

INFORME DE AVANCES DE LA **POLÍTICA** **DE COBRANZA** **SOCIAL**

SUBDIRECCIÓN GENERAL
DE GESTIÓN DE CARTERA

COORDINACIÓN GENERAL
DE COBRANZA SOCIAL

MARZO 2024

INFORME DE AVANCES DE LA **POLÍTICA** **DE COBRANZA** **SOCIAL**

SUBDIRECCIÓN GENERAL
DE GESTIÓN DE CARTERA

COORDINACIÓN GENERAL
DE COBRANZA SOCIAL

MARZO 2024

Contenido

1. Introducción	9
2. Aplicación de la Política de Cobranza Social.....	11
2.1 Acciones de los proveedores relacionados con la Cobranza Social en 2023.....	11
2.2 Segmentación de cuentas y canales de cobranza	20
2.2.1 Resultados de la asignación en 2023	25
2.2.2 Cambios al dictamen de vivienda	27
2.3 Mediación	28
2.4 Dictamen de Terminación de Cobranza Social	29
2.5 Cambios al procedimiento de segregación de créditos.....	32
2.6 Grupo de Gestión de Cuentas.....	35
3. Implementación de Productos	36
3.1 Nuevas Soluciones de Cobranza 2023	36
3.1.1 Borrón y Cuenta Nueva por Convenio Privado (BCP)	36
3.1.2 Apoyo para Pensionados y Jubilados (PJP)	37
3.2 Beneficios para atender a los acreditados.....	37
3.2.1 Responsabilidad Compartida.....	37
3.2.2 Borrón y Cuenta Nueva	43
3.2.3 Fondo de Protección de Pagos (FPP)	44
3.2.4 Prórrogas	45
3.2.5 Descuento por Liquidación Anticipada.....	48
3.4 Seguros para proteger el patrimonio de los acreditados.....	49
3.4.1 Autoseguro de Crédito.....	49
3.4.2 Reserva para desastres naturales (seguro de daños).....	50
4. Interacción con las Delegaciones Regionales	52
5. Principales resultados de la implementación de la Política de Cobranza Social	57
5.1 Beneficios de la Cobranza Social	57
Capítulo Especial 1: Atención a los derechohabientes afectados por el huracán OTIS en Guerrero	60
Capítulo Especial 2: Tratamiento de Pagos en Exceso	68

Índice de Figuras	71
Índice de Gráficas	71
Índice de Tablas.....	72
Índice de Ilustraciones	73
Índice de Recuadros	73

Resumen ejecutivo

Como parte de la mejora continua, también ha evolucionado el modelo de Cobranza Social dentro del Instituto, con el fin de poder proporcionar soluciones a lo largo del crédito; sin importar el número de omisiones con las que cuente.

Uno de los cambios principales que se implementaron durante 2023 y se continuará aplicando hacia los siguientes años es la Cobranza Dual, la cual consiste en aplicar estrategias y programas a créditos de manera continua, sujeto a las reglas de cada una de las soluciones aprobadas, a todos aquellos créditos que aún no se encuentran bajo proceso judicial.

Mejoras en la proveeduría de cobranza social

- Antes de agosto de 2019, el 100% de los proveedores de los servicios referentes a la Cobranza Social se encontraba contratado por adjudicación directa a la luz de un Procedimiento Específico que hoy ya no se encuentra vigente; actualmente estas contrataciones se realizan a través de licitaciones abiertas.
- Estos cambios en la proveeduría van acompañados de precios más competitivos, ya que las tarifas promedio pagadas a los Agentes de Cobranza Extrajudicial disminuyeron 9.0% para cobranza administrativa y 34.0% para la mediación, en comparación con el modelo de proveeduría anterior.
- En la última licitación de 2023, se alcanzó el porcentaje más alto de adjudicaciones a través de licitación, dado que prácticamente el 90% de las compras han sido a través de esta forma de contratación. Ello da certeza al mercado en cuanto a los criterios para participar como proveedor del instituto en materia de cobranza.

Mejoras en la supervisión de los proveedores de Cobranza

- Durante el 2023, se implementaron mejoras significativas en la supervisión de los proveedores de Cobranza: se intensificó el cumplimiento del Plan de Trabajo, tanto para Delegaciones como para los Agentes de Cobranza Extrajudicial. En particular, se estableció una penalización del 5% de la facturación del mes para los Agentes de Cobranza Extrajudicial que no alcanzaron el 80% del mínimo aceptable, por cada Delegación con incumplimiento.
- La efectividad en la supervisión de calidad de mediación se obtuvo un porcentaje de 97% a nivel nacional, siendo la supervisión de sesiones la de mejor efectividad con un 99%, seguida de invitaciones con un 97% e instalaciones 96% respectivamente.
- El modelo evolucionó y todas las penalizaciones serán económicas, establecidas con claridad y transparencia desde los contratos con los Agentes de Cobranza Extrajudicial. Esto dará claridad

tanto a las y los Agentes Internos como a los aliados estratégicos en cuanto a los efectos de alejarse del cumplimiento de las metas establecidas.

Estrategias y asignación de Cobranza Social

- Con base en un análisis realizado con datos de enero a diciembre 2023 se aplicaron en promedio estrategias a 37,819 créditos por mes; de los cuales el 73% tuvieron una gestión válida aprobada y el 28% contaron con un pago. El promedio de los pagos por mes fue de \$3,386 pesos.
 - Esto es importante, ya que el clasificar los créditos conforme las estrategias que se tienen, enfocan los resultados que se esperan obtener: firma de convenios, contención de moras bajas, salidas de vencido, entre otros.
- En 2023, la cobranza preventiva tuvo un promedio de recuperación de 32%, es decir, el monto recuperado respecto al monto a recuperar, y un monto recuperado promedio de 371 mdp.
- A través de la Cobranza Dual, en promedio se asignaron 110 mil créditos en esta estrategia de mayo a diciembre 2023 y se gestionaron un promedio de 81 mil créditos. En promedio, el 9% de los créditos gestionados presentan algún pago y el 5% presentan un pago completo. El flujo promedio mensual recuperado para estos créditos es de 34.2 mdp de mayo a diciembre 2023.
 - Esto garantiza la continuidad en el flujo de efectivo hacia el Fondo, así como la cercanía con las y los acreditados. Esto potenciará las estrategias que se tengan por parte de recuperación especializada.
- Durante 2023, se trabajó bajo diferentes estrategias de cada segmento, con el fin de pasar créditos en estatus vencido a vigente, teniendo los siguientes resultados: en promedio, los créditos que se asignan, el 27% pasan de vencido a vigente. Gracias a las estrategias de recuperación, de los créditos asignados vigentes, el 90% permaneció vigente 4 meses después de la asignación.
- Es relevante destacar la notable eficacia de la cobranza preventiva, la cual logra recuperar 38.1 pesos por cada peso invertido, mientras que la cobranza administrativa alcanza 13.3 pesos recuperados por cada peso invertido.
- **En cuanto a la mediación:** durante 2023, se llevaron 69,107 sesiones de mediación con una efectividad de firma de convenio del 74%, logrando 49,763 convenios de mediación, un crecimiento del 4% respecto a los convenios de 2022 (47,858 convenios de mediación).

Otras mejoras derivadas de la Política de Cobranza Social

- Como parte de la Política de Cobranza Social, desde el inicio del desarrollo del aplicativo del Dictamen de Terminación de Cobranza Social se han dictaminado 42,511 créditos: 1,574 dictámenes emitidos en 2022 y 40,937 en 2023.
- A partir de la implementación de las mejoras al proceso de segregación, entre agosto y diciembre de 2023 fueron segregados casi 32 mil créditos en pesos y, entre septiembre y diciembre de 2023, se reintegraron 419 créditos al balance.

Nuevas soluciones de Cobranza Social

- La nueva versión de **Borrón y Cuenta Nueva** entró en operación en septiembre de 2023. Esta versión permite la susceptibilidad de créditos en pesos y la posibilidad de otorgar un beneficio económico a las personas acreditadas que cumplan con el pago sostenido una vez reestructurado su crédito; de igual forma se elimina el requisito de pagos *a priori* para acceder a esta reestructura, incentivando la regularización de manera inmediata.
- El **programa de pensionados y jubilados** permite a las personas jubiladas solicitar un ajuste en el monto de amortización de acuerdo con su pensión. Antes solo contemplaba a los créditos originados en VSM; sin embargo, a partir de noviembre de 2023 también incluye a los créditos en pesos y se amplió el número de ocasiones para la reinscripción al programa hasta por 3 veces durante la vida del crédito

Beneficios para atender a los acreditados

- En mayo de 2022, inició operaciones **Responsabilidad Compartida 2.0 (RC 2.0)** con un universo susceptible de 2.6 millones de acreditados y acreditadas. En 2022 y 2023, respectivamente, se inscribieron 487 mil y 441 mil personas acreditadas en el programa, consolidándose como uno de los programas con mayor aceptación de los últimos años.
- Gracias al programa, la cartera cambió radicalmente, pues ahora 69% de la cartera está en pesos, en contraste con el 71% que estaba en VSM en diciembre de 2018, lo cual ayuda a la reconciliación de las y los acreditados con su crédito dejando a un lado las deudas impagables y al mismo tiempo se cuida de la salud y rentabilidad del portafolio ya que se observa un ICV menor en los créditos en pesos con respecto a los originados en VSM.
- En 2023, se aplicaron 72,053 beneficios de **Borrón y Cuenta Nueva Aplicación Automática** (el 54% a créditos en pesos) por una condonación de intereses complementarios promedio de 15,600 pesos; el 94.14% de los créditos que se encontraban vencidos antes de la aplicación se encuentran vigentes al cierre de diciembre de 2023.
- El **Fondo de Protección de Pagos FPP** (o seguro de desempleo) continúa siendo uno de los productos más importantes de Cobranza Social ya que permite a las y los acreditados que atraviesan por una pérdida de relación mantenerse al corriente por hasta seis meses mediante el pago de una proporción menor de su mensualidad. Durante 2023, se benefició a 171 mil acreditados con 579,894 mensualidades cubiertas, lo que representó una erogación del FPP por 1,919 mdp.
- Durante 2023 **se otorgaron 441 mil prórrogas por pérdida de la relación laboral**. Al cierre de diciembre de 155 mil acreditadas y acreditados contaban con una prórroga, siendo el 76% para créditos en pesos y el 24% para créditos en VSM.
- Todas estas acciones ocasionaron que, a lo largo de 2023, el número de caídas y salidas de vencido ha llegado a un punto de equilibrio, logrando la estabilidad solo por la operación de soluciones de cartera. El impacto en los indicadores de cartera vencida se ha magnificado tanto por los esfuerzos de originación como por segregación y la transición continua del portafolio de VSM a pesos.

- Uno de los beneficios con los que cuentan los créditos del Infonavit es que se encuentran asegurados contra eventualidades: durante 2023, 5,960 créditos fueron liquidados por incapacidad mientras que 16,398 fueron liquidados por defunción; se registraron 57 Siniestros Masivos, en donde se atendieron 7,306 viviendas/créditos y 407 Siniestros Individuales, en donde se atendieron 407 viviendas/créditos.

Principales resultados de la Cobranza Social

Con todas estas acciones se han logrado colocar más de 1.6 millones de beneficios de cobranza social en las diferentes etapas de la vida de los créditos.

- Como resultado de las acciones que se han llevado a cabo en los últimos cinco años para mejorar la cobranza del Instituto, la recaudación por parte de los acreditados en Régimen Especial de Amortización (REA) en 2023 fue de 26,441 mdp (1,206 mdp más que en 2022), lo que representó un promedio de 2,203 mdp mensuales siendo este el año con el nivel más alto desde la construcción del indicador.
- Por otro lado, estas acciones han permitido contener que los créditos no pasen a vencidos; de esta forma durante el 2023 se llegó a un nivel de contención de moras bajas de 47.7%. este indicador ha pasado de 32.9% en 2020 a 47.7% en 2023; lo que implica un crecimiento de 14.8 puntos porcentuales.

