actualizado por la H. Asamblea General de abril de 2022 fue de 527 mdp de los cuales en 2022 se ejercieron 52% (276 mdp) y de 15% (78 mdp) no fue necesaria su erogación para alcanzar los objetivos definidos por algunos proyectos. Cabe señalar que durante la programación de los recursos requeridos para 2023, las áreas ejecutoras del presupuesto de los proyectos determinaron que 173 mdp (33% del presupuesto autorizado) no serían empleados en 2022 y se solicitarían para utilizarse en 2023, atendiendo los propios ajustes que experimentaron los planes de trabajo de los proyectos relacionados con 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 28.** Ejercicio del presupuesto 2022 (millones de pesos)



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

**Tabla 19.** Presupuesto autorizado 2022 (millones de pesos)

Proyecto	HAG abril 2022 (I+II+III)	Ejercicio 2022 (I)	Reprogramado para 2023 (II)	No ejercido (III)
1. Rediseño SAP (FICO - TRM)	188.4	115.1	70.6	2.8
2. Programa de Implementación de Reforma	183.0	64.6	78.8	39.5
3. Experiencia Infonavit Digital	57.9	32.7	24.0	1.2
4. Sistema de Información Infonavit	16.4	12.2	0.0	4.1
5. Mejoras en el servicio de devolución de pagos en exceso (ROA)	15.8	10.6	0.0	5.3
6. Reportes Regulatorios para la CNBV	12.7	11.0	0.0	1.7
7. Plataforma Biométrica Institucional 2.0	9.9	9.8	0.0	0.1
8. Reingeniería del Servicio de Citas	8.9	8.9	0.0	0.0
9. Programa de actualización y mejora de los servicios en MCI y APP	14.5	5.1	0.0	9.4
10. Crédito para Trabajadores de la Agroindustria	3.9	3.4	0.0	0.5
11. Mejora en el servicio de recepción de pagos (REA)	2.6	2.1	0.0	0.5
12. Financiamiento para titulación de vivienda dentro de la plataforma de autoproducción de vivienda	12.7	0.0	0.0	12.7
<b>Total</b>	<b>526.8</b>	<b>275.6</b>	<b>173.3</b>	<b>77.8</b>

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

### Resultados principales

Como resultado de la ejecución de los proyectos institucionales, en 2022 se pusieron en operación diferentes productos y servicios en favor de los derechohabientes, acreditados y patrones, así como de las propias áreas del Instituto al generarse soluciones a requerimientos que facilitarán el seguimiento y control de los productos y servicios

liberados. Cabe destacar que las actividades realizadas por algunos proyectos en 2022 tuvieron un perfil preparativo o netamente de desarrollo tecnológico, por lo que no pusieron en operación productos o servicios utilizables por derechohabientes, acreditados o patrones, pero sí concluyeron hitos parciales que serán aprovechados en las fases subsecuentes, conforme a sus respectivos planes de trabajo.<sup>31</sup>

Conforme a lo previamente señalado, los resultados de los proyectos se lograron a partir del uso de 52% de los 527 mdp

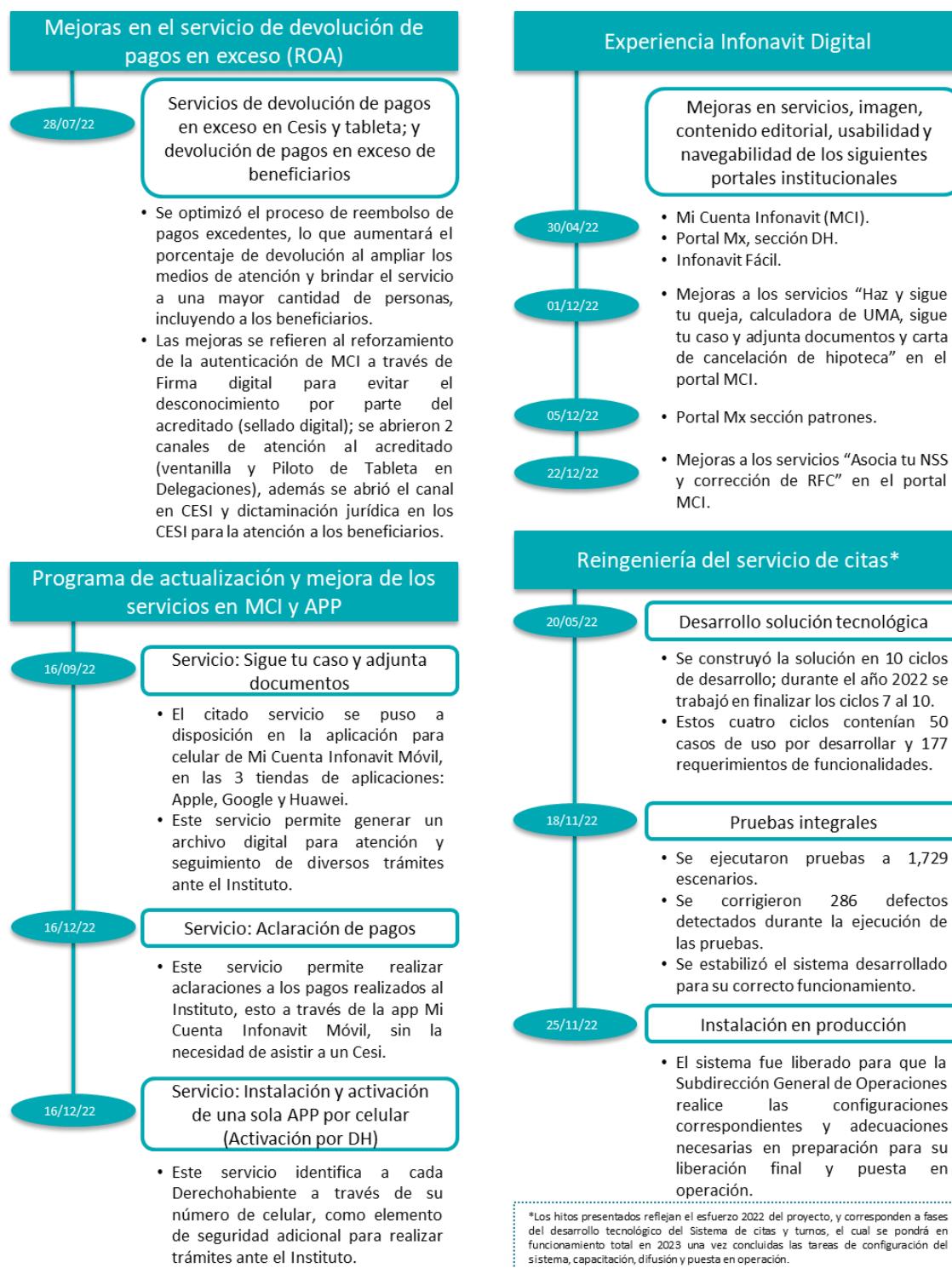
del presupuesto del Portafolio de Proyectos Institucionales actualizado en la H. Asamblea General de abril de 2022; además destaca que las áreas ejecutoras del presupuesto solicitaron reprogramar 173 mdp (33% del presupuesto autorizado) para utilizarse en 2023, toda vez que no serían empleados en 2022 dados los ajustes realizados en los planes de trabajo de los proyectos.

Con estas consideraciones, a continuación se resumen los principales productos y servicios liberados e hitos cumplidos de los proyectos institucionales en 2022.

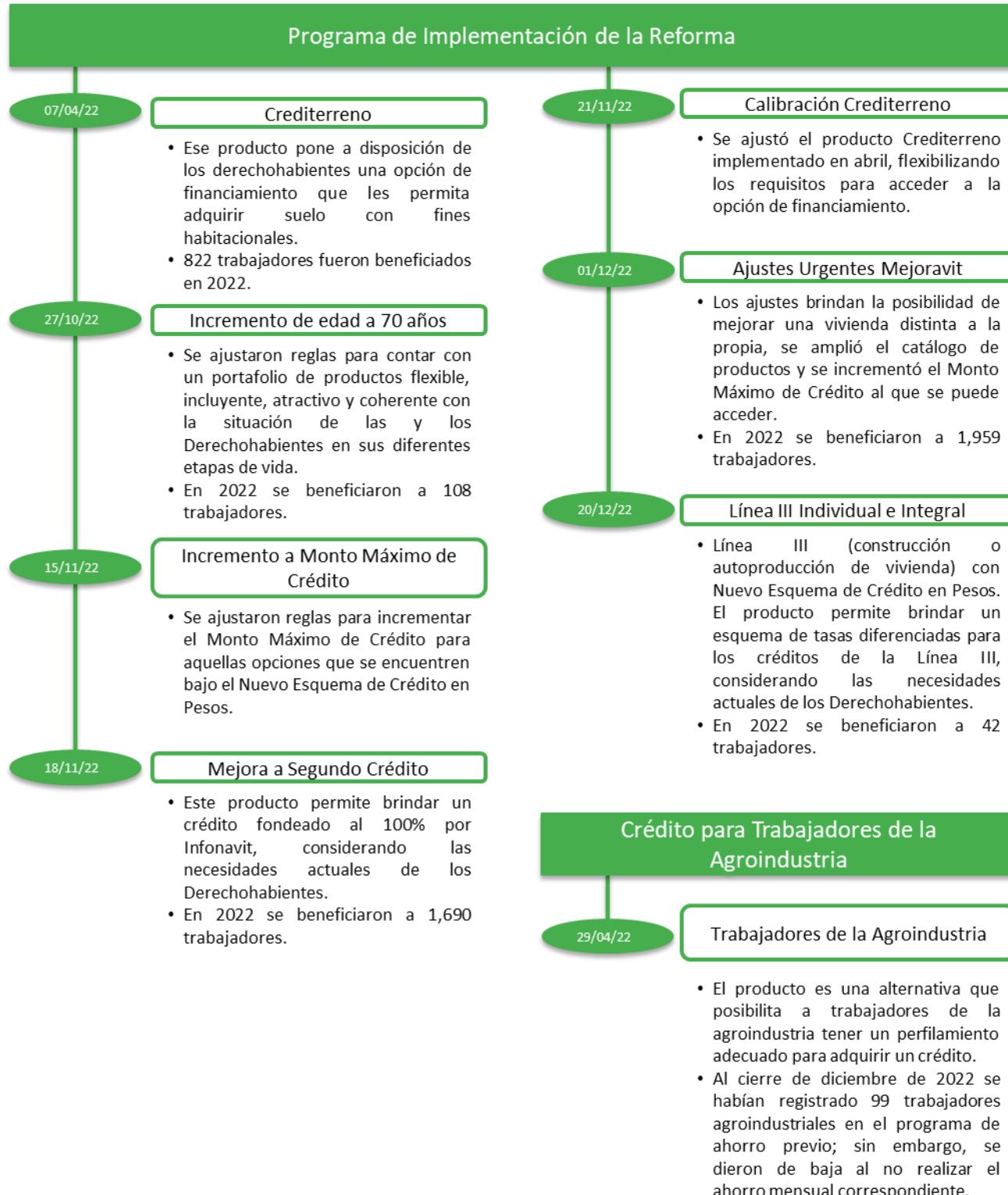
---

<sup>31</sup> Tal es el caso de Reingeniería del Servicio de Citas y de Rediseño SAP (FICO – TRM).