1. Introducción

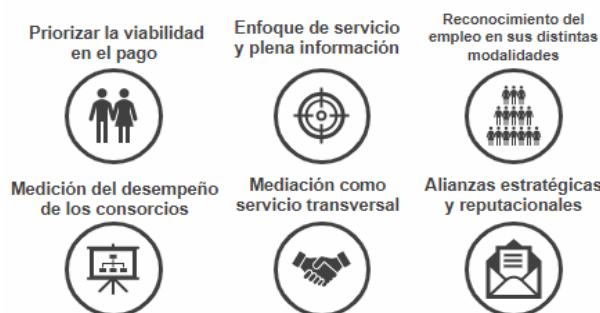
Desde la aprobación e inicio de vigencia de la Política de Cobranza Social en la sesión 845 del Consejo de Administración del 24 de febrero 2021, así como su respectiva publicación, el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit o Instituto) ha continuado con la aplicación de las directrices de dicha Política, siguiendo con los esfuerzos en el diseño de soluciones y estrategias a la medida de las necesidades de las y los acreditados que enfrentan dificultades para el pago de su crédito con el fin de salvaguardar su patrimonio.

Política de Cobranza Social

La Política de Cobranza Social (Política) es un documento que da sustento normativo a la implementación de los mecanismos de recuperación efectiva para beneficiar a las y los trabajadores y hacer exigibles las condiciones mediante las cuales se deberán realizar las gestiones de cobranza.

En la Política se definen principios, lineamientos y directrices para normar un modelo que contribuya al diseño e implementación de productos y estrategias de cobranza. Comprende la totalidad del modelo de Cobranza Social, **desde el diseño de productos y estrategias, el análisis operativo y financiero y la evaluación de su efectividad y vigencia, hasta garantizar su agotamiento, mediante un dictamen previo a la judicialización.**

Figura 1. Política de Cobranza Social



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Durante 2023, se llevó a cabo la actualización de la Política de Cobranza Social. El documento con las actualizaciones incorporadas, fueron presentadas en diciembre de 2023 al H. Consejo de Administración (HCA), para su respectiva aprobación.

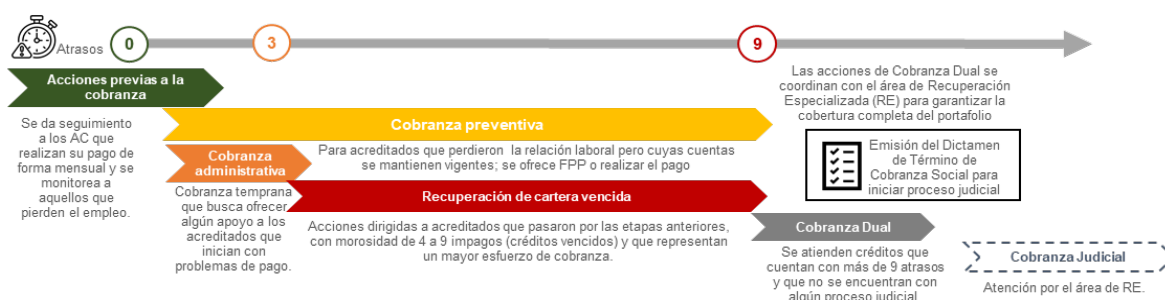
Entre las principales actualizaciones al documento se encuentran:

- La homologación de la redacción, en línea con el Manual Institucional de la Actividad Crediticia (MIAC).
- Se sustituye la mención de 9 omisos en la redacción por más de 4 atrasos (Cobranza Dual).
- Cambio de redacción en Cartera Vencida a Cartera Deteriorada (Fase Administrativa).

Uno de los cambios principales que se implementaron durante 2023 y se continuará aplicando hacia los siguientes años es la **Cobranza Dual**, la cual consiste en aplicar estrategias y programas a créditos de manera continua, sujeto a las reglas de cada una de las soluciones aprobadas, a todos aquellos créditos que aún no se encuentran bajo proceso judicial y que podrían ser atendidos. Esta estrategia permitirá consolidar un modelo de soluciones para todos los créditos, de manera independiente a su estatus contable, su situación laboral, sus omisiones en el pago, la etapa de recuperación en la que se encuentra, entre otros.

Derivado de los cambios antes mencionados, se realizaron los ajustes al Modelo de Cobranza Social.

Figura 2. Flujo de proceso de Cobranza Social



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Tanto la cobranza preventiva como la administrativa tienen el objetivo de proporcionar los elementos necesarios para que las y los derechohabientes con crédito cumplan con su pago de la mejor manera y, a su vez, mantener la salud del portafolio, mejorando la contención de moras bajas y disminuyendo las caídas a vencido.

Asimismo, durante ese año, se dio continuidad a la consolidación y aplicación de la Política de Cobranza Social mediante la ejecución de distintas acciones entre las que destacan las modificaciones en la dictaminación de habitabilidad de vivienda, las mejoras en los procesos licitatorios de supervisiones de cobranza, los esfuerzos para continuar con la emisión del Dictamen de Terminación de Cobranza Social, dentro de la etapa de recuperación de cartera deteriorada que busca un acercamiento con la persona acreditada a través de la cobranza domiciliaria y cuyo objetivo es lograr la firma de alguna reestructura.

2. Aplicación de la Política de Cobranza Social

Desde la implementación de la Política de Cobranza Social se han realizado mejoras y se han ido afinando aspectos para que las acciones que se toman con base en dicha Política puedan tener mayor impacto para los acreditados que presentan alguna dificultad y que puedan conservar su patrimonio. De esta forma se han ido consolidando las buenas prácticas desde 2021, por lo que en este informe se documentan las acciones realizadas durante el 2023.

2.1 Acciones de los proveedores relacionados con la Cobranza Social en 2023

Procesos licitatorios en 2023

Durante el ejercicio 2023, se ejecutaron 3 grandes procesos licitatorios a nivel nacional: uno para servicios de cobranza preventiva y dos más para servicios de cobranza administrativa y mediación. Derivado de lo anterior, se encuentran vigentes 75 contratos con 32 proveedores denominados Agentes de Cobranza Extrajudicial (ACE), distribuidos en todo el país a partir de 20 zonas estratégicas.

Sin considerar a los proveedores del Programa de Acompañamiento¹ porque su contratación tuvo otro origen en función de que los servicios se orientan a otros objetivos, por lo que el 90.5 % de la proveeduría de servicios de cobranza preventiva, administrativa y mediación que operará a partir de marzo de 2024, resultó de licitación. Con estas acciones, se revierte la situación contractual que se tenía en el Instituto antes de agosto de 2019, cuando el 100% de los proveedores de los servicios referidos se encontraba contratado por adjudicación directa a la luz de un Procedimiento Específico que hoy ya no se encuentra vigente. También, se logró disminuir el número de proveedores y contratos con respecto al modelo anterior de cobranza, ya que se contaba con un total de 242 contratos asignados a 220 proveedores en 2018. Actualmente, la operación la soportan 29 proveedores con 88 contratos nacionales adjudicados. Lo anterior permite una gestión más eficiente y ordenada.

¹ De conformidad con lo autorizado en el Comité de Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (CAABS), en su pasada sesión ordinaria del 10 de junio de 2022, con ajuste a los términos de la Resolución RCA-10169-09/21, por la cual el Consejo de Administración, aprobó por unanimidad la solicitud de regularización del programa piloto “Esquema Integral de Acompañamiento al Derechohabiente” a Programa Permanente.

Tabla 1. Configuración actual de contratos y proveedores

Situación Contractual	2018	2023	Observación
Mediación Viejo Modelo	102	0	Sin operación
Cobranza Administrativa Viejo Modelo	140	0	Sin operación
Contratos Integrales (Nuevo Modelo) Cobranza Social: Cobranza Administrativa y Mediación	0	88	En operación
Total de contratos de Cobranza Social	242	88	Operación optimizada hasta 36% de los contratos
Total de proveedores de Cobranza Social en operación	220	29^{1/}	Operamos con 13% de Proveedores con contratos vigentes

1/ 21 de nuevo modelo y 8 del Programa de Acompañamiento.

Fuente: Elaboración propia con información de la Gerencia Sr. de Operación de Cartera extraída de SAP FICO.

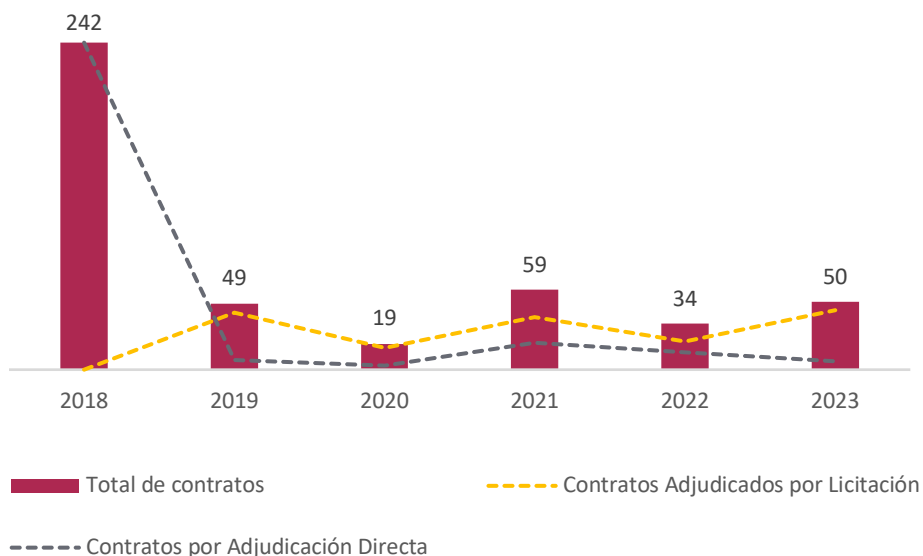
Es importante considerar que, desde que iniciaron estos procesos licitatorios para servicios de cobranza, a la fecha, durante el último proceso licitatorio se lograron adjudicar el mayor número de contratos por este mecanismo. A continuación, se muestra un cuadro con el histórico de adjudicaciones vía licitación, así como de manera directa:

Tabla 2. Procesos Licitatorios

Ejercicio	Licitación	Contratos Adjudicados por Licitación	Contratos por Adjudicación Directa	Porcentaje de Contratos Adjudicados por Licitación	Porcentaje de Contratos por Adjudicación Directa
2018	Sin procesos de licitación	0	242	0	1
2019	040/GA/2019-74353	42	7	0.86	0.14
2020	105/GA/2020-79541	16	3	0.84	0.16
2021	075/GA/2021-85361	39	20	0.66	0.34
2022	248/GA/2022-92140	21	13	0.62	0.38
2023	166/GA/2023-96248	44	6	0.88	0.12

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Gráfica 1. Resumen de Contrataciones 2019 – 2023 (Cobranza Social)



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Estos cambios en la proveeduría van acompañados de precios más competitivos, ya que las tarifas promedio pagadas a los Agentes de Cobranza Extrajudicial disminuyeron 9.0% para cobranza administrativa y 34.0% para la mediación, en comparación con el modelo de proveeduría anterior. Por otra parte, respecto de los servicios de cobranza preventiva, se obtuvieron precios promedio por más del 62% debajo de los precios de referencia que se obtuvieron en la investigación de mercado correspondiente.

Lo anterior, debido a que **en los procesos licitatorios se manejó un esquema de homologación de costos**, es decir, se consideraron como ganadoras las propuestas económicas más bajas y se realizó un promedio de estas para determinar los precios de cada uno de los servicios, obteniendo las mejores condiciones para el Instituto.

En conclusión, los procesos licitatorios han permitido al Instituto contar con mayor competencia, transparencia y obtener una mayor eficiencia económica.