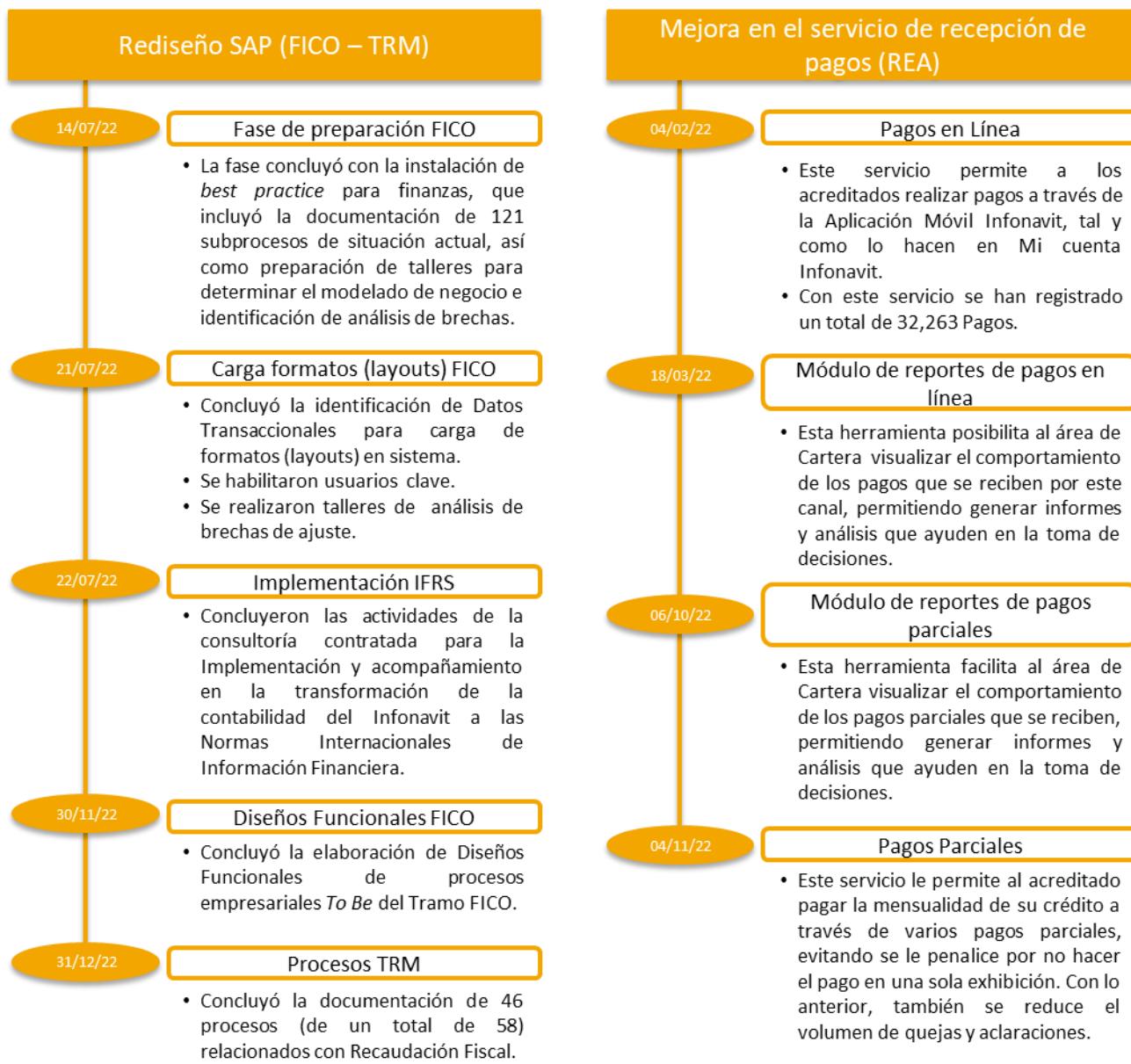
**Diagrama 12. Principales productos y servicios liberados e hitos cumplidos de los proyectos alineados al eje estratégico 1 en 2022**



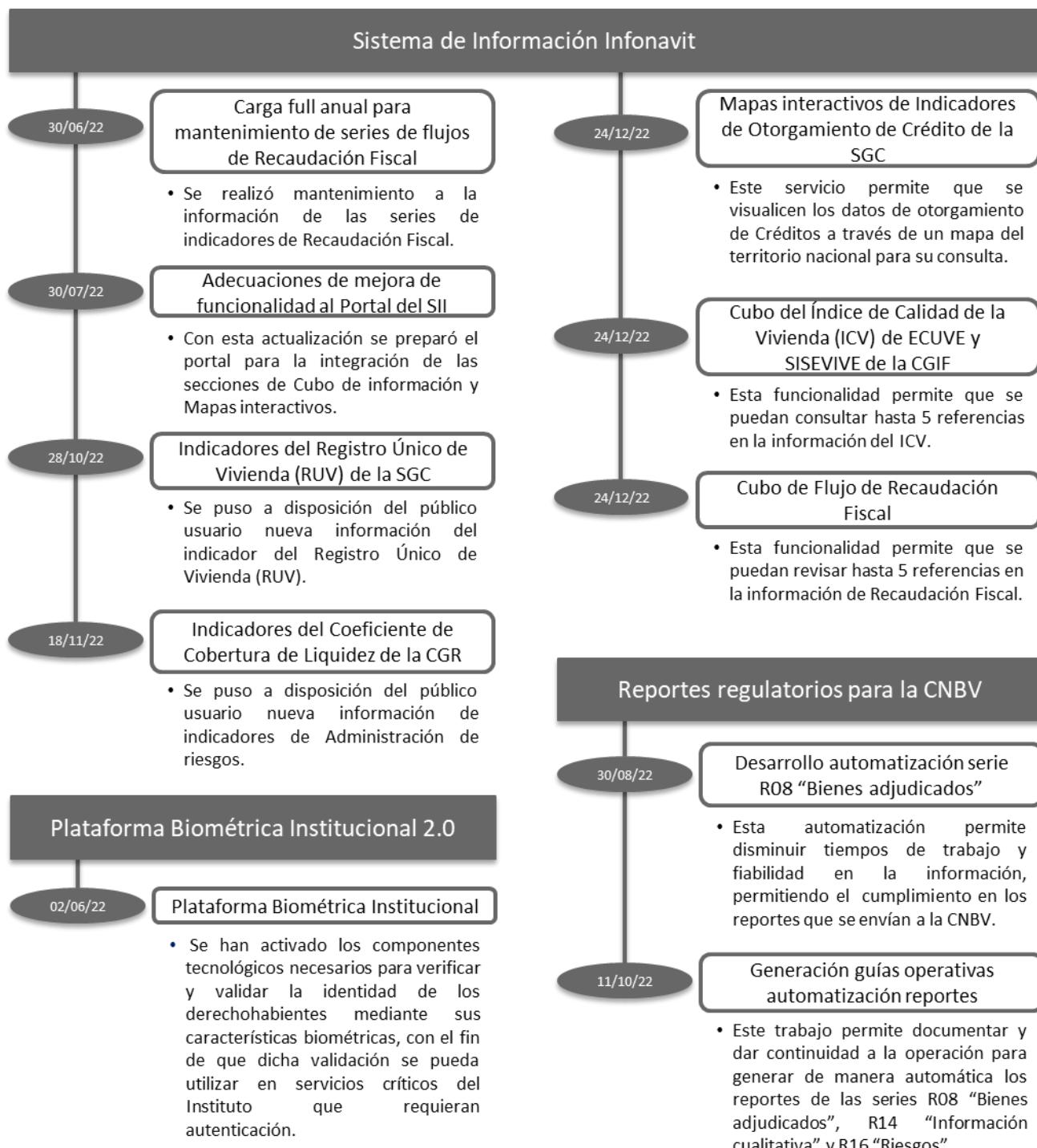
**Diagrama 13.** Principales productos y servicios liberados e hitos cumplidos de los proyectos alineados al eje estratégico 2 en 2022



**Diagrama 14.** Principales productos y servicios liberados e hitos cumplidos de los proyectos alineados al eje estratégico 3 en 2022



**Diagrama 15. Principales productos y servicios liberados e hitos cumplidos de los proyectos alineados a habilitadores en 2022**



**Tabla 20.** Desempeño de los proyectos institucionales

Núm.	Proyecto	Semáforo*	Si el desempeño es:	Semáforo	Estatus
1	Experiencia Infonavit Digital	●	Mayor o igual a 94.7%	●	En tiempo
2	Programa de actualización y mejora de los servicios en MCI y App	●	De 84.3% a 94.6%	●	Atrasado
3	Mejoras en el servicio de devolución de pagos en exceso (ROA)	●	Menor a 84.3%	●	En riesgo
4	Mejora en el servicio de recepción de pagos (REA)	●		●	Cancelado
5	Reportes Regulatorios para la CNBV	●			
6	Crédito para Trabajadores de la Agroindustria	●			
7	Sistema de Información Infonavit	●			
8	Plataforma Biométrica Institucional 2.0	●			
9	Programa de implementación de Reforma	●			
10	Rediseño SAP (FICO – TRM)	●			
11	Reingeniería del Servicio de Citas	●			
12	Financiamiento para titulación de vivienda dentro de la Plataforma de Autoproducción de vivienda	●			

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Nota: El desempeño se mide como el avance observado / avance planeado al 31 de diciembre de 2022.