Como resultado de este mecanismo de contratación, se observa que:

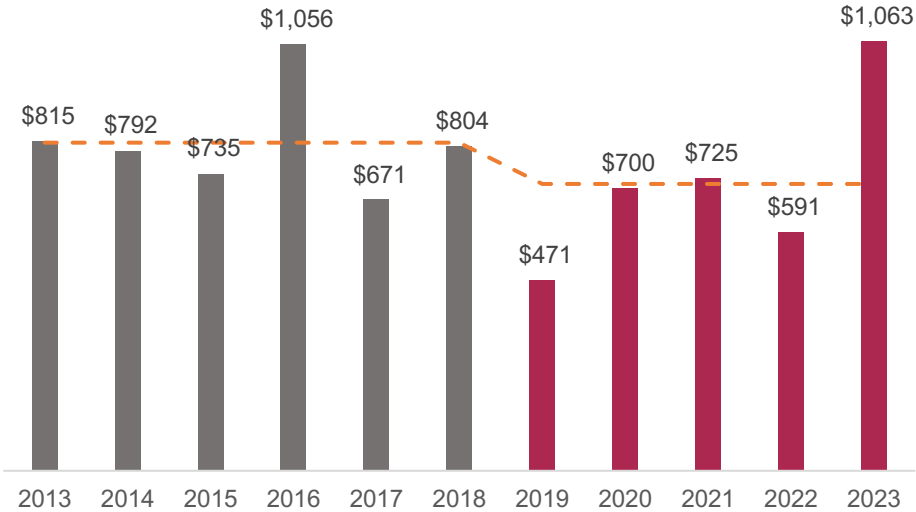
- El gasto promedio durante el periodo del año 2019 al año 2023, ascendió a 710 mdp,
- El gasto promedio del periodo de los 6 años previos, a la entrada en operación del nuevo modelo de contratación de la proveeduría 2013 a 2018, ascendió a 812 mdp,

Lo que representa una disminución promedio del 13% entre los dos periodos. Esto sin reducir la eficiencia operativa como se muestra en la siguiente gráfica.

En 2023, el incremento en el ejercicio de recursos se debe a que se incorporaron las siguientes estrategias en el modelo operativo de la cobranza social:

- (i) El perfilamiento de más cuentas, para el fortalecimiento del servicio de mediación,
- (ii) La reconfiguración, inclusión y nivelación de los servicios de cobranza preventiva y de cobranza administrativa, conforme a los resultados de los procesos Licitatorios.

Gráfica 2. Gasto en Cobranza Social (mdp), 2019 – 2023



1/ Es el gasto en la partida 533 (cobranza administrativa y otros gastos). De 2018 en adelante se grafican los servicios que se devengaron cada año, ya que el pago ejercido puede tener adeudos anteriores.

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Mejoras en la supervisión de los proveedores de Cobranza

Supervisión del Servicio de Cobranza

Durante el 2023, se implementaron mejoras significativas en la supervisión de los proveedores de Cobranza, en línea con la entrada en vigor de la licitación 248/GA/2022-92-140. Se intensificó el cumplimiento del Plan de Trabajo, tanto para Delegaciones como para los Agentes de Cobranza Extrajudicial. En particular, se estableció una penalización del 5% de la facturación del mes para los Agentes de Cobranza Extrajudicial que no alcanzaron el 80% del mínimo aceptable, por cada Delegación con incumplimiento.

Además, se continuó con el análisis del cumplimiento de los Planes de Mejora, los cuales son instrumentos para dar seguimiento a los compromisos adquiridos por los proveedores con el fin de corregir desviaciones detectadas durante la supervisión y para seguir impulsando mejoras. Este documento registra las áreas de oportunidad identificadas en las revisiones en campo y en la capacidad instalada de los proveedores, así como sus compromisos para subsanar los hallazgos.

Como resultado de un análisis exhaustivo, se replantearon las penalizaciones incorporadas en la licitación 248/GA/2022-92-140, con el objetivo de garantizar una supervisión más efectiva y una mayor responsabilidad por parte de los proveedores.

En septiembre 2021 surge el segmento de cobranza preventiva y hasta la actualidad su objetivo ha sido contactar de manera inmediata a las personas acreditadas que han perdido recientemente su relación laboral formal o que no han pagado sus últimas mensualidades de manera completa. Esto se hace, con la finalidad de ofrecer soluciones como el Fondo de Protección de Pagos, el cual mantiene la salud financiera de los créditos y maximiza el flujo que recibe el Instituto.

Dando continuidad al segmento en cobranza preventiva y con la entrada en vigor de la licitación 147/GA/2023-95829 para el 2023 se licitaron los servicios de cobranza preventiva a nivel nacional, el resultado de dicha licitación derivó en dos ganadores, los cuales se alinearon a los requerimientos de las nuevas especificaciones técnicas, las cuales tuvieron mejoras en su contenido:

- Monitorear y evaluar la calidad de las llamadas que los Agentes de Cobranza Extrajudicial realizan y atienden de las personas acreditadas (anteriormente solo se monitoreaba y evaluaba el seguimiento de un script); de no cumplir con la calidad requerida se penaliza al Agente con el 5% de lo mensualmente facturado.
- Se agregó como nueva herramienta de contacto el carteo tradicional, esto aplica a créditos que no cuentan con teléfono o correo electrónico.
- Algunos elementos incorporados fueron: revisión del funcionamiento de las herramientas de contacto, guardado correcto de las llamadas realizadas y recibidas, verificación de la existencia de un plan de recuperación de desastres y continuidad de negocios. **El incumplimiento de cualquier requerimiento en la supervisión se penaliza con el 2% de la facturación mensual.**
- Evaluación del plan de trabajo que mensualmente se les solicita, este documento describe las estrategias prioritarias y define las metas que deberán alcanzarse. **El incumplimiento del plan de trabajo se penaliza con el 2% de la facturación mensual.**

Tabla 3. Mejoras operativas que facilitan la medición

Plantilla de supervisores	
Antes	Mejora
Se contaba con 32 supervisores, 1 por cada delegación regional. Durante el 2022, se incrementó a 47 supervisores.	<p>Debido al aumento de la plantilla a 47 supervisores, se logró mejorar la supervisión en los municipios con mayor concentración de cuentas y distancias más largas de traslado, en los estados de: Baja California, Chihuahua, Coahuila, Durango, Guanajuato, Nuevo León, Metropolitana, Puebla, Tamaulipas, Sinaloa, Veracruz, Yucatán.</p> <p>Principales resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la calidad de la supervisión ya que hay una mayor eficiencia por parte de recursos humanos en la supervisión del segmento de cobranza social. • Incrementar un promedio de 350 cédulas de supervisión de campo al mes, lo que representa un aumento del 34% en la capacidad de supervisión. • Robustecer el esquema de supervisión trimestral a todos los centros de atención telefónica; así como supervisiones aleatorias a todas las instalaciones de los proveedores. • Se implementó un reporte de seguimiento puntal de la capacidad instalada de las Agencias de Cobranza Extrajudicial, con el fin de conocer de manera concreta y continua la plantilla de asesores contratados por las agencias que prestan servicios al instituto.

Cédulas de Supervisión	
Operación actual	Mejoras
<ul style="list-style-type: none"> • Cédula de gabinete con reactivos vinculados directamente con lo exigible contractualmente. • Creación e implementación de cédulas de instalaciones (oficinas, módulos y centros de atención telefónica). • Integración de reactivos de evaluación enfocados en el tipo de gestión alcanzada. • Creación de cédulas digitales en <i>Microsoft Forms</i> y/o con controles para disminuir el error humano al momento de la captura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se diseñaron nuevas cédulas de gabinete exclusivas para atender las necesidades de los nuevos proveedores que iniciaron actividades en febrero y marzo de 2023, con el fin de cumplir con lo exigible en las nuevas Especificaciones Técnicas. • Unificación de las Acciones de Mejora y estandarización de criterios en los Planes de Mejora para la atención de los compromisos pactados para solventar las áreas de oportunidad derivadas de los ejercicios de supervisión mensuales. • Con la creación de cédulas digitales en <i>Microsoft Forms</i>, adicional a la disminución de errores humanos en la captura de información, se optimizó el tiempo en la captura de información y elaboración de reportes. • Elaboración de reporte automatizado, que permite la creación de gráficos y tablas para la elaboración de presentaciones.

Dinámica de supervisión	
Operación actual	Mejoras
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración, difusión e implementación de guías y protocolos para la supervisión de campo, gabinete e instalaciones a fin de contar con criterios objetivos y homologados a nivel nacional para evaluar a toda la proveeduría bajo el mismo estándar. Creación de proyectos de <i>Power BI</i> que permiten automatizar la creación de fichas informativas con gráficas, tablas, semáforos y mapas de resultados. Comunicación constante con el equipo de supervisores para detectar áreas de mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> Se organizó la primera Reunión Nacional de Supervisores, con el objetivo de fomentar una comunicación directa entre el equipo de oficinas centrales y los supervisores a nivel nacional. Durante este encuentro, se logró homologar criterios de supervisión, capacitación y evaluación, garantizando así un enfoque uniforme en todas las delegaciones. Se actualizaron los criterios de la guía de supervisión para agilizar los tiempos de entrega de evidencias por parte de las agencias y garantizar el cumplimiento de los requisitos contractuales establecidos, así como optimizar los reportes enviados por los supervisores. Se fortaleció la comunicación continua con los supervisores y enlaces realizando reuniones constantes de retroalimentación. Se implementó un esquema de retroalimentación mensual por cada reporte de supervisión entregado por agencia.

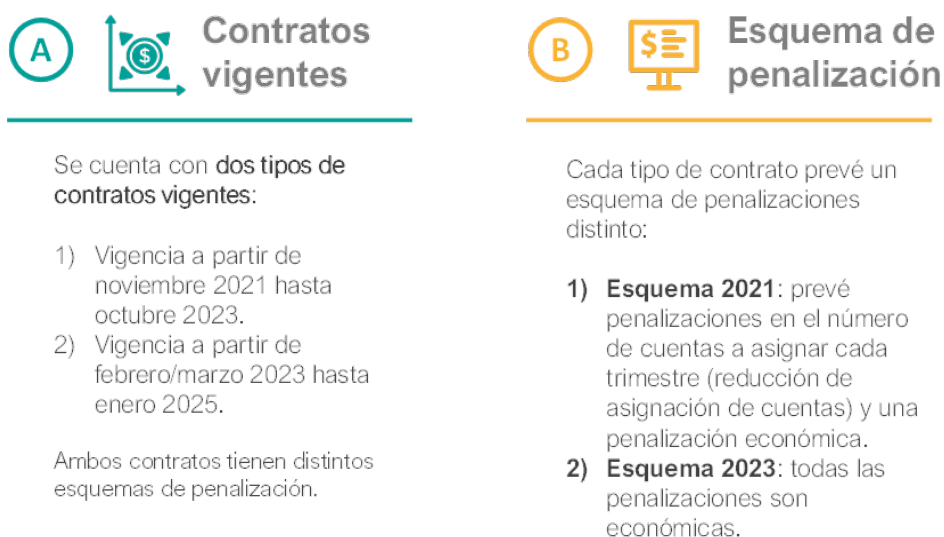
Coordinación de Supervisión y Penalizaciones	
Operación actual	Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Mejoras en el procedimiento de supervisión "AC.07.21" para garantizar una mayor coordinación por parte de supervisión y penalizaciones. Para la licitación 248/GA/2022-92-140 las penalizaciones se tradujeron al tipo monetario con base en el análisis de la operación y/o cumplimiento de los proveedores. Estandarización de las penalizaciones aplicables a futuras licitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Actualización del proceso "AC.07.21 Supervisar a los Agentes de Cobranza Extrajudicial del Segmento de Cobranza Administrativa" por parte del área de supervisión. Elaboración de la "GOP.AC.07.21.001 Cálculo de penalizaciones a los Agentes de Cobranza Extrajudicial del Segmento de Cobranza Administrativa". Para la Licitación 166/GA/2023-96248 las penalizaciones se estandarizarán en forma monetaria al igual que la licitación 248/GA/2022-92-140. Con la estandarización de las penalizaciones monetarias, la coordinación entre el área de supervisión y el área de penalizaciones se han fortalecido los esquemas de penalizaciones en 2023. Planes de Mejora: instrumento por el que se da seguimiento a los compromisos de la supervisión mensual efectuada sobre el cumplimiento de las buenas prácticas y requisitos establecidos contractualmente. Esto se ha fortalecido con un esquema que va desde el 1.5% al 2.5% sobre factura en función del impacto en la operación del compromiso no cumplido. Con el fin de abordar la falta de cumplimiento por parte de los asesores en las supervisiones de campo y el cierre de oficinas fuera de los horarios establecidos contractualmente, se ha fortalecido el sistema mediante la implementación de una penalización del 2.5% sobre la factura mensual. Esto ha permitido garantizar un mayor nivel de responsabilidad y cumplimiento por parte de los asesores y asegurar el cumplimiento de los horarios acordados. En apego a la Política de Cobranza Social, los Agentes de Cobranza Extrajudicial deberán realizar las gestiones de cobranza mediante un trato digno, humano y de calidad hacia la o el acreditado. Por ello, en 2023 se comenzó a evaluar en el canal telefónico la calidad respecto al trato brindado por los Agentes de Cobranza Extrajudicial a las y los acreditados, misma que de no llegar a un mínimo aceptable, se aplicaría la sanción económica indicada.