A continuación se presentan los principales beneficios esperados y, en su caso, materializados para cada uno de los proyectos del portafolio institucional:

Núm	Beneficios esperados	Beneficios materializados	TIR	
			Índice de rentabilidad	
1	<b>Mejoras en el servicio de devolución de pagos en exceso (ROA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reducción de costos operativos por personal equivalentes a 24%, disminuyendo de 105 a 89 empleados, dado que solo será necesario el canal presencial para la atención de beneficiarios, mandatos judiciales y Devoluciones por créditos cancelados antes o después de ejercidos.</li> <li>✓ Disminución del riesgo de usurpación por la verificación con firma electrónica avanzada y en el mediano plazo con biométricos, dejando 10% de riesgo operacional.</li> <li>✓ Mayor eficiencia en la devolución de pagos en exceso al atender a 255,000 acreditados por año, lo que representa un incremento de 54% con respecto al año anterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desde la liberación del servicio en agosto de 2022, se han atendido a 44,474 acreditados al corte de diciembre de 2022.</li> <li>✓ Esto representa el pago de poco más de 363 mdp.</li> <li>✓ Cifras operativas: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ingreso de pagos en exceso en 2022: 1,789.00 mdp.</li> <li>✓ Se devolvieron en 2022: 852.40 mdp.</li> <li>✓ Saldo al cierre diciembre 2022: 936.60 mdp.</li> </ul> </li> </ul>	5.0%
			99	
2	<b>Reingeniería del Servicio de Citas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mayor adaptabilidad de la solución tecnológica a los procesos de negocio.</li> <li>✓ No tener dependencia de un producto empaquetado y de su fabricante.</li> <li>✓ Atender con mayor rapidez y flexibilidad los requerimientos de los sistemas de citas y turnos, reduciendo de manera considerable los tiempos de respuesta.</li> <li>✓ Mayor capacidad de optimizar los procesos de operación mediante la solución tecnológica.</li> <li>✓ Dar cumplimiento oportuno a requerimientos normativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La materialización de los beneficios se podrá medir hasta que finalice el proyecto y el servicio se encuentre operando.</li> </ul>	14.9%
			1.16	
3	<b>Experiencia Infonavit Digital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fomentar la alineación gráfica de los portales de atención.</li> <li>✓ Disminuir en tiempo y/o facilidad de resolución de servicios y trámites.</li> <li>✓ Mejorar el índice de experiencia institucional y el Índice de Recomendación Neta (NPS por sus siglas en inglés).</li> <li>✓ Incrementar el número de usuarios concurrentes en los portales.</li> <li>✓ Disminuir el tiempo de respuesta de los servicios con mayor demanda y mayor número de quejas.</li> <li>✓ Segmentar la experiencia institucional de acuerdo con los atributos clave para los usuarios en la atención de un trámite o servicio en los canales digitales.</li> <li>✓ Disminuir el número de quejas.</li> <li>✓ Promover la resolución eficiente de trámites y servicios que los usuarios realizan en los portales institucionales de PortalMX, Mi Cuenta Infonavit, Portal Empresarial, App móvil e Infonavit fácil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejoras a imagen, contenido editorial, usabilidad y navegabilidad de portales institucionales MCI y PortalMX, en sus secciones Derechohabitantes y Patrones con lo cual se fomenta la imagen institucional consistente y coherente.</li> <li>✓ Al mes de diciembre el portal Infonavit Fácil cuenta con 5,505,599 de usuarios; 14,152,301 visitas y una duración promedio por sesión de 1:23 minutos.</li> </ul>	En proceso de definición

Núm	Beneficios esperados	Beneficios materializados	TIR
			Índice de rentabilidad
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fomentar la imagen institucional consistente y coherente con la misión del Infonavit.</li> <li>✓ Alinear el desarrollo de una interfaz enfocada a los derechohabientes resultando en productos digitales de una mayor calidad.</li> <li>✓ Ofrecer servicios y productos customizados de acuerdo con el ciclo de vida laboral de las y los derechohabientes.</li> <li>✓ Promover la omnicanalidad: que el derechohabiente sea capaz de empezar un trámite por algún canal digital y finalizarlo por otro.</li> <li>✓ Disminuir las visitas presenciales a los Cesí.</li> <li>✓ Promover un menor gasto por parte del derechohabiente al disminuir las visitas presenciales a un Cesí.</li> </ul>		En proceso de definición
4	<b>Programa de actualización y mejora de los servicios en MCI y App</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejorar la experiencia del derechohabiente y disminuirle costos de traslado.</li> <li>✓ Promover el otorgamiento de crédito. Se medirá la tasa de conversión (asesorías de crédito/solicitudes de crédito).</li> <li>✓ Mejorar el uso de los recursos presenciales y medios digitales Presenciales = tiempo de espera y experiencia Medios digitales = experiencia y solución.</li> <li>✓ Se estima que anualmente cerca de 500,000 derechohabientes se ahorrar una interacción en los canales presenciales (Cesi e Infonatel).</li> <li>✓ Se espera un incremento de 2% en el Índice de Experiencia del Derechohabiente en los servicios otorgados en medios digitales.</li> <li>✓ Disminuir las quejas por servicios de Cancelación de hipoteca en 20% y Entrega de escrituras en 25%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrega de escrituras: En 2022 se entregaron 33,227 escrituras.</li> <li>✓ Cancelación de hipotecas: Los derechohabientes pueden tramitar su carta de cancelación de hipoteca en línea. Hasta el momento se han atendido 280,311 casos.</li> </ul> <p>Los servicios que operan en la aplicación Mi Cuenta Infonavit Móvil presentan los siguientes resultados en 2022:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El autoservicio de devolución del fondo de ahorro atendió a 121,645 derechohabientes a través de MCI durante 2022.</li> <li>✓ El registro en la aplicación móvil ha generado en conjunto con el portal transaccional de Mi Cuenta Infonavit y Kioscos más de 34 millones de visitas a diciembre de 2022.</li> <li>✓ La recuperación de contraseña ha duplicado la posibilidad de atención desde dispositivos móviles atendiendo más de 9.9 millones de solicitudes.</li> <li>✓ Actualmente se cuenta con más de 2.0 millones de actualizaciones de contacto registradas en Mi Cuenta Infonavit.</li> <li>✓ La calculadora UMA (convertidor) ha sido utilizado por más de 500 mil derechohabientes a diciembre de 2022.</li> <li>✓ El directorio de oficinas de atención ha tenido más de 1.1 millones de visitas a diciembre de 2022.</li> <li>✓ La consulta en saldos y movimientos recibió más de 35.4 millones de visitas de enero a diciembre de 2022.</li> <li>✓ Hasta el momento se han atendido 509 mil solicitudes para asociar el número de seguridad social (NSS).</li> <li>✓ Con el servicio de aportaciones extraordinarias se han atendido 208 mil solicitudes.</li> <li>✓ Se han generado 10.6 millones de consultas del servicio de resumen movimientos de mi ahorro.</li> <li>✓ El servicio "sigue tu caso y adjunta documentos" reporta la atención de 715,983 interacciones, estas se obtienen tanto de la versión web como de la aplicación móvil de MCI (cifras reportadas de junio a diciembre de 2022).</li> </ul>	33.6%
5	<b>Programa de implementación de la Reforma</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incremento de trabajadores derechohabientes a los que se les puede ofrecer una opción de financiamiento.</li> <li>✓ Aumentar la cantidad de soluciones que se ajusten a las necesidades de cada derechohabiente haciendo un ejercicio pleno del derecho a la vivienda.</li> <li>✓ 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.</li> <li>✓ Proporcionar soluciones tecnológicas que además de facilitar y efficientar la operación de las nuevas opciones de financiamiento, brinden valor agregado y mejoren la experiencia de usuario del derechohabiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crediterreno entró en operaciones el 7 de abril con el objetivo de otorgar a los derechohabientes una opción de financiamiento que les permita adquirir suelo con fines habitacionales. En 2022 se beneficiaron a 822 trabajadores otorgándoles un crédito, se colocaron 347.6 mdp y se utilizaron 120.8 mdp de la subcuenta de vivienda.</li> <li>✓ El 27 de octubre entró en operaciones el Incremento de edad a 70 años con el objetivo de realizar ajustes a las reglas de negocio vigentes de las opciones de financiamiento de créditos hipotecarios y no hipotecarios, a fin de contar con un portafolio de productos flexible, incluyente, atractivo y coherente con la situación y necesidades de derechohabientes en sus diferentes etapas de vida. En 2022 se beneficiaron 108 trabajadores otorgándoles un crédito, se colocaron 24.8 mdp y se utilizaron 33.5 mdp de la SCV.</li> </ul>	En proceso de definición