Fuente. Subdirección General de Gestión de Cartera.

Durante el año 2023, se mantuvieron vigentes dos tipos de contratos, cada tipo de contrato prevé un esquema de penalizaciones distinto:

Los contratos firmados en noviembre de 2021 están programados para vencer en octubre de 2023; por lo tanto, se considera la inclusión de penalizaciones económicas para estandarizar los esquemas actuales.

Figura 3. Contratos y Penalizaciones



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Esta decisión se basa en la observación de que los proveedores suelen responder de manera más efectiva para evitar reincidencias cuando las penalizaciones son de naturaleza monetaria. Como parte de este esquema de penalización de los Agentes de Cobranza Extrajudicial durante el 2023 se penalizó a los Agentes de Cobranza Extrajudicial por 16.5 mdp.

Tabla 4. Esquema de penalizaciones a los Agentes

	Incumplimientos	Descripción	Monto Penalizado*
1	Capacidad Instalada	Aplica cuando el ACE no cuenta con los asesores de cobranza requeridos para gestionar la cartera asignada. La penalización es de \$7,000 para la cartera telefónica y de \$9,000 para la cartera domiciliaria, por cada asesor faltante.	\$ 3,265,400.00
2	Plan de Trabajo (PT)	Aplica cuando el ACE no alcanza el 80% del mínimo establecido en las metas sobre las estrategias de cobranza mensual. La penalización es del 5% sobre factura en la Delegación donde incurrió el incumplimiento.	\$ 6,236,673.18
3	Inasistencia Asesor - Oficinas Cerradas	Incumplimiento que ocurre cuando en la supervisión no se presenta el asesor domiciliario o cuando el ACE tiene las oficinas donde brinda atención a los acreditados cerradas sin aviso previo. La penalización es del 2.5% sobre factura en la Delegación donde incurrió el incumplimiento.	\$ 346,646.66
4	Plan de Mejora (PM)	Incumplimiento en la atención de los compromisos pactados para solventar las áreas de oportunidad derivadas del ejercicio de supervisión mensual. La penalización oscila entre el 1.5% a 2.5% sobre factura en función del impacto en la operación del compromiso no cumplido.	\$ 987,448.24
5	Vivienda Irregular	Aplica cuando el ACE excede el 30% de gestiones rechazadas por parte de la delegación regional sobre vivienda irregular (vivienda abandonada, vandalizada y deshabitada). Se penaliza con el 5% sobre factura en la Delegación donde incurrió el incumplimiento.	\$ 711,730.18
6	Evaluación Canal Telefónico	Incumplir en al menos el 80% de la evaluación de calidad en la atención otorgada por parte de los asesores telefónicos mediante los call centers a las y los acreditados. Se penaliza con un 2% sobre la factura del mes.	\$ 4,880,686.29
7	Convenio	Aplica cuando el ACE excede el 30% de gestiones rechazadas por parte de la delegación regional sobre los convenios. Se penaliza con el 5% sobre factura en la Delegación donde incurrió el incumplimiento.	\$ -
8	Reincidencia en Plan de Trabajo (PT) y/o Plan de Mejora (PM)	Se considera reincidencia cuando el ACE incurra en el incumplimiento del PT y/o PM en tres o más ocasiones durante un periodo de seis meses. Se penaliza con el 1% sobre factura en la Delegación donde incurrió el incumplimiento.	\$ 119,115.11 -

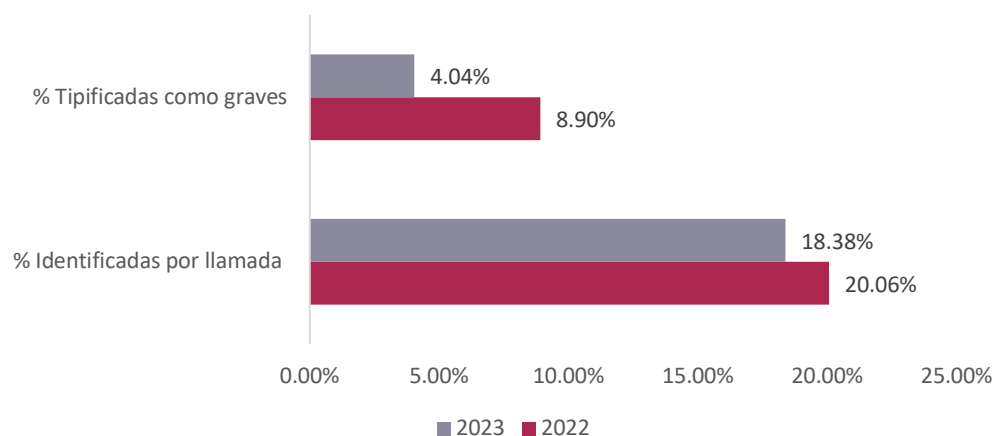
Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera

Supervisión del Servicio de Mediación

La efectividad en la supervisión de calidad de mediación es de 97% a nivel nacional, siendo la supervisión de sesiones la de mejor efectividad con un 99%, seguida de invitaciones con un 97% e instalaciones 96% respectivamente.

Con el programa de capacitación mensual a proveedores impartida por los supervisores en cada una de las Delegaciones Regionales, mejoró la evaluación de los mediadores y representantes en la sesión de mediación con los acreditados logrando un servicio de mejor calidad. Así como la disminución en incumplimientos de gravedad alta por parte de los proveedores, detectados en las llamadas de calidad realizadas a los acreditados, pues en el 2023 el decremento fue del 56.32% en comparación de los cinco meses de la prueba piloto en 2022.

Gráfica 3. Supervisión del Servicio de Mediación: Incumplimientos

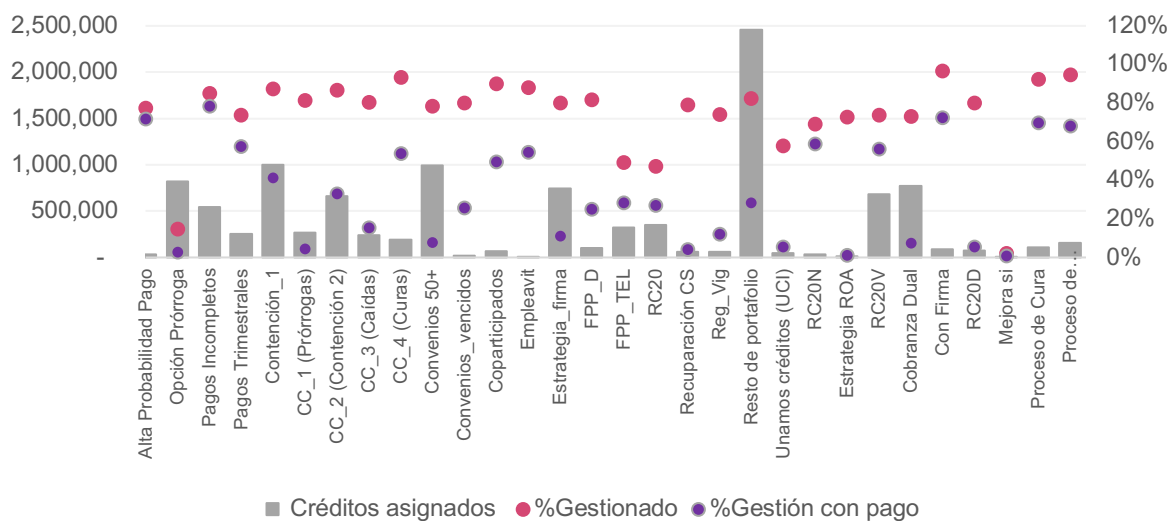


Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

2.2 Segmentación de cuentas y canales de cobranza

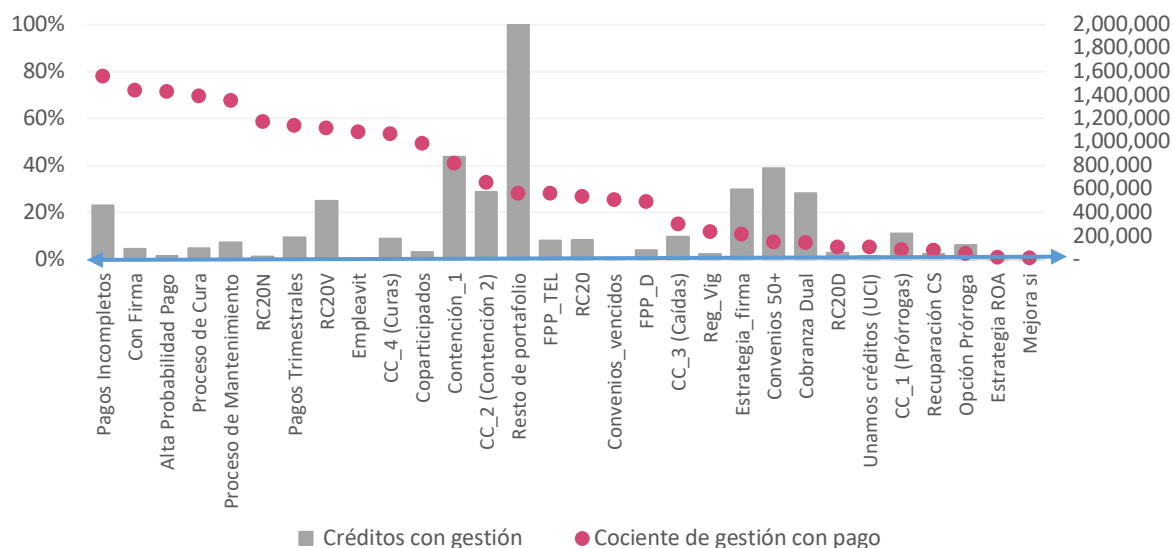
Con base en un análisis realizado con datos de enero a diciembre 2023 se aplicaron en promedio estrategias a 37,819 créditos por mes; de los cuales el 73% tuvieron una gestión válida aprobada y el 28% contaron con un pago. El promedio de los pagos por mes fue de \$3,386 pesos.

Gráfica 4. Efectividad de las estrategias



Fuente: Gerencia Sr. de Servicios y Soluciones Sociales.

Gráfica 5. Efectividad de las estrategias



Fuente: Gerencia Sr. de Servicios y Soluciones Sociales.

Las estrategias que mayor eficiencia presentan; es decir, que la brecha entre el % de Gestión y Gestión con pago es mayor son: pagos incompletos (78%), Con Firma (72%) y Alta Probabilidad de Pago (72%).

Las estrategias con mayor volumen de crédito corresponden al Resto de portafolio 28% de efectividad, Contención² con 41% de efectividad y Convenios 50+³ con 8% de efectividad.

El cociente de las estrategias tuvo un promedio de 33%, el 43% de las estrategias se encuentra por arriba del promedio.