Núm	Beneficios esperados	Beneficios materializados	TIR
			Índice de rentabilidad
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Segundo Crédito con fondeo propio entró en operaciones el 18 de noviembre con el objetivo de brindar un crédito fondeado 100% por Infonavit, que considere las necesidades actuales de los derechohabientes. En 2022 se beneficiaron a 1,690 trabajadores otorgándoles un crédito, se colocaron 1,542 mdp y se utilizaron 261 mdp de la SCV.</li> <li>✓ El 1 de diciembre entraron en vigor ajustes a Mejoravit. En 2022 se beneficiaron a 1,959 trabajadores otorgándoles un crédito y se colocaron 86.1 mdp.</li> <li>✓ El Nuevo Esquema de Crédito (NECP) para Línea III, construcción, entró en operaciones el 20 de diciembre del 2022 con el objetivo de brindar un esquema de tasas que considere las necesidades actuales de los derechohabientes. En 2022 se beneficiaron a 42 trabajadores otorgándoles un crédito, se colocaron 22.7 mdp y se utilizaron 3.8 mdp de la SCV.</li> </ul>	En proceso de definición
6	<b>Crédito para trabajadores de la agroindustria</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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.</li> <li>✓ Este sector de trabajadores no atendido podrá hacer válido su derecho a adquisición de vivienda.</li> <li>✓ La presente propuesta se considera con un impacto y beneficio social positivo, en línea con la función del Infonavit, la cual es facilitar opciones de financiamiento para vivienda enfocadas en sectores de trabajadores que no tienen acceso a alternativas de crédito.</li> <li>✓ Desarrollar e implementar alternativas de financiamiento a soluciones de vivienda para atender las necesidades de los derechohabientes del Infonavit, bajo la observancia del marco jurídico aplicable y asegurando su viabilidad financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Al cierre de diciembre de 2022 se registraron 99 trabajadores del sector de la agroindustria en el programa de ahorro previo. Sin embargo, se les ha dado de baja, debido a que no han realizado su ahorro mensual correspondiente.</li> </ul>	Indeterminada
			-0.22
7	<b>Mejora en el servicio de recepción de pagos (REA)</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Claridad sobre el saldo actualizado.</li> <li>✓ Certeza sobre el monto que debe pagar el acreditado cada mes y que este quedará correctamente aplicado a su crédito.</li> <li>✓ Información accesible todo el año, las 24 horas del día.</li> <li>✓ Eliminar costos adicionales al acreditado.</li> <li>✓ Evitar realizar acciones de cobranza por deficiencias en la recepción de pagos parciales.</li> <li>✓ Oportunidad en el tiempo de respuestas de quejas y reclamaciones.</li> <li>✓ Brindar a la mayor cantidad de acreditados el acceso a los programas de solución (reestructura) desde MCI.</li> <li>✓ Correcta aplicación de los pagos a los créditos, evitando que sigan incrementándose los rubros de "pagos en exceso" y "pagos erróneos".</li> <li>✓ Disminución en quejas por errores de aplicación de pagos a los créditos.</li> <li>✓ Disminución de cartera vencida por pagos no aplicados en tiempo y forma en el rubro "pagos parciales".</li> <li>✓ Créditos en cartera vencida que se pueden recuperar por pagos no aplicados en tiempo y forma en el rubro "pagos parciales".</li> <li>✓ Optimizar los recursos humanos y tecnológicos que hoy se utilizan para corregir esta problemática a otras actividades del Instituto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desde la puesta en operación del módulo de reestructuras en MCI y al cierre de diciembre de 2022 se generaron 11,661 casos de reestructuras.</li> <li>✓ Desde la puesta en operación del módulo de Aplicación Móvil Infonavit y al cierre de diciembre de 2022 se registraron 32,263 Pagos, al corte de diciembre de 2022.</li> <li>✓ Está disponible el <i>web service</i> para que las entidades receptoras lo puedan consumir. Al cierre del año las entidades que se han conectado son: HSBC, Santander, Banco del Bienestar y Gestopago. Se está en pláticas con Arcusfi y BBVA quienes próximamente podrían conectarse.</li> <li>✓ Se encuentran en operación los reportes de los módulos: reestructuras en MCI, entidades receptoras, pagos en línea y pagos parciales.</li> </ul>	242%
			6.56
8	<b>Rediseño SAP (FICO-TRM)</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis contable un 30% más rápido.</li> <li>✓ Reducción de 5% a 10% en los costos operativos de informes y análisis de operaciones y negocios.</li> <li>✓ Reducción de 40% a 50% en días para cerrar libros anuales.</li> <li>✓ Reducción de 20% a 40% en el Libro Mayor y los costos de cierre financiero.</li> <li>✓ Disminuir la redundancia de datos hasta en 50%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aún no se materializan.</li> </ul>	En proceso de definición

Núm	Beneficios esperados	Beneficios materializados	TIR
			Índice de rentabilidad
✓ 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.  IFRS: ✓ 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 2022 y evitar multas, así como transparentar la información financiera del Instituto.			En proceso de definición
9	Reportes Regulatorios para la CNBV		
✓ 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.	✓ Se cuenta con la solución tecnológica que automatiza la generación del reporte de la serie R08 "Bienes adjudicados con esto se cumple la automatización de 4 reportes de 25. ✓ Derivado de la automatización en la generación de los dos reportes de la serie R08, 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.	12.00%	
			1.08
10	Sistema de Información Infonavit (SII)		
Disponibilidad de información oportuna del Infonavit para: ✓ 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.	✓ Incorporación de nuevas series del SII para llegar a un total de 1,251 series: Otorgamiento de crédito (452 series, más 208 series nuevas), administración de riesgos (9 series, más 3 series nuevas), Inversiones (13 series), indicadores de calidad de la vivienda (380 series) y recaudación fiscal (186 series). ✓ Para diciembre de 2022, se sumaron dos cubos de información adicionales: el cubo de flujos recaudación fiscal y el cubo de índices de calidad de la vivienda. Esta funcionalidad permite que el usuario seleccione hasta cinco indicadores de forma simultánea y modifique de forma interactiva la jerarquía de los cruces de acuerdo con las necesidades que presente el usuario y exportar su consulta en un formato editable Excel. ✓ Para el cierre de diciembre de 2022, se liberó la nueva herramienta de Mapas Interactivos, la cual permite al usuario manejar datos de manera visual, ofrece como opción la selección de las variables relevantes de los tipos de vivienda y créditos otorgados, finalmente esta información visualizada a través del mapa puede ser descargada para detallar en su análisis. ✓ Se incluyeron manuales de usuario para los nuevos desarrollos cubo ICV, cubo Flujos de Recaudación Fiscal y para el Mapa Interactivo de Crédito.	21.60%	
			1.78
11	Plataforma Biométrica Institucional 2.0		
✓ Mejorar la experiencia del derechohabiente en todos los Cesi y los Centros de Atención a Pensionados y Devoluciones (Capdre) 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	✓ Aún no se materializan.	13.98%	
			1.17

## Resultados del POA 2022<sup>32</sup>

En 2022 los sectores de vivienda e hipotecarios se desarrollaron bajo un entorno económico complejo. Si bien la economía se continuó recuperando y el mercado laboral mostró un buen dinamismo, tanto en la creación de empleo como en el crecimiento de los salarios, durante el año se acentuaron ciertas condiciones de la demanda y la oferta de vivienda que explican los resultados de la colocación crediticia en 2022.

La colocación de créditos 2022 generó una derrama total de 218,449 mdp, lo que representó 0.89% del PIB; de esta, 133,446 mdp correspondieron al monto de crédito fondeado por Infonavit (73%) y 59,103 mdp fue fondeo de Entidades Financieras (27%). La derrama total registrada fue de 86% con respecto al Programa Operativo Anual (POA), así como la derrama Infonavit igualmente presentó un avance del 86% con respecto a lo proyectado.

**Tabla 21.** Derrama de crédito 2021-2022 (mdp)

Derrama de Crédito	2021	2022	POA 2022	Var. Anual %	% de avance POA 2022
Monto Infonavit más saldo de la SSV	167,698	159,346	186,339	-4.98	86
Monto de crédito	140,276	133,446	157,997	-4.87	84
Saldo de la subcuenta (SSV)	27,422	25,900	28,342	-5.55	91
Entidades financieras	67,193	59,103	66,250	-12.04	89
<b>Derrama total</b>	<b>234,891</b>	<b>218,449</b>	<b>252,589</b>	<b>-7.00</b>	<b>86</b>

Fuente: Subdirección General de Crédito.

En 2022 el Infonavit colocó 359,849 créditos, de los cuales 295,206 (82%) fueron hipotecarios y 64,643 (18%) no hipotecarios. Con respecto a la colocación de 2021 se presentó una variación de -32.17%. La mayor variación se registró en los créditos no hipotecarios, lo que se debió principalmente al cambio en el modelo operativo de Mejoravit.

Para dar cumplimiento a los requerimientos de la Reforma de la Ley Federal del Trabajo en materia de Subcontratación Laboral de 2021, en febrero de 2022 se puso en marcha el rediseño e implementación de un nuevo Modelo Operativo para Mejoravit, en el cual se eliminó la promoción y originación externa. Con este cambio, también se buscó eliminar intermediarios y tener una mayor trazabilidad en el proceso de originación de créditos Mejoravit en beneficio de los derechohabientes.

**Tabla 22.** Colocación de crédito, 2019-2022

Tipo de crédito	Créditos			Variación anual (%)	
	2020	2021	2022	22 vs 21	22 vs 20
Hipotecarios	340,823	364,025	295,206	-18.91%	-13.38%
No hipotecarios	134,422	166,500	64,643	-61.18%	-51.91%
<b>Total de créditos</b>	<b>475,245</b>	<b>530,525</b>	<b>359,849</b>	<b>-32.17%</b>	<b>-24.28%</b>

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Nota: Los créditos no hipotecarios incluyen Mejoravit y ConstruYO.

Lo anterior representó un avance con respecto a lo proyectado en el POA de 65.44%, siendo el componente hipotecario el de mayor avance con 77.40%. El avance en los créditos no hipotecarios de 38.35% con respecto a lo proyectado se debe principalmente al cambio en el modelo operativo de Mejoravit. Cabe mencionar que en 2022 se suspendió la puesta en marcha del programa piloto MejOraSí (antes Mejora Directa)<sup>33</sup> para trabajadores no activos, para el cual se estimaba una colocación de 46,016 créditos. Considerando MejOraSí, en 2022 se registró un avance con respecto al POA de créditos no hipotecarios de 30.13%.

**Tabla 23.** Colocación de créditos en 2022 con respecto al POA

Tipo de crédito	2022	POA 2022	% de avance respecto a POA
Hipotecarios	295,206	381,390	77.40%
No hipotecarios	64,643	168,542	38.35%
<b>Total de créditos</b>	<b>359,849</b>	<b>549,932</b>	<b>65.44%</b>
<i>Partidas informativas</i>			
No hipotecarios con MejOraSí	64,643	214,558	30.13%
Total de créditos con MejOraSí	359,849	595,948	60.38%

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Por línea, en el caso de la Línea II, adquisición de vivienda, se registró un avance de 83% respecto de lo proyectado, colocándose en 275,754 créditos. Con respecto a 2021, se registró una variación anual de -11.58%. La menor colocación se pudo deber tanto a factores de oferta de vivienda como la tendencia a la baja que se ha venido registrando desde 2016 en la producción de vivienda de hasta 345,161 pesos (económica) y de hasta 585,017 de pesos (social), el alza en el costo de financiamiento a las desarrolladoras por las mayores tasas de interés, así como el incremento en los precios de construcción. Por el lado de la demanda, derivado de los niveles históricos de inflación el ingreso disponible de las familias se pudo haber deteriorado, afectando la capacidad de compra de los hogares, en particular los de menores ingresos.

La Línea IV, mejoras y ampliación, sin considerar MejOraSí registró un avance de 37.05% derivado de los cambios operativos en Mejoravit y la suspensión de Remodelavit (Crédito Infonavit) en marzo de 2022 con el fin de renovar

<sup>32</sup> Para términos comparativos se considera el escenario central del Programa Operativo Anual 2022 planteado en el PEF 2022-2026.

<sup>33</sup> Programa piloto de créditos de mejora sin afectación estructural para derechohabientes no activos.

dicho esquema de financiamiento. Se estima que, durante el segundo trimestre de 2023, como parte del programa de implementación de la reforma, se lanzarán las nuevas soluciones de mejora 100% financiadas por el Instituto.

**Tabla 24.** Colocación por línea de crédito en 2022 con respecto al POA

Desglose por línea y producto	2022	POA 2022	Var. anual vs 2021	% de avance vs POA
<b>Línea II, adquisición de vivienda</b>	<b>275,754</b>	<b>331,309</b>	<b>-11.85%</b>	<b>83.23%</b>
Crédito Infonavit	215,325	264,200	-13.23%	81.50%
Apoyo Infonavit	10,982	N/A	46.04%	NA
Infonavit Total	10,938	16,138	-25.49%	67.78%
Cofinanciamiento	18,101	34,926	-27.60%	51.83%
Segundo Crédito y subsecuentes	20,408	16,045	16.91%	127.19%
<b>Línea II, compra de suelo</b>	<b>822</b>	<b>NA</b>	<b>NA</b>	<b>NA</b>
<b>Línea III, construcción</b>	<b>6,068</b>	<b>10,700</b>	<b>-31.54%</b>	<b>56.71%</b>
Crédito Infonavit	6,062	9,480	-31.44%	63.95%
ConstruYO	6	1,220	-72.73%	0.49%
<b>Línea IV, mejoras y ampliación*</b>	<b>76,785</b>	<b>207,259</b>	<b>-63.13%</b>	<b>37.05%</b>
Crédito Infonavit	12,148	39,937	-70.94%	30.42%
ConstruYO	545	2,929	13.07%	18.61%
Mejoravit	64,092	164,393	-61.39%	38.99%
<b>Línea V, pago de pasivos</b>	<b>420</b>	<b>664</b>	<b>-26.57%</b>	<b>63.25%</b>
<b>Créditos totales*</b>	<b>359,849</b>	<b>549,932</b>	<b>-32.17%</b>	<b>65.44%</b>
MejOraSí	0	46,016	NA	0.00%
Créditos totales con MejOraSí	359,849	595,948	-32.17%	60.38%

Fuente: Subdirección General de Crédito.

\* No incluye MejOraSí (antes Mejora Directa) porque en 2022 se suspendió el inicio de operaciones del programa piloto.

**Tabla 25.** Colocación de créditos en Línea II por tipo de vivienda con respecto al POA

Desglose por línea y producto	2022	POA 2022	% de avance vs POA
<b>Línea II, adquisición de vivienda</b>	<b>264,722</b>	<b>331,309</b>	<b>79.92%</b>
Vivienda nueva	134,889	178,494	75.57
Vivienda existente	129,883	152,815	84.99

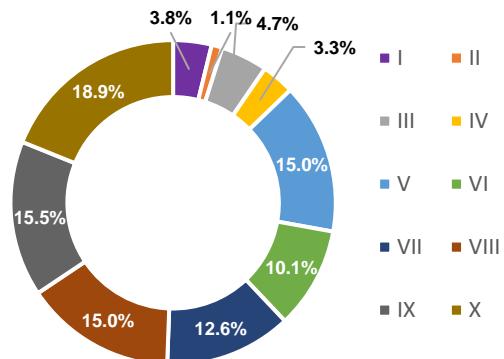
Fuente: Subdirección General de Crédito.

Nota: No considera los créditos del programa Apoyo Infonavit.

En cuanto a la colocación de Línea II, adquisición de vivienda, por tipo de vivienda, el avance de la vivienda existente fue mayor al de la vivienda nueva. Asimismo, cabe destacar que la vivienda nueva ha perdido participación frente a la existente, mientras que en 2022 la primera representó el 50.9% del total (sin incluir Apoyo Infonavit), en 2017 representó el 62%.

En 2022 el 49.4% de los créditos hipotecarios se otorgó a derechohabientes que pertenecen a los tres deciles de ingresos más altos. Lo anterior se pudo deber a la falta de oferta de vivienda social ya que las condiciones financieras de los créditos hipotecarios (nuevo esquema de crédito en pesos) no se modificaron durante el año y quien menos gana tiene acceso a condiciones financieras más favorables.

**Gráfica 29.** Composición de los créditos hipotecarios por decil de ingreso 2022 (porcentaje)

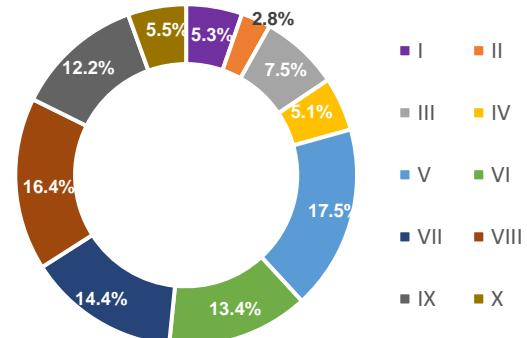


Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con datos de la Subdirección General de Crédito.

Nota: Los intervalos de los deciles de ingreso se calcularon como el promedio de los deciles de ingreso mensuales del periodo enero-noviembre 2022 con información del salario reportado al IMSS. Intervalos de los deciles en UMA: decil I hasta 1.894 UMA; decil II de 1.895 a 1.944 UMA; decil III de 1.945 a 2.333 UMA; decil IV de 2.334 a 2.578 UMA; decil V de 2.579 a 3.238 UMA; decil VI de 3.239 a 3.815 UMA; decil VII de 3.816 a 4.688 UMA; decil VIII de 4.689 a 6.478 UMA; decil IX de 6.479 a 10.222, y decil X de 10.223 a 25.000 UMA.

En el caso de los créditos no hipotecarios, el 38.2% se otorgó a derechohabientes que pertenecen a los cinco deciles de ingresos más bajos. En 2023 se implementarán nuevas soluciones de mejora financiadas 100% por el Instituto lo que permitirá ofrecer mejores condiciones financieras, beneficiando a las y los derechohabientes.

**Gráfica 30.** Composición de los créditos no hipotecarios por decil de ingreso 2022



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

Nota: Los intervalos de los deciles de ingreso se calcularon como el promedio de los deciles de ingreso mensuales del periodo enero-noviembre 2022 con información del salario reportado al IMSS. Intervalos de los deciles en UMA: decil I hasta 1.894 UMA; decil II de 1.895 a 1.944 UMA; decil III de 1.945 a 2.333 UMA; decil IV de 2.334 a 2.578 UMA; decil V de 2.579 a 3.238 UMA; decil VI de 3.239 a 3.815 UMA; decil VII de 3.816 a 4.688 UMA; decil VIII de 4.689 a 6.478 UMA; decil IX de 6.479 a 10.222, y decil X de 10.223 a 25.000 UMA.

La colocación por delegación regional tuvo una participación diferenciada, siendo Nuevo León la delegación con mayor participación con 43,204 créditos (12% del total), seguido de Jalisco con 31,024 (9% del total) y el Estado de México con 30,041 (8% del total). En el extremo opuesto se encuentran

Oaxaca, Nayarit y Campeche, que en conjunto participaron con 2% de la colocación (5,746 créditos).