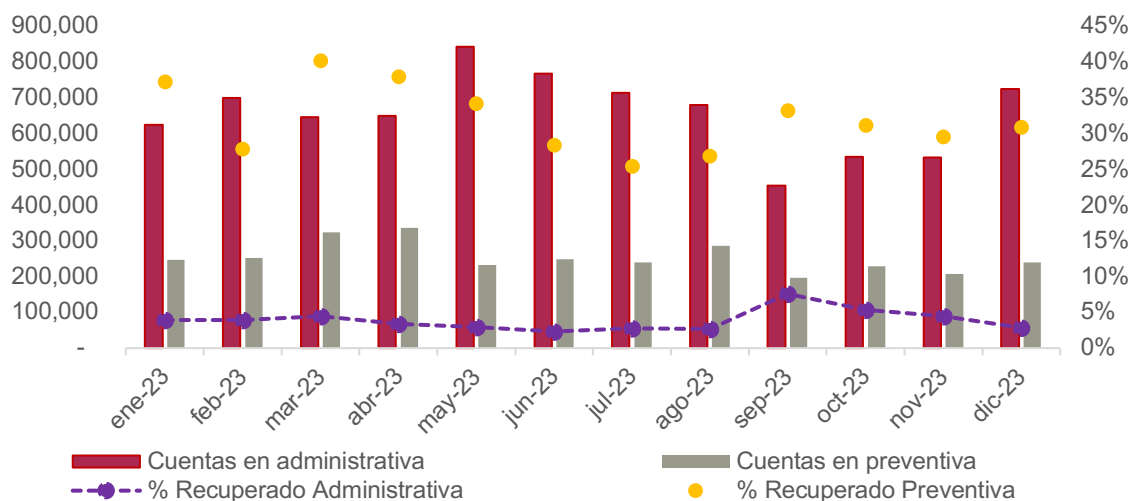
Cobranza preventiva

Con la entrada en septiembre de 2021 de la **cobranza preventiva**, se ha logrado contactar de forma temprana a las y los derechohabientes con crédito que pierden la relación laboral y se les puede ofrecer soluciones a tiempo. Con ello, se logró tener una eficiencia promedio en cobranza administrativa de 4% y en preventiva de 32%; es decir, cuánto se recuperó del monto total a recuperar.

² Estrategia cuyo objetivo es contener las cuentas que han dejado de realizar un pago.

³ Estrategia cuyo objetivo es focalizar los créditos susceptibles a un convenio y que tienen una disminución del 50% o más en su mensualidad.

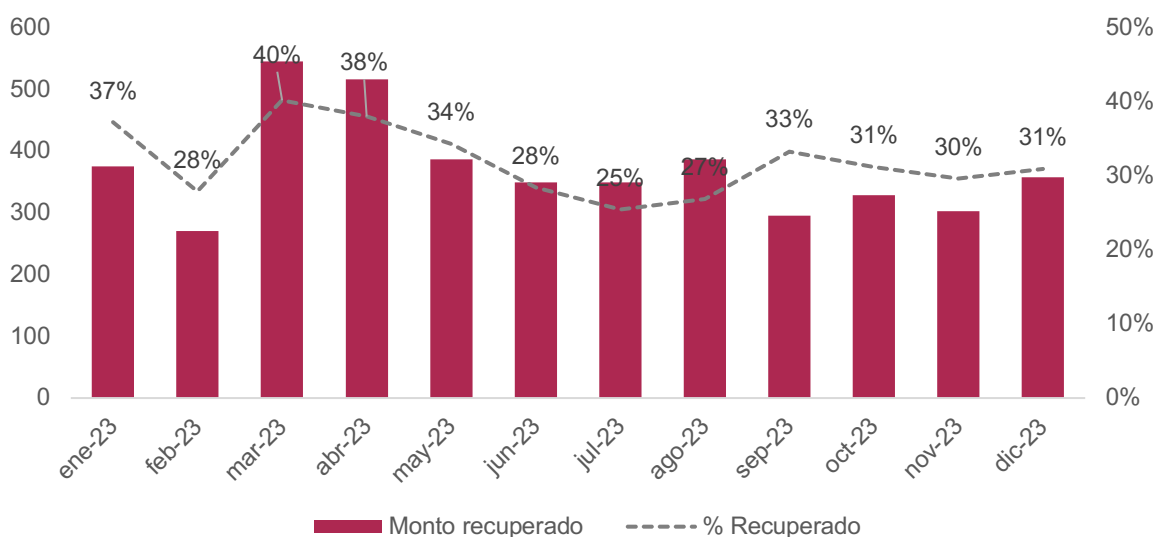
Gráfica 6. Cuentas asignadas y recuperación por segmento



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

En 2023, la cobranza preventiva tuvo un promedio de recuperación de 32%, es decir, el monto recuperado respecto al monto a recuperar, y un monto recuperado promedio de 371 mdp.

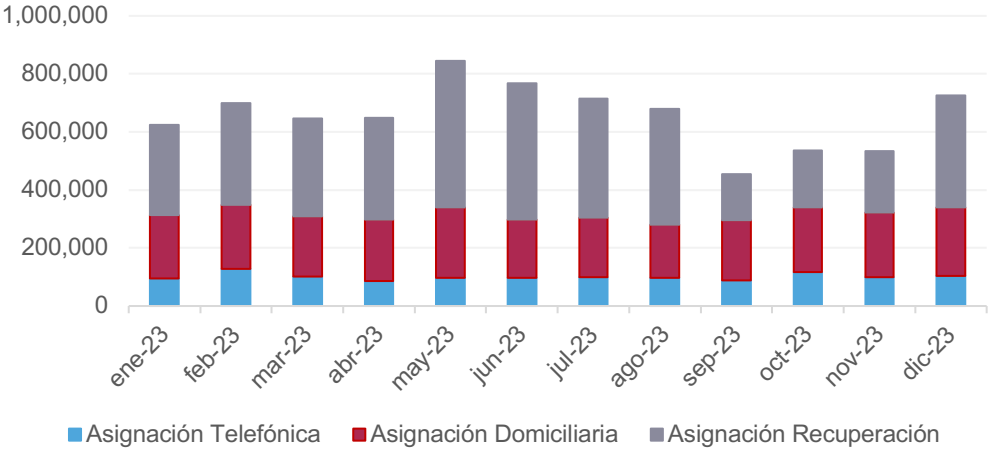
Gráfica 7. Créditos asignados a Cobranza Preventiva



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

En promedio, en los últimos 12 meses se han asignado más de 650 mil créditos mensualmente.

Gráfica 8. Créditos asignados a Cobranza Preventiva



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

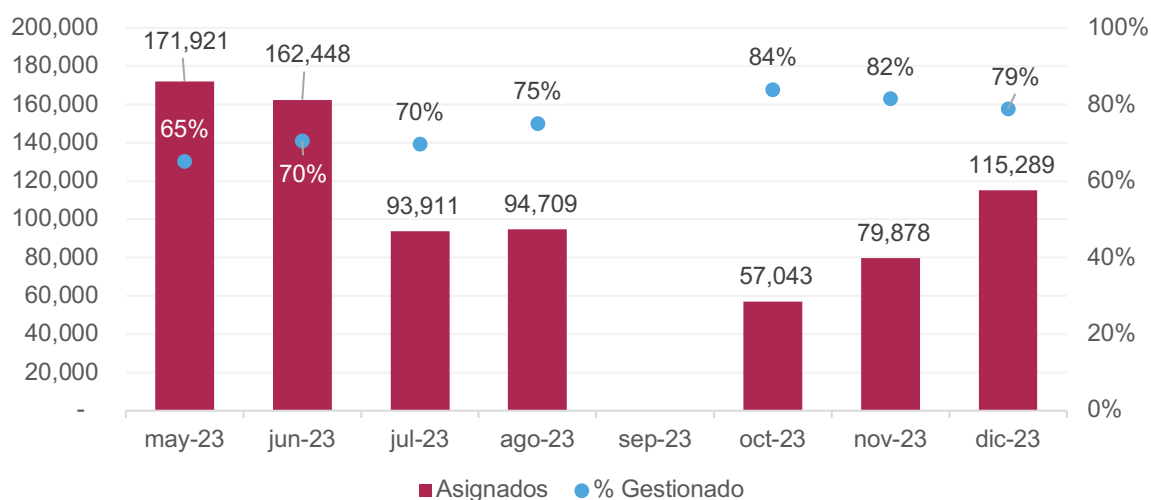
Cobranza Dual

En abril de 2022, en conjunto con la Coordinación General Jurídica, se inició con la asignación de créditos con más de 9 omisos. Con esta estrategia se busca apoyar a los créditos que no han agotado el proceso de Cobranza Social toda vez que tienen convenios disponibles. El objetivo de esta estrategia fue asignar y tratar con agencias de cobranza social los créditos que se encuentran previo al arranque de un proceso jurídico, independientemente del número de omisos (hasta 12) y que tengan al menos un convenio disponible. Desde abril de 2022 se han asignado, en promedio, 125 mil créditos con 10 o más omisos en diversas estrategias. Resaltando un incremento en el número de cuentas asignadas a partir de noviembre de 2022 al asignar cuentas con hasta 24 omisos, y un nuevo incremento a partir de mayo de 2023 con la incorporación de la estrategia Cobranza Dual.

A partir de mayo 2023 se estableció una estrategia específica llamada **Cobranza Dual**, como mecanismo excepcional, para la atención del portafolio que haya sido transferido al segmento de cobranza judicial previo al inicio de emisión del Dictamen de Terminación de Cobranza Social y no se encuentren perfiladas para ser demandadas de forma inmediata, estos créditos podrán ser susceptibles de soluciones y productos del segmento de Cobranza Social en tanto no se presente la demanda ante órgano jurisdiccional competente.

En promedio se asignaron 110 mil créditos en esta estrategia de mayo a diciembre 2023 y se gestionaron un promedio de 81 mil créditos.

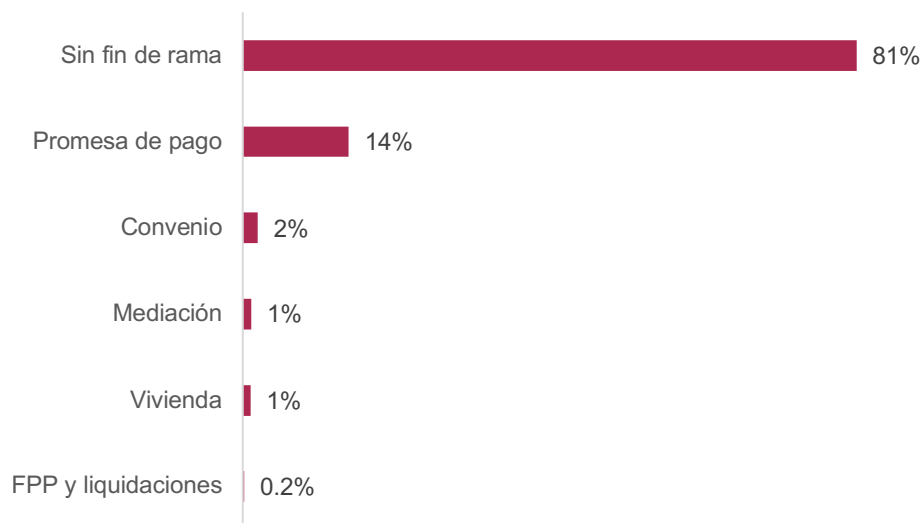
Gráfica 9. Créditos asignados en Cobranza Dual



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

En promedio de los créditos asignados, 83 mil créditos tenían un convenio disponible. La distribución de los créditos gestionados es la siguiente:

Gráfica 10. Gestiones en la Cobranza Dual



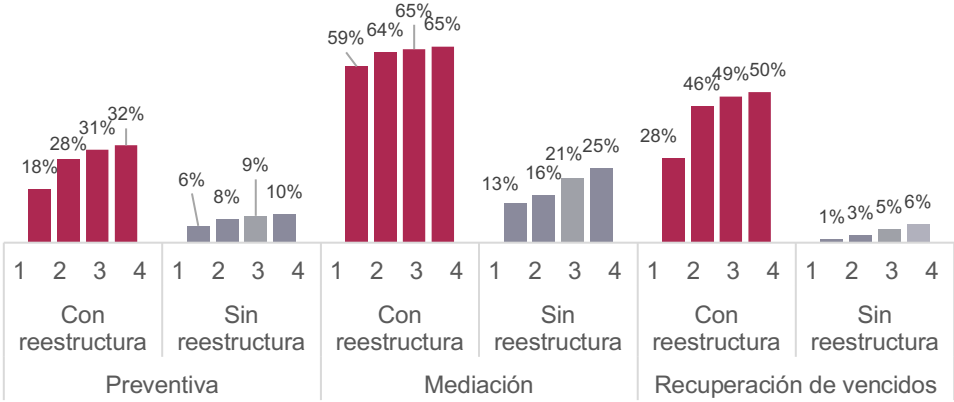
Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

En promedio, el 9% de los créditos gestionados presentan algún pago y el 5% presentan un pago completo. El flujo promedio mensual recuperado para estos créditos es de 34.2 mdp de mayo a diciembre 2023.