**Tabla 26.** Ránking de colocación de crédito por delegación regional 2022 por número de créditos

Ránking	Delegación	Avance anual	POA	% de avance con respecto al POA <sup>1/</sup>
1	Nuevo León	43,204	64,292	67.20
2	Jalisco	31,034	42,626	72.81
3	México	30,041	51,117	58.77
4	Chihuahua	23,812	44,255	53.81
5	Tamaulipas	19,961	27,414	72.81
6	Baja California	19,270	27,767	69.40
7	Coahuila	19,115	26,526	72.06
8	Guanajuato	18,970	27,804	68.23
9	Ciudad de México	16,007	36,072	44.38
10	Sonora	12,038	18,643	64.57
11	Veracruz	11,949	17,402	68.66
12	Quintana Roo	10,126	12,364	81.90
13	Querétaro	9,870	13,744	71.81
14	Puebla	9,231	14,017	65.86
15	Sinaloa	8,799	12,398	70.97
16	San Luis Potosí	8587	10,644	80.67
17	Aguascalientes	8,245	12,149	67.87
18	Hidalgo	8,105	9,840	82.37
19	Durango	8,044	11,345	70.90
20	Yucatán	7,597	12,338	61.57
21	Michoacán	4927	7,350	67.03
22	Chiapas	4,413	8,732	50.54
23	Tabasco	4,206	5,938	70.83
24	Morelos	3,702	5,792	63.92
25	Baja California Sur	3,154	5,541	56.92
26	Colima	2,710	3,984	68.02
27	Zacatecas	2,428	4,116	58.99
28	Tlaxcala	2,394	3,306	72.41
29	Guerrero	2,164	3,033	71.35
30	Campeche	2,113	3,458	61.10
31	Nayarit	2,104	3,393	62.01
32	Oaxaca	1,529	2,532	60.39
<b>Total nacional<sup>2/</sup></b>		<b>359,849</b>	<b>549,932</b>	<b>65.44</b>

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

1/ Para fines ilustrativos, se considera que un avance por debajo del 80% de cumplimiento corresponde a semáforo naranja, mayor o igual a 80% y menor al 100% el semáforo es amarillo y mayor o igual a 100% el semáforo es verde.

2/ No incluye MejOrasí (antes Mejora Directa) porque en 2022 se suspendió el inicio de operaciones del programa piloto.

**Tabla 27.** Créditos hipotecarios, por intervalo salarial y tipo de vivienda, 2022

Delegación	Nueva <sup>1/</sup>						Existente					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	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	780	984	659	669	876	<b>3,968</b>	634	670	504	386	426	<b>2,620</b>
Baja California	271	2,140	1,868	1,321	1,465	<b>7,065</b>	290	2,310	1,824	1,310	1,493	<b>7,227</b>
Baja California Sur	72	108	95	162	279	<b>716</b>	153	171	138	213	357	<b>1032</b>
Campeche	3	6	10	17	28	<b>64</b>	166	167	152	183	219	<b>887</b>
Coahuila	913	2,013	1,360	1,017	1,522	<b>6,825</b>	1,238	2,168	1,832	1,720	1,558	<b>8,516</b>
Colima	285	243	188	215	234	<b>1,165</b>	297	298	228	222	216	<b>1,261</b>
Chiapas	100	148	125	140	166	<b>679</b>	249	321	231	254	275	<b>1330</b>
Chihuahua	511	1,684	948	846	1527	<b>5,516</b>	1149	4,284	2,621	1,726	1582	<b>11,362</b>
Ciudad de México	45	51	66	205	1689	<b>2,056</b>	753	1061	1241	1543	3401	<b>7,999</b>
Durango	779	510	347	336	317	<b>2,289</b>	855	827	410	356	347	<b>2,795</b>
Guanajuato	1,507	2,734	1,511	1,137	1,358	<b>8,247</b>	1,368	2,044	1,592	1,464	982	<b>7,450</b>
Guerrero	62	44	38	80	285	<b>509</b>	210	221	159	184	283	<b>1057</b>
Hidalgo	760	1,071	925	1138	1,421	<b>5,315</b>	464	534	383	360	415	<b>2,156</b>
Jalisco	2,825	3,861	2,434	2,019	2,886	<b>14,025</b>	2,485	3,188	2,038	1,907	2,290	<b>11,908</b>
México	964	1,664	1,278	1,510	2,698	<b>8,114</b>	1,904	2,907	2,906	3,452	4,520	<b>15,689</b>
Michoacán	546	380	251	217	385	<b>1,779</b>	689	532	324	366	462	<b>2,373</b>
Morelos	41	37	48	111	699	<b>936</b>	166	239	224	292	678	<b>1,599</b>
Nayarit	94	142	147	169	279	<b>831</b>	153	224	207	159	140	<b>883</b>
Nuevo León	2,736	8,214	6,458	4,161	3,870	<b>25,439</b>	1,749	3,439	2,898	2,579	2,992	<b>13,657</b>
Oaxaca	45	37	35	41	95	<b>253</b>	104	93	96	105	112	<b>510</b>
Puebla	929	876	576	635	1,233	<b>4,249</b>	587	780	634	628	802	<b>3,431</b>
Querétaro	257	413	423	720	2,522	<b>4,335</b>	269	654	626	672	986	<b>3,207</b>
Quintana Roo	2,035	1,914	1,207	962	1,468	<b>7,586</b>	380	506	412	386	428	<b>2,112</b>
San Luis Potosí	363	750	714	633	969	<b>3,429</b>	590	1,044	887	648	603	<b>3,772</b>
Sinaloa	612	780	556	533	645	<b>3,126</b>	994	1,003	694	640	601	<b>3,932</b>
Sonora	561	1,405	867	754	830	<b>4,417</b>	756	1,463	833	838	817	<b>4,707</b>
Tabasco	83	151	110	132	176	<b>652</b>	353	359	261	318	396	<b>1687</b>
Tamaulipas	545	3,490	2,543	1,003	669	<b>8,250</b>	965	2,707	1,646	1,250	1233	<b>7,801</b>
Tlaxcala	276	202	83	85	207	<b>853</b>	135	143	106	97	106	<b>587</b>
Veracruz	882	817	417	458	698	<b>3,272</b>	1,358	1,468	1,080	1,397	1,242	<b>6,545</b>
Yucatán	1,315	1,249	645	541	902	<b>4,652</b>	404	360	246	244	300	<b>1,554</b>
Zacatecas	216	255	205	250	264	<b>1,190</b>	188	182	114	174	118	<b>776</b>
<b>Total nacional</b>	<b>21,413</b>	<b>38,373</b>	<b>27,137</b>	<b>22,217</b>	<b>32,662</b>	<b>141,802</b>	<b>22,055</b>	<b>36,367</b>	<b>27,547</b>	<b>26,073</b>	<b>30,380</b>	<b>142,422</b>

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

<sup>1/</sup> No incluye Apoyo Infonavit

**Tabla 28.** Créditos no hipotecarios por intervalo salarial (UMA), 2022

Delegación	No hipotecario					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	392	416	289	205	89	1,391
Baja California	277	1,967	1,338	774	422	4,778
Baja California Sur	320	334	333	247	154	1,388
Campeche	427	311	177	157	78	1,150
Coahuila	539	1,151	776	572	274	3,312
Colima	71	49	43	44	32	239
Chiapas	762	713	417	349	153	2,394
Chihuahua	994	2,872	1,296	766	403	6,331
Ciudad de México	1159	1311	856	614	382	4,322
Durango	1233	883	424	254	112	2,906
Guanajuato	799	946	525	320	127	2,717
Guerrero	208	172	82	72	37	571
Hidalgo	141	174	112	96	51	574
Jalisco	997	1,079	728	507	222	3,533
México	1,316	1,686	1,114	764	398	5,278
Michoacán	117	135	145	150	111	658
Morelos	290	317	197	167	73	1,044
Nayarit	120	102	57	44	21	344
Nuevo León	543	845	646	527	354	2,915
Oaxaca	180	199	131	142	99	751
Puebla	353	387	206	150	88	1,184
Querétaro	204	414	309	205	112	1,244
Quintana Roo	65	55	51	40	19	230
San Luis Potosí	213	337	258	166	84	1,058
Sinaloa	554	465	275	210	110	1,614
Sonora	613	947	478	351	249	2,638
Tabasco	494	490	325	320	200	1,829
Tamaulipas	361	1,576	989	565	332	3,823
Tlaxcala	282	372	159	91	38	942
Veracruz	576	527	356	355	152	1,966
Yucatán	471	335	140	90	46	1,082
Zacatecas	108	96	97	96	40	437
Total nacional	15,179	21,663	13,329	9,410	5,062	64,643

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

1/ Incluye Mejoravit y ConstruYO.