2.2.1 Resultados de la asignación en 2023

Durante 2023, se trabajó bajo diferentes estrategias de cada segmento, con el fin de pasar créditos en estatus vencido a vigente, teniendo los siguientes resultados: en promedio, los créditos que se asignan, el 27% pasan de vencido a vigente.

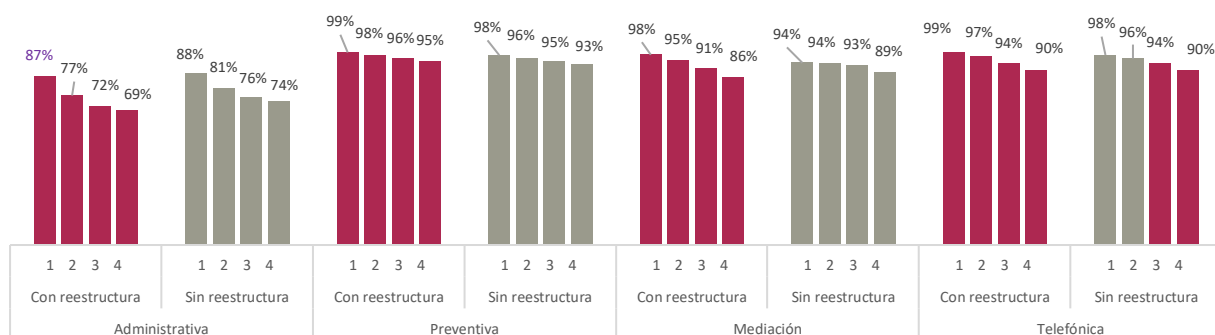
Gráfica 11. Porcentaje de créditos asignados que pasan a vigente
(Meses después de la aplicación de la reestructura)



Fuente: Gerencia Sr de Servicios y Soluciones Sociales

Gracias a las estrategias de recuperación, de los créditos asignados vigentes, el 90% permaneció vigente 4 meses después de la asignación.

Gráfica 12. Porcentaje de créditos asignados que permanecieron vigentes
(Meses después de la aplicación de la reestructura)



Fuente: Gerencia Sr. de Servicios y Soluciones Sociales

Es importante mencionar que, como parte del incremento de la eficiencia, el peso recuperado sobre el peso gastado ha crecido de 2020 al cierre de 2023; para los créditos vencidos este indicador pasó de 8.9 pesos a 11.3 pesos; y para los créditos vigentes pasó de 12.64 a 16.57 pesos.

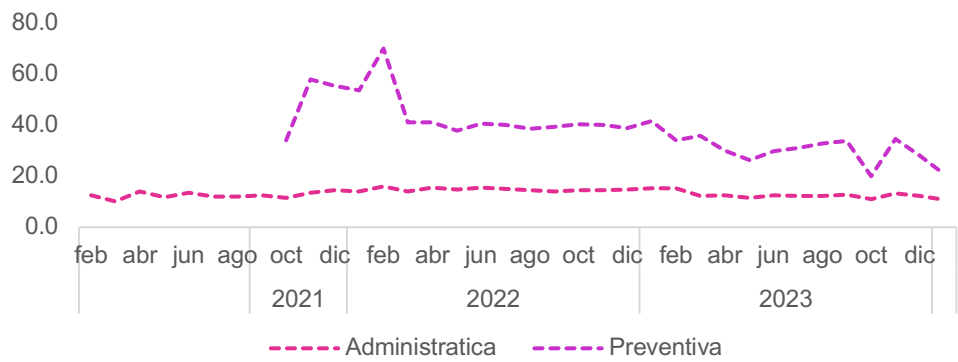
Tabla 5. Costos y beneficios de las soluciones

Estatus del crédito	Indicador	2020	2021	2022	2023
Vencidos	Créditos con gestión	257,717	189,277	217,936	333,437
	Gasto promedio por crédito facturado	\$219.23	\$237.70	\$397.74	\$482.34
	Monto recuperado promedio	\$1,949.58	\$2,257.90	\$3,809.95	\$5,447.33
	Pesos recuperados por peso gastado	\$8.89	\$9.50	\$9.58	\$11.29
Vigentes	Créditos con gestión	2,679,602	2,584,154	2,175,788	2,373,473
	Gasto promedio por crédito facturado	\$226.02	\$260.46	\$230.99	\$241.91
	Monto recuperado promedio	\$2,856.76	\$3,357.26	\$3,649.37	\$4,009.17
	Pesos recuperados por peso gastado	\$12.64	\$12.89	\$15.80	\$16.57

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Es relevante destacar la notable eficacia de la cobranza preventiva, la cual logra recuperar 38.1 pesos por cada peso invertido, mientras que la cobranza administrativa alcanza 13.3 pesos recuperados por cada peso invertido.

GRÁFICA 13. COBRANZA ADMINISTRATIVA Y PREVENTIVA⁴



Fuente: Gerencia Sr. de Servicios y Soluciones Sociales

2.2.2 Cambios al dictamen de vivienda

Con el fin de obtener información más precisa sobre las viviendas dictaminadas como “irregulares”, desde 2021 se inició con el desarrollo del proyecto *Dictaminación de habitabilidad de la vivienda*, lo cual durante 2023 se llevó a cabo el seguimiento de este proyecto en dos vertientes que atienden la gestión y administración de datos de los créditos.

Se modificó la Ruta de Solución Domiciliaria utilizada en la plataforma de gestión de Cobranza Social, creando nuevos fines de rama de habitabilidad derivados de la re-formulación del cuestionario de diagnóstico relacionada con situación de la vivienda, requeridas en la validación y aprobación de gestiones realizadas por los Agentes de Cobranza Extrajudicial. Dicha actualización quedó implementada en producción y es operada desde de noviembre 2023.

En conjunto con la Subdirección General de Tecnologías de la Información, se solicitó la creación de una base de datos en un ambiente seguro e institucional para la administración de la información relacionada con la cartera de Cobranza Social gestionada por los Agentes de Cobranza Extrajudicial con un fin de rama clasificado como habitabilidad de la vivienda. Al cierre del ejercicio 2023, se encuentra en etapa de desarrollo.

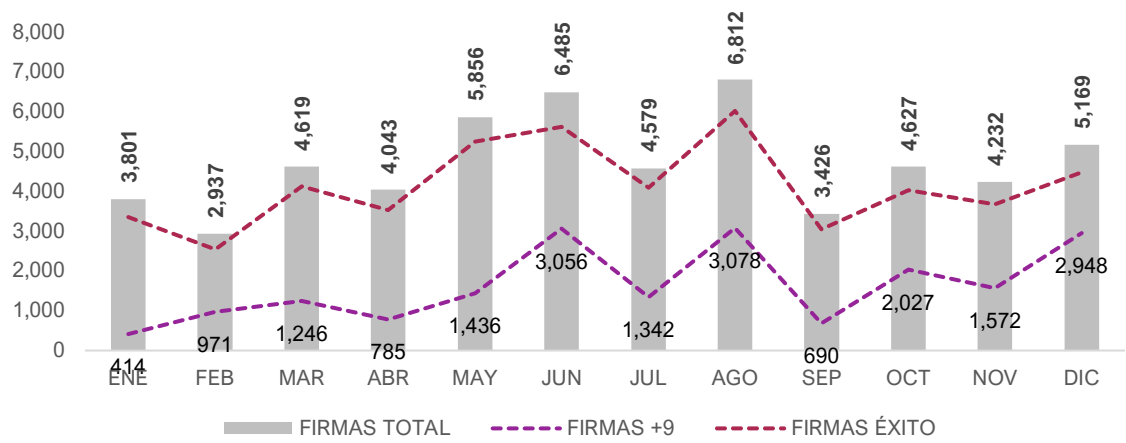
4 El resultado inicial de la cobranza preventiva al inicio de la operación es mayor por temas administrativos en cuanto a la estabilización de los pagos a los agentes de cobranza preventiva.

2.3 Mediación

Durante 2023, se llevaron 69,107 sesiones de mediación con una efectividad de firma de convenio del 74%, logrando 49,763 convenios de mediación, un crecimiento del 4% respecto a los convenios de 2022 (47,858 convenios de mediación).

Se dio un mayor énfasis en la estrategia de invitación directa al servicio de mediación enfocados en los créditos con más de 9 atrasos pertenecientes a la cobranza dual, aportando un promedio mensual del **33%** de los convenios de mediación.

Gráfica 14. Estrategia de Mediación

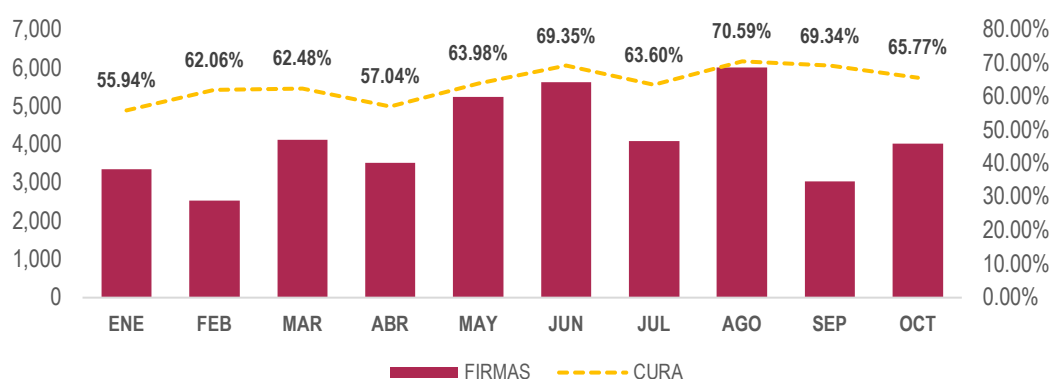


Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

En cuanto al mantenimiento de reestructuras, se logró un incremento en la recuperación de pagos de las cuentas en proceso de cura y en mantenimiento, teniendo en 2023 un porcentaje promedio de recuperación de segundos pagos de 79% (convenios enero a noviembre), 2 puntos porcentuales más que en 2022; tercer pago (convenios enero a octubre) de 67%, 3 puntos porcentuales más que en 2022 y (convenios enero a julio) mantenimiento de 44%, 3 puntos porcentuales más que en 2022.

Se logró un incremento en el porcentaje de cura; conforme al indicador, los convenios firmados de enero a octubre 2023 tuvieron un porcentaje de cura de 64.02%, lo que se traduce en un incremento de 3 puntos porcentuales respecto de los convenios con cura firmados en el mismo periodo en 2022.

Gráfica 15. Indicadores de Convenios y Curas



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

2.4 Dictamen de Terminación de Cobranza Social

Con el fin de ser más eficientes en el tratamiento de los créditos que presentan omisiones en sus pagos y con base en lo establecido en la Política de Cobranza Social en su numeral 11.1⁵ y numeral 11.2⁶, entre marzo y julio de 2021 la SGGC y la CGJ, en conjunto, determinaron los elementos a considerar en el dictamen e inició el envío manual, por parte de la SGGC, de la información con los créditos a dictaminar tal como se muestra a continuación.

5 “una vez que se agoten todos los mecanismos de Cobranza Social y que se emita y valide el dictamen correspondiente por parte de la SGGC, se trasladarán las cuentas al área responsable de la Secretaría General y Jurídica, para realizar la recuperación de los créditos por la vía judicial. Este proceso deberá ser construido de la mano con la Coordinación General y Jurídica para realizar las transferencias de manera automática y sin dilación alguna”.

6 “El dictamen permitirá cumplir con los criterios que establece el Manual de Crédito del Infonavit para declarar a un Crédito Infonavit como incobrable extrajudicialmente. Entre las características que debe tener se encuentran: 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 este dictamen deberá constar de manera fehaciente que se han agotado los intentos de cobro extrajudicial conforme lo establecido en estas Políticas de Cobranza Social. El dictamen permitirá determinar la finalización de la oferta de productos en Cobranza Social y con ello acreditar la imposibilidad de pago o la negativa de devolver la vivienda a la institución, la actitud hostil por parte de la o el deudor, la situación irregular de la vivienda y el estatus de los créditos que hayan incumplido con nueve amortizaciones de pago o más”.

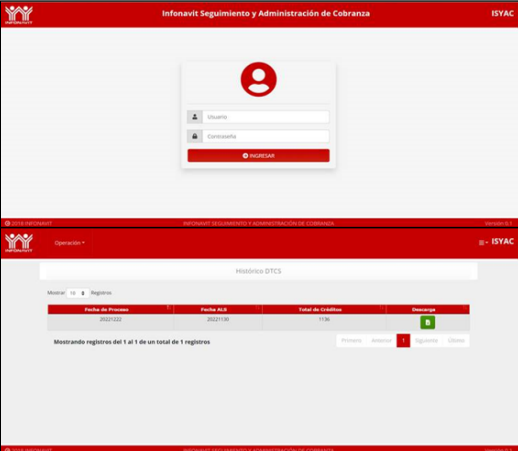
Figura 4. Criterios de terminación de Cobranza Social

Común denominador > 9 omisos (no en RE)	
Dictaminación de vivienda irregular	o Agotamiento de mecanismos de Cobranza Social <ul style="list-style-type: none"> • 24 meses de prórrogas y • se le haya asignado al menos una reestructura

Fuente: Coordinación General de Cobranza Social.

Durante el primer semestre de 2022, la SGGC y la SGTI comenzaron a trabajar en el desarrollo de un aplicativo para realizar el dictamen de forma automática, concluyendo satisfactoriamente las pruebas integrales e instalación en ambiente productivo de dicho dictamen. El aplicativo está dividido en dos secciones: una sección con el histórico de los créditos que han sido dictaminados, y una sección de donde se puede obtener el dictamen individual de un crédito. Desde 2023 el sistema se encuentra en funcionamiento y puede ser utilizado por la CGJ.

Figura 5. 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]

DICTERC [REDACTED]

Dictamen de terminación de Cobranza Social del crédito [REDACTED]

22 de diciembre de 2022

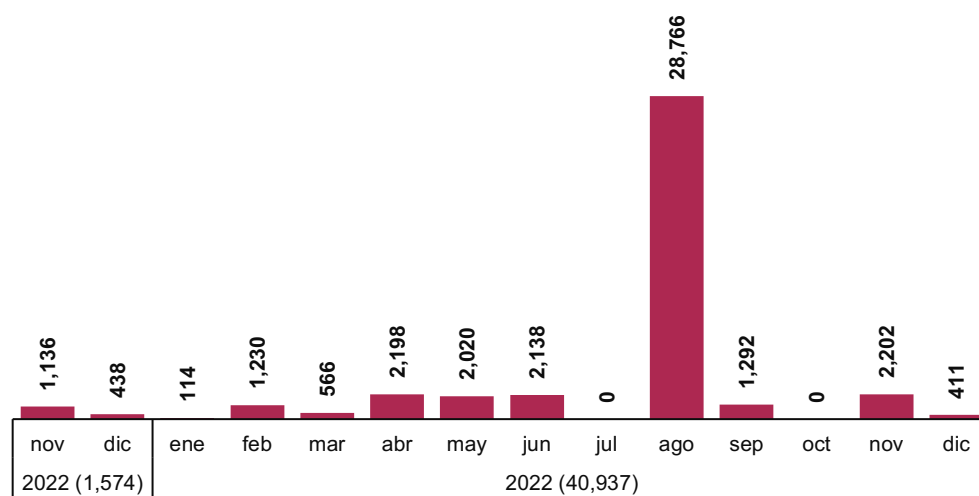
Con fundamento en los artículos 71 de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores; 11, fracción V, inciso a, 12 y 13, fracciones VII y XV, del Estatuto Orgánico del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores; numerales 2 y 6.1.2.5. del Manual General de Políticas de Control Interno; numeral 11. de la Política de Cobranza Social, aprobada por 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] el cual fue originado con fecha [REDACTED] en VSM por un monto de originación de \$ [REDACTED] pesos a un plazo de 30 años.

Fuente: Coordinación General de Cobranza Social.

Desde el desarrollo del aplicativo, se cuenta con Dictamen de Terminación de Cobranza Social para 42,511 créditos: 1,574 dictámenes emitidos en 2022 y 40,937 en 2023.

Gráfica 16. Dictámenes de Terminación de Cobranza Social emitidos



Fuente: Coordinación General de Cobranza Social.

2.5 Cambios al procedimiento de segregación de créditos

La principal motivación de la segregación es el reconocimiento de créditos que se encuentran significativamente degradados. Estas acciones están contempladas en la regulación actual, así como en la normatividad interna⁷.

El proceso de segregación en el Infonavit se realiza en apego al Anexo 38 criterio B-3 de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (CUOEF), párrafos 77, 78 y 79⁸.

A partir de la revisión que se realizó de la cartera en general (hallazgos de la cartera), a partir de 2019 se mejoró el proceso de segregación y se construyó un sistema para que se lleve a cabo el proceso, así como su alineación de reglas operativas y documentos normativos.

Mediante resolución RCA-10903-04/22, en abril de 2022 el H. Consejo de Administración autorizó los criterios para la segregación de créditos de aquellos que no cuenten con los elementos suficientes para gestionar un juicio hipotecario ordinario, o bien, que por su alta precariedad social resultaría inequitativa la ejecución de las garantías hipotecarias:

- Créditos reservados al 100% con 48 o más atrasos (con excepción de aquellos que tengan una reestructura en proceso de cura)
- El régimen del crédito debe ser REA.
- El estatus contable del crédito debe ser vencido.
- La situación del crédito de ser igual a “activa”.
- El portafolio contable del crédito debe ser “Infonavit” (0000).
- Las reservas deben ser 100% o mayores.
- Créditos monetarios y en VSM indistintamente.
- No aplica para Cofinanciados y Coparticipados.

7 El proceso de segregación se encontraba previsto en el Subproceso de Cartera Reservada al 100% (PR-SGAC-077) cuya versión 000 fue creada en 2014 y en febrero de 2022, con motivo de su rediseño, fue publicado el Proceso Segregación de Créditos (AC.04.02), así como las reglas operativas RO-AC.04.02-001 Segregación de Créditos en Cartera Reservada y RO-AC.04.02-002 Reintegración de Créditos en Cartera Reservada.

8 77: Fovissste e Infonavit deberán evaluar periódicamente si un crédito vencido debe permanecer en el balance general, o bien, ser castigado. Dicho castigo se realizará cancelando el saldo insoluto del crédito contra la estimación preventiva para riesgos crediticios. Cuando el crédito a castigar exceda el saldo de su estimación asociada, antes de efectuar el castigo, dicha estimación se deberá incrementar hasta por el monto de la diferencia.

78: Adicionalmente a lo establecido en el párrafo anterior, Fovissste e Infonavit podrán optar por eliminar de su activo aquellos créditos vencidos que se encuentren provisionados al 100% de acuerdo con lo señalado en los párrafos 75 y 76, aún y cuando no cumplan con las condiciones para ser castigados. Para tales efectos, Fovissste e Infonavit deberán cancelar el saldo insoluto del crédito contra la estimación preventiva para riesgos crediticios.

79: Cualquier recuperación derivada de créditos previamente castigados o eliminados conforme a los dos párrafos anteriores, deberá reconocerse en los resultados del ejercicio dentro del rubro de estimación preventiva para riesgos crediticios.

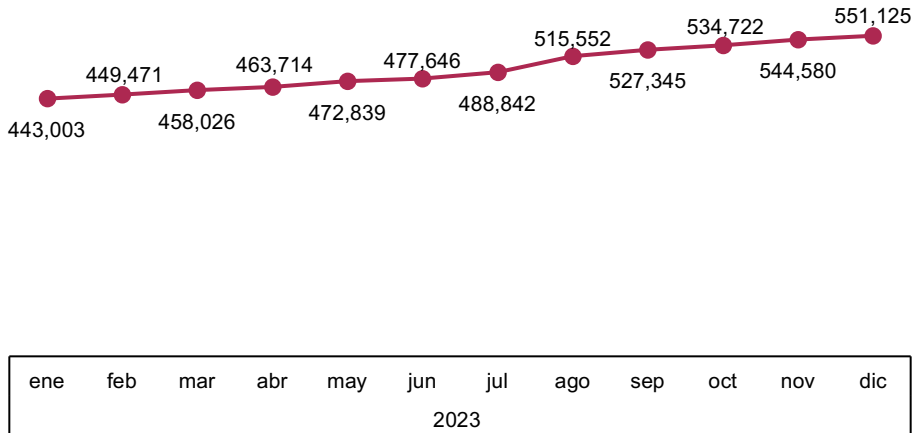
De igual forma, en dicha mejora se propuso y aprobó lo siguiente:

- Eliminación de los criterios que no son utilizados para la segregación, conservando un solo criterio de segregación correspondiente a los créditos reservados al 100% con 48 o más atrasos.
- Reintegro de créditos a balance previamente segregados, siempre que reúnan las siguientes características (este criterio se encuentra en operación desde septiembre 2023):
 - El estatus contable del crédito debe ser vigente.
 - La situación del crédito debe ser igual a “activa”.
 - El portafolio contable del crédito debe ser “Segregado”.
 - Debe tener 12 pagos continuos en REA o 6 bimestres continuos en ROA, o las combinaciones de ambos.

Dichas mejoras fueron documentadas en el proceso AC.04.02 Segregación de Créditos, publicándose su versión 001 el pasado 28 de septiembre de 2022. Cabe destacar que además de las actividades de segregación, existen estrategias de las áreas de cobranza para mitigar el crecimiento o acelerar la salida de créditos en este portafolio.

Al cierre de 2023, el portafolio de créditos segregados consistía en 551,125 créditos con un promedio anual de 494 mil créditos.

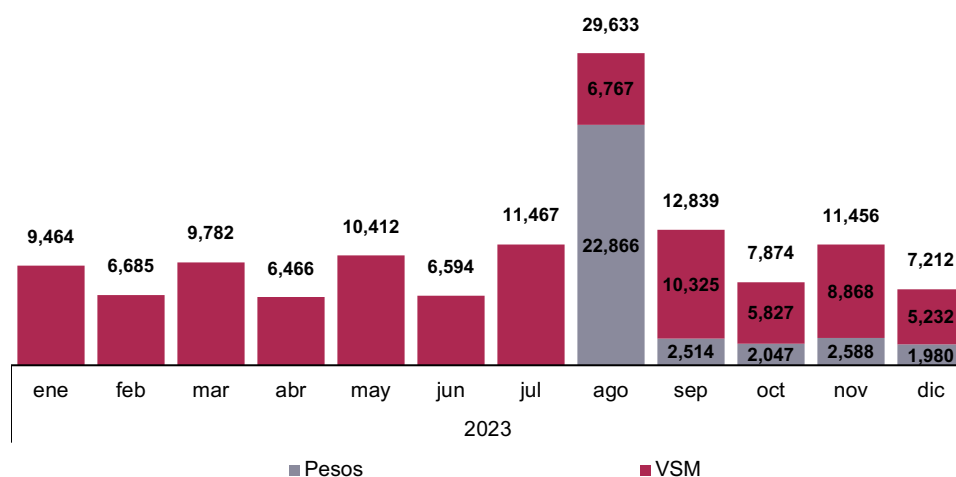
Gráfica 17. Total de Segregados en el periodo



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Durante 2023, en promedio, se segregaron 10,824 créditos al mes. Con el inicio de las mejoras, el mes con mayor número de créditos segregados fue agosto con casi 30 mil segregaciones.