**Tabla 29.** Créditos hipotecarios por decil de ingreso (UMA), 2022

Delegación	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	Total general
Aguascalientes	424	115	407	312	929	623	790	937	970	1,081	<b>6,588</b>
Baja California	22	7	61	260	1,911	1,874	2,535	2,836	2,348	2,438	<b>14,292</b>
Baja California Sur	69	17	72	47	131	121	144	205	430	512	<b>1,748</b>
Campeche	58	11	54	29	86	71	93	170	171	208	<b>951</b>
Coahuila	477	107	598	585	2,256	1,600	2,018	2,663	2,543	2,494	<b>15,341</b>
Colima	166	30	206	123	307	205	263	358	404	364	<b>2,426</b>
Chiapas	92	25	131	60	234	200	220	310	388	349	<b>2,009</b>
Chihuahua	351	105	435	446	2,807	2,469	2,666	2,631	2,446	2,522	<b>16,878</b>
Ciudad de México	233	97	246	147	435	490	737	1,243	1,803	4,624	<b>10,055</b>
Durango	422	131	557	354	890	437	508	631	611	543	<b>5,084</b>
Guanajuato	749	184	822	679	2,558	1,824	2,197	2,598	2,256	1,830	<b>15,697</b>
Guerrero	74	24	97	51	129	106	123	194	265	503	<b>1,566</b>
Hidalgo	361	89	376	221	757	692	848	1,186	1,406	1,535	<b>7,471</b>
Jalisco	1,301	404	1,749	1,204	3,890	2,728	3,005	3,647	3,719	4,286	<b>25,933</b>
México	677	233	1,011	597	2,127	1,898	2,545	3,785	4,857	6,073	<b>23,803</b>
Michoacán	434	72	399	214	556	323	397	487	537	733	<b>4,152</b>
Morelos	63	18	74	37	130	117	148	254	464	1,230	<b>2,535</b>
Nayarit	68	26	92	32	174	157	224	277	327	337	<b>1,714</b>
Nuevo León	1,122	303	1,393	1,035	5,125	4,885	6,658	7,038	5,896	5,641	<b>39,096</b>
Oaxaca	47	14	46	26	68	54	68	122	162	156	<b>763</b>
Puebla	403	135	483	316	923	646	741	1,033	1,281	1,719	<b>7,680</b>
Querétaro	134	35	176	110	461	441	646	965	1,454	3,120	<b>7,542</b>
Quintana Roo	703	197	922	373	1,376	887	1,107	1,254	1,304	1,575	<b>9,698</b>
San Luis Potosí	261	80	295	209	759	763	1,083	1,212	1,266	1,273	<b>7,201</b>
Sinaloa	458	128	559	278	1,020	646	829	1,070	1,059	1,011	<b>7,058</b>
Sonora	301	81	363	350	1,454	1,163	1,289	1,314	1,464	1,345	<b>9,124</b>
Tabasco	95	32	183	82	281	185	232	335	469	445	<b>2,339</b>
Tamaulipas	301	83	350	474	2,712	2,555	3,300	2,859	1,908	1,509	<b>16,051</b>
Tlaxcala	94	34	152	85	227	124	115	160	188	261	<b>1,440</b>
Veracruz	657	185	781	415	1,289	823	951	1,405	1,784	1,527	<b>9,817</b>
Yucatán	510	124	529	346	1,020	551	604	754	743	1,025	<b>6,206</b>
Zacatecas	97	29	112	107	275	150	204	307	385	300	<b>1,966</b>
<b>Total general</b>	<b>11,224</b>	<b>3,155</b>	<b>13,731</b>	<b>9,604</b>	<b>37,297</b>	<b>29,808</b>	<b>37,288</b>	<b>44,240</b>	<b>45,308</b>	<b>52,569</b>	<b>284,224</b>

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

Nota: 1. No incluye Apoyo Infonavit, 2. Los intervalos de los deciles de ingreso se calcularon como el promedio de los deciles de ingreso mensuales del periodo enero-noviembre 2022 con información del salario reportado al IMSS. Intervalos de los deciles en UMA: decil I hasta 1.894 UMA; decil II de 1.895 a 1.944 UMA; decil III de 1.945 a 2.333 UMA; decil IV de 2.334 a 2.578 UMA; decil V de 2.579 a 3.238 UMA; decil VI de 3.239 a 3.815 UMA; decil VII de 3.816 a 4.688 UMA; decil VIII de 4.689 a 6.478 UMA; decil IX de 6.479 a 10.222, y decil X de 10.223 a 25.000 UMA.

**Tabla 30.** Créditos no hipotecarios por decil de ingreso (UMA), 2022

Delegación	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	Total general
Aguascalientes	102	55	122	64	233	166	189	243	164	53	1,391
Baja California	7	5	29	144	958	782	924	974	648	307	4,778
Baja California Sur	92	39	109	41	174	143	195	270	211	114	1,388
Campeche	102	35	159	77	218	108	99	175	128	49	1,150
Coahuila	118	50	138	130	623	470	469	657	451	206	3,312
Colima	20	6	28	12	25	21	30	36	39	22	239
Chiapas	181	91	250	154	425	271	266	361	290	105	2,394
Chihuahua	183	98	220	318	1,458	1,154	1,039	943	645	273	6,331
Ciudad de México	229	171	400	238	660	539	599	703	516	267	4,322
Durango	358	138	431	197	582	298	293	323	217	69	2,906
Guanajuato	182	122	232	173	526	348	407	398	243	86	2,717
Guerrero	38	6	96	42	103	67	67	62	63	27	571
Hidalgo	29	13	49	34	83	72	77	102	78	37	574
Jalisco	238	126	312	215	631	393	476	572	416	154	3,533
México	259	182	422	311	799	711	812	872	634	276	5,278
Michoacán	24	12	50	15	73	51	63	147	153	70	658
Morelos	64	30	106	65	155	134	139	169	129	53	1,044
Nayarit	40	20	36	17	52	42	42	44	37	14	344
Nuevo León	100	91	180	114	382	354	431	535	462	266	2,915
Oaxaca	52	15	49	44	114	81	79	112	135	70	751
Puebla	65	61	126	60	207	173	134	154	139	65	1,184
Querétaro	34	23	68	57	194	169	215	232	184	68	1,244
Quintana Roo	15	10	22	15	19	26	36	41	30	16	230
San Luis Potosí	57	33	69	35	141	148	186	203	129	57	1,058
Sinaloa	186	67	174	89	236	190	192	232	170	78	1,614
Sonora	125	62	198	145	528	387	325	379	302	187	2,638
Tabasco	137	54	168	84	264	200	207	279	290	146	1,829
Tamaulipas	71	25	94	97	684	670	777	709	455	241	3,823
Tlaxcala	49	32	109	68	181	149	145	115	71	23	942
Veracruz	130	70	193	138	292	209	210	317	297	110	1,966
Yucatán	120	66	151	88	211	120	114	114	65	33	1,082
Zacatecas	26	14	31	17	70	33	48	102	71	25	437
<b>Total general</b>	<b>3,433</b>	<b>1,822</b>	<b>4,821</b>	<b>3,298</b>	<b>11,301</b>	<b>8,679</b>	<b>9,285</b>	<b>10,575</b>	<b>7,862</b>	<b>3,567</b>	<b>64,643</b>

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

Nota: Los intervalos de los deciles de ingreso se calcularon como el promedio de los deciles de ingreso mensuales del periodo enero-noviembre 2022 con información del salario reportado al IMSS. Intervalos de los deciles en UMA: decil I hasta 1.894 UMA; decil II de 1.895 a 1.944 UMA; decil III de 1.945 a 2.333 UMA; decil IV de 2.334 a 2.578 UMA; decil V de 2.579 a 3.238 UMA; decil VI de 3.239 a 3.815 UMA; decil VII de 3.816 a 4.688 UMA; decil VIII de 4.689 a 6.478 UMA; decil IX de 6.479 a 10.222, y decil X de 10.223 a 25.000 UMA.

# Colocación de crédito 2022



**359,849**  
Créditos totales

Adquisición de  
vivienda y suelo  
276,576  
(76.9%)



Mejoras y  
ampliación  
76,785  
(21.4%)



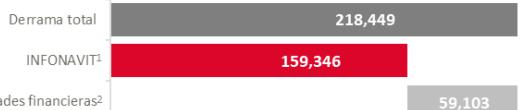
Construcción  
6,068  
(1.69%)



Pago de pasivos  
420  
(0.1%)



## Derrama total de crédito (mdp)



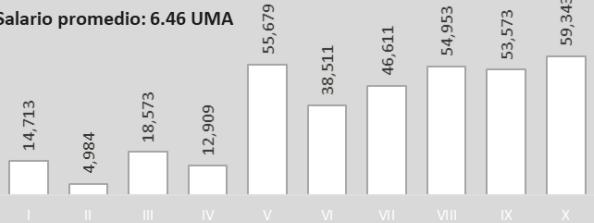
<sup>1</sup>Incluye el monto de crédito, la Subcuenta de Vivienda y el ahorro voluntario.

<sup>2</sup>Incluye el monto de crédito que otorga la entidad financiera a la o el acreedor.

## Estadísticas globales

### Colocación por decil de ingresos

Salario promedio: 6.46 UMA



\*Los intervalos de los deciles se calcularon como el promedio de los deciles de ingreso mensuales del periodo enero-noviembre 2022 estimados por la SGPFF con información del IMSS.

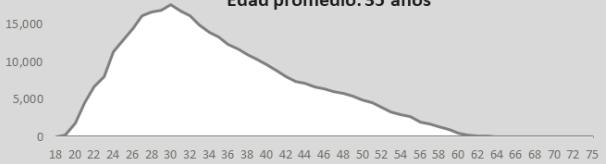
**132,849**  
créditos  
(37%)



**227,000**  
créditos  
(63%)

### Colocación por edad

Edad promedio: 35 años



### CI (individuales & conyugales)\* vs Unamos Créditos

**148,538**  
créditos  
individuales

**9,763**  
créditos  
conyugales

**17,537**  
Unamos  
Créditos entre  
Co-residentes

**6,094**  
Unamos  
Créditos entre  
Familiares

### Colocación DH sin relación laboral



**160**  
créditos  
**112 mdp**  
derrama

### Colocación Adquisición de suelo



**822**  
créditos  
**468 mdp**  
derrama

\*Únicamente se considera Línea II

Análisis elaborado por la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización, de conformidad con lo señalado en el art. 34, fracción VII del Estatuto Orgánico del Infonavit.

# Colocación de crédito 2022



**359,849**  
Créditos totales

Adquisición de  
vivienda y suelo  
276,576  
(76.9%)



Mejoras y  
ampliación  
76,785  
(21.4%)



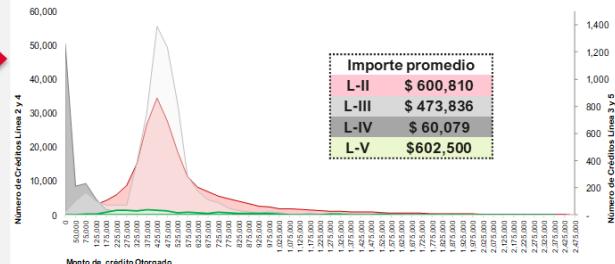
Construcción  
6,068  
(1.69%)



Pago de pasivos  
420  
(0.1%)



## Importe del crédito por tipo de línea (pesos)



## Estadísticas Adquisición de Vivienda

Se adquirieron un total de 230,167 viviendas:

### Vivienda adquirida por entidad federativa



### Tipo de crédito

Crédito Infonavit	215,325
Apoyo Infonavit	10,982
Infonavit Total	210,307
Cofinanciamiento	18,101
Segundo crédito	20,408

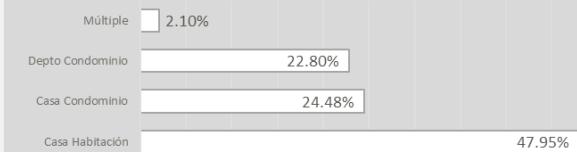
117,044 nuevas  
(51%)



113,123 existentes  
(49%)

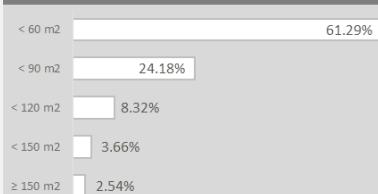


### Tipo de vivienda adquirida



\*Se excluye la categoría "Otro" que representa el 2.67%

### Área construida



### Precio de venta



Análisis elaborado por la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización, de conformidad con lo señalado en el art. 34, fracción VII del Estatuto Orgánico del Infonavit.

## 8. Mecanismo de evaluación del PEF 2022-2026

Conforme a lo aprobado por la H. Asamblea General en su Sesión Ordinaria 124 del 10 de diciembre de 2021, en este IAA se incluye el mecanismo de evaluación del PEF 2022-2026:

Tema	Contenido
Acciones estratégicas del Instituto	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. Ver sección 5. Acciones estratégicas del Instituto
Indicadores institucionales	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. Ver secciones 5. Acciones estratégicas del Instituto y 6. Resultados financieros.
Portafolio de proyectos institucionales	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. Se incluyen indicadores de resultados o beneficios alcanzados en cada proyecto. Ver sección 7. Resultados del Plan de Labores y Financiamiento.
Programa Operativo Anual	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. Ver sección 7. Resultados del Plan de Labores y Financiamiento.
	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. Ver sección 6. Resultados financieros.
Documentos de Ley	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.
Nombre del documento	Fundamento legal
Plan Estratégico y Financiero 2022-2026 que incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Financiero a 5 años</li> <li>• Presupuesto de Ingresos y Egresos</li> <li>• Plan de Labores y Financiamientos</li> </ul>	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. El PEF 2022-2026 se puede consultar en la siguiente liga: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">PEF 2022-2026</a></li> </ul>

Tema	Contenido
Informe Anual de Actividades 2021	<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"> <li>• <a href="#">Informe Anual de Actividades 2021</a></li> </ul>
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"> <li>• <a href="#">Informe Anual de Actividades 2021</a></li> </ul>
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-7714-01/22      Febrero: DCA-7770-02/22      Marzo: DCA-7838-03/22      Abril: DCA-7901-04/22      Mayo: DCA-7982 -05/22      Junio: DCA-8038 -06/22      Julio: DCA-9009-07/22      Agosto: DCA-9079-08/22      Septiembre: DCA-9139-09/22      Octubre: DCA-9233-10/22      Noviembre: DCA-9309 -11/22      Diciembre: DCA-9404 -12/2</p>
Estados financieros dictaminados 2021	<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"> <li>• <a href="#">Estados financieros dictaminados por auditores externos 2021</a></li> </ul>

## Índice de diagramas, gráficas y tablas

Tabla 1. Distribución del saldo de crédito por número de omisos (millones de pesos).....	11
Tabla 2. Monto y proporción anual de reservas por tipo de riesgo .....	12
Tabla 3. Composición del portafolio.....	13
Tabla 4. Principales indicadores del Fanvit a diciembre de 2022 .....	26
Tabla 5. Avance en los programas de desplazamiento de vivienda recuperada 2022 .....	30
Tabla 6. Colocación del NECP por decil de ingreso .....	33
Tabla 7. Créditos otorgados por grupo de edad y línea .....	33
Tabla 8. Portafolio total de cartera en cuentas y saldos .....	38
Tabla 9. Acciones de cobranza social 2022.....	41
Tabla 10. Cobranza social del Infonavit en 2022 (millones de pesos) .....	41
Tabla 11. Portafolio en balance por moneda 2022 .....	44
Tabla 12. Siniestralidad del seguro de daños .....	45
Tabla 13. Viviendas recuperadas por proceso judicial que fueron escrituradas en 2022 .....	49
Tabla 14. Avance en 2022 de las recomendaciones de la H. Asamblea General.....	60
Tabla 15. Balance General. Cifras al 31 de diciembre de 2022 (millones de pesos) .....	63
Tabla 16. Estado de Resultados. Cifras al 31 de diciembre de 2022 (millones de pesos).....	63
Tabla 17. Flujo de efectivo. Cifras al 31 de diciembre de 2022 (millones de pesos).....	64
Tabla 18. Indicadores clave de desempeño .....	66
Tabla 19. Presupuesto autorizado 2022 (millones de pesos) .....	67
Tabla 20. Desempeño de los proyectos institucionales .....	73
Tabla 21. Derrama de crédito 2021-2022 (mdp) .....	77
Tabla 22. Colocación de crédito, 2019-2022 .....	77
Tabla 23. Colocación de créditos en 2022 con respecto al POA .....	77
Tabla 24. Colocación por línea de crédito en 2022 con respecto al POA .....	78
Tabla 25. Colación de créditos en línea II por tipo de vivienda con respecto al POA .....	78
Tabla 26. Ránking de colocación de crédito por delegación regional 2022 por número de créditos .....	79
Tabla 27. Créditos hipotecarios, por intervalo salarial y tipo de vivienda, 2022 .....	80
Tabla 28. Créditos no hipotecarios por intervalo salarial (UMA), 2022 .....	81
Tabla 29. Créditos hipotecarios por decil de ingreso (UMA), 2022 .....	82
Tabla 30. Créditos no hipotecarios por decil de ingreso (UMA), 2022 .....	83
 Gráfica 1. Distribución del saldo por estatus de cartera.....	11
Gráfica 2. Distribución del portafolio por régimen de amortización (mdp).....	11
Gráfica 3. Administración de Riesgo de Crédito (mdp) .....	11
Gráfica 4. Evolución del VaR 2022 .....	12
Gráfica 5. Evolución del ICAP, nov-dic 2022 .....	14
Gráfica 6. Estimación de Rendimiento del Fondo .....	15
Gráfica 7. Total de incidencias y resultados del modelo de Pérdida Esperada bajo escenario de estrés al 95% (mdp) .....	15
Gráfica 8. Evolución mensual del Índice de Experiencia Institucional (porcentaje).....	18
Gráfica 9. Comparativo de quejas 2020-2022.....	20
Gráfica 10. Comparativo de denuncias 2020-2022.....	21
Gráfica 11. Composición del portafolio ( <i>información al cierre de diciembre 2022</i> ) .....	26
Gráfica 12. Evolución del rendimiento del Fanvit y su portafolio de referencia (Promedio móvil 12 meses) ....	27
Gráfica 13. Error de seguimiento del Fanvit (puntos base) .....	27
Gráfica 14. Sharpe ratio últimos 48 meses .....	27
Gráfica 15. Colocación de Línea II y III por Zona de Consolidación Urbana .....	34
Gráfica 16. Flujo REA 2019 -2022 .....	38
Gráfica 17. Créditos acumulados convertidos bajo RC 2.0.....	44
Gráfica 18. Evolución del portafolio en VSM, 2018 – 2022.....	44

Gráfica 19. Regularización de escrituras .....	48
Gráfica 20. Cancelaciones de hipotecas de hasta 2.8 UMA .....	49
Gráfica 21. Flujo de efectivo (mdp) .....	49
Gráfica 22. Presupuesto Infonavit 2013-2022 (mdp) .....	51
Gráfica 23. Evolución GAOV bruto más inversiones entre recursos totales. Histórico 2017-2022 (%) .....	51
Gráfica 24. Rentabilidad del Instituto 2022 .....	52
Gráfica 25. Eficiencia Operativa del GAOV .....	52
Gráfica 26. Compras del Instituto.....	53
Gráfica 27. Créditos formalizados de vivienda nueva y existente, no hipotecario y de NECP por decil de ingresos .....	62
Gráfica 28. Ejercicio del presupuesto 2022 (millones de pesos) .....	67
Gráfica 29. Composición de los créditos hipotecarios por decil de ingreso 2022 (porcentaje) .....	78
Gráfica 30. Composición de los créditos no hipotecarios por decil de ingreso 2022 .....	78
 Diagrama 1. Modelo de pérdida esperada.....	15
Diagrama 2. Servicios más solicitados en Infonatel en 2022.....	19
Diagrama 3. Servicios brindados en la Ventanilla Rápida .....	19
Diagrama 4. Tipos de derechohabientes y momentos de verdad frente al Instituto .....	23
Diagrama 5. Servicios en Mi Cuenta Infonavit .....	24
Diagrama 6. Niveles de seguridad .....	25
Diagrama 7. Flujo de proceso de Cobranza Social.....	39
Diagrama 8. Criterios de terminación de Cobranza Social .....	40
Diagrama 9. Ejemplo de Dictamen de terminación de cobranza social .....	41
Diagrama 10. Objetivos prioritarios del Programa Nacional de Vivienda 2021-2024.....	61
Diagrama 11. Acciones de crédito por línea y solución habitacional .....	61
Diagrama 12. Principales productos y servicios liberados e hitos cumplidos de los proyectos alineados al eje estratégico 1 en 2022 .....	69
Diagrama 13. Principales productos y servicios liberados e hitos cumplidos de los proyectos alineados al eje estratégico 2 en 2022 .....	70
Diagrama 14. Principales productos y servicios liberados e hitos cumplidos de los proyectos alineados al eje estratégico 3 en 2022 .....	71
Diagrama 15. Principales productos y servicios liberados e hitos cumplidos de los proyectos alineados a habilitadores en 2022 .....	72