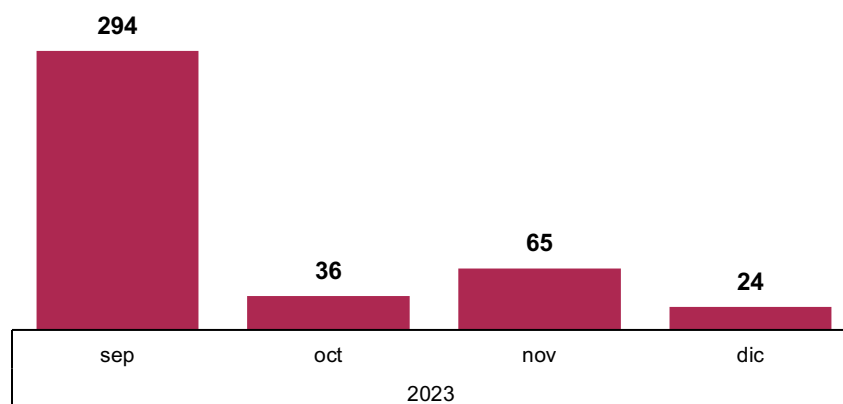
Gráfica 18. Créditos Segregados por mes



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Con la implementación de estas mejoras, entre agosto y diciembre de 2023 fueron segregados casi 32 mil créditos en pesos y, entre septiembre y diciembre de 2023, se reintegraron 419 créditos al balance.

GRÁFICA 19. REINTEGROS AL BALANCE



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

2.6 Grupo de Gestión de Cuentas

De conformidad con la estrategia integral de Cobranza Social, que prioriza 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 múltiples decisiones en el Grupo Gestión de Cuentas (GGC) que han estado fundamentadas en 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 elementos operativos y su resolución, entre otros. Esto ha fortalecido la mecánica en la toma de decisiones para una mejor gestión de las cuentas.

Además, la información que se genera en cada una de las áreas ha permitido la toma de decisiones respecto de la no asignación de cuentas a los Agentes de Cobranza Extrajudicial. Es decir, se toman decisiones basadas en información, testimonios, supervisión en campo y desempeño. Ello brinda transparencia y soporte al proceso de gestión de la cartera.

Durante el año 2023, se llevaron a cabo un total de 13 sesiones de las cuales 12 fueron ordinarias y 1 extraordinaria; así mismo se agregaron al repositorio del GGC los documentos relativos a cada sesión.

3. Implementación de Productos

Para apoyar a las personas acreditadas que por alguna circunstancia se les dificulte cubrir los pagos de su crédito, el Infonavit se da a la tarea de entender los motivos de dicha situación y, a partir de ahí, diseñar y ofrecer las mejores soluciones con base en un perfilamiento que depende de su situación económica, social y laboral, de tal manera que le facilite el pago de sus obligaciones.

En 2023 se trabajó en el lanzamiento de las soluciones de cobranza social para los créditos en pesos, con lo que se busca fomentar la cultura de pago de las personas acreditadas y ajustar las mensualidades con base en sus necesidades. Estas soluciones son:

3.1 Nuevas Soluciones de Cobranza 2023

En 2023 se trabajó en el lanzamiento de las soluciones de Cobranza Social para los créditos en pesos, con lo que se busca fomentar la cultura de pago de las personas acreditadas y ajustar las mensualidades con base en sus necesidades. De esta manera se modificaron las soluciones de Borrón y Cuenta Nueva Convenio Privado y Apoyo a Personas Jubiladas y Pensionadas.

3.1.1 Borrón y Cuenta Nueva por Convenio Privado (BCP)



La nueva versión de Borrón y Cuenta Nueva entró en operación en septiembre de 2023.

Además de la inclusión de créditos en pesos, se tienen las siguientes mejoras:

- a) Posibilidad de otorgar un beneficio económico a las personas acreditadas que cumplan con el pago sostenido una vez reestructurado su crédito, con la finalidad de hacerlos volver a la senda del buen pago.
- b) Se elimina el requisito de pagos *a priori* para acceder a esta reestructura, incentivando la regularización de manera inmediata.

La firma de convenios de esta solución Programa sigue creciendo, principalmente en aquellas entidades federativas que llevan a cabo Ferias de Solución. Al cierre de diciembre de 2023 se estima que hay 126 mil créditos susceptibles, de los cuales casi 73 mil se encuentran en pesos y 61% del total tiene estatus contable de vigente y el 39% restante se visualiza en estatus de vencido. **De septiembre a diciembre 2023** se han inscrito 3,695 créditos, con un beneficio potencial de 17.7 mdp.

3.1.2 Apoyo para Pensionados y Jubilados (PJP)



El Programa de pensionados y jubilados permite a las personas jubiladas solicitar un ajuste en el monto de amortización de acuerdo con su pensión. Antes solo contemplaba a los créditos originados en VSM; sin embargo, a partir de noviembre de 2023 también incluye a los créditos en pesos y se amplió el número de ocasiones para la reinscripción al programa hasta por 3 veces durante la vida del crédito.

La aplicación del producto contempla un cambio en su factor de pago, el cual se ajusta a 25% de la pensión mensual dictaminada de la persona acreditada, la puesta en producción hacia las personas acreditadas se dio el 7 de noviembre de 2023.

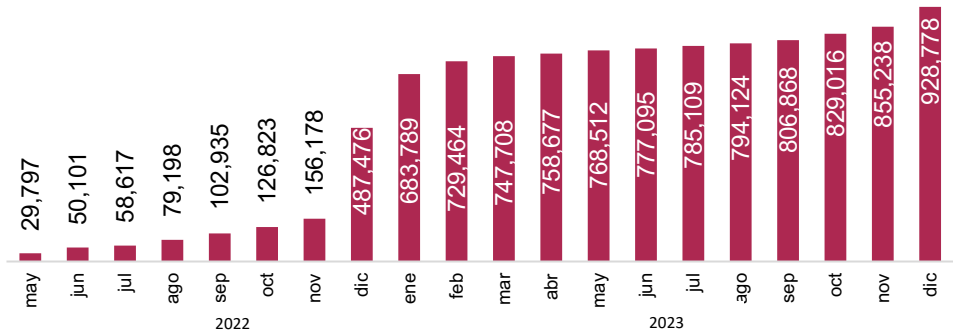
El universo susceptible estimado es de 134 mil personas, de las cuales 42% cuentan con más de 65 años. Cabe señalar que, para tener acceso al beneficio, es necesario presentar su Resolución de Pensión. **Durante noviembre y diciembre 2023, 223 personas acreditadas solicitaron la nueva versión de este beneficio.**

3.2 Beneficios para atender a los acreditados

3.1.1 Responsabilidad Compartida

En mayo de 2022, inició operaciones Responsabilidad Compartida 2.0 (RC 2.0) con un universo susceptible de 2.6 millones de acreditados y acreditadas. En 2022 y 2023, respectivamente, se inscribieron 487 mil y 441 mil personas acreditadas en el programa, consolidándose como uno de los programas con mayor aceptación de los últimos años.

Gráfica 20. Acumulación de créditos convertidos bajo RC 2.0 en 2022-2023 por mes de inscripción



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Al cierre de 2023, seis delegaciones concentran casi el 50% de las conversiones: Nuevo León, Jalisco, Estado de México, Guanajuato, Coahuila y Baja California.

Ilustración 1. Porcentaje de Conversiones por delegación 2023



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Gracias al programa, la cartera cambió radicalmente, pues ahora 69% de la cartera está en pesos, en contraste con el 71% que estaba en VSM en diciembre de 2018, lo cual ayuda a la reconciliación de las y los acreditados con su crédito dejando a un lado las deudas impagables y al mismo tiempo se cuida de la salud y rentabilidad del portafolio ya que se observa un ICV menor en los créditos en pesos con respecto a los originados en VSM.

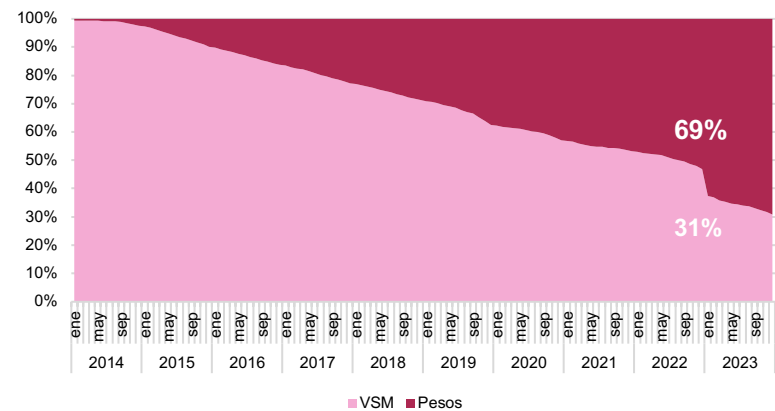
Tabla 6. Portafolio en balance por moneda 2023

Moneda	Portafolio Infonavit	% Portafolio ICV en cuentas ICV en Saldos		
Pesos	3,813,076	69%	9.27%	10.71%
VSM	1,700,016	31%	24.09%	34.66%
ICV general	5,513,092		14.03%	17.46%

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Se estima que para 2024, sean convertidos al menos otros 180 mil créditos.

Gráfica 21. Distribución por moneda del portafolio en balance



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Recuadro 1. Análisis de Responsabilidad Compartida



Durante 2023, se implementaron diversas estrategias para analizar en detalle los factores determinantes que influyen en la conversión de los créditos susceptibles de cambiar la denominación del crédito de VSM a pesos bajo Responsabilidad Compartida 2.0. Los análisis se centraron en comprender las interacciones entre las características de los créditos y de los acreditados, con el fin de identificar los factores que inciden en la probabilidad de conversión. Entre las iniciativas llevadas a cabo se incluyen el desarrollo de un modelo de regresión logística con datos internos del Instituto, así como campañas de marketing directo.

Los resultados de la regresión logística revelan que ciertas variables, como la tasa de interés, el saldo de la subcuenta de vivienda, el número de pagos omisos, la edad y el monto actual como proporción del monto original, tienen un impacto estadísticamente significativo en la probabilidad de conversión. Este enfoque permite modelar la relación entre múltiples variables y la variable dependiente binaria de conversión, lo que proporciona una comprensión más profunda de las razones subyacentes de la conversión de ciertos créditos. La capacidad de la regresión logística para controlar múltiples variables simultáneamente permite identificar los factores más influyentes en la probabilidad de conversión, lo que puede ser crucial para orientar estrategias futuras destinadas a maximizar la conversión de créditos y garantizar una gestión eficiente de la cartera, los resultados de la regresión se muestran en la Tabla 7.

Además, el análisis de los efectos marginales promedio de cada variable en la regresión ofrece una visión detallada de la influencia relativa de cada factor en la probabilidad de conversión. Con la estimación de los efectos marginales promedio y manteniendo todas las variables no mencionadas constantes, se puede mencionar lo siguiente:

- La probabilidad de convertir el crédito disminuye en 0.0047 por cada año adicional en la edad de los acreditados.
- La probabilidad de que el crédito se convierta disminuye en 0.01 por cada Pago Omiso adicional.

Además, se enviaron correos electrónicos directos a las personas acreditadas susceptibles de convertir sus créditos, pero que no lo habían hecho, invitándolos a participar en el programa. También se distribuyeron 250 cuestionarios a acreditados que ya habían realizado la conversión de su crédito y 400 cuestionarios a aquellos que no lo habían hecho.

Entre los principales hallazgos de este ejercicio se encuentran:

- El monto de la mensualidad resultante después de la conversión parece ser un elemento importante para las personas acreditadas que no convirtieron sus créditos.
- Siete de cada 10 personas acreditadas que no convirtieron su crédito señalaron que no pudieron hacerlo debido a fallas en el sistema, porque no tenían beneficios considerables, están cerca de liquidar su crédito o no tuvieron tiempo.
- El 94% de las personas a las que se les envió el cuestionario y que convirtieron su crédito aún viven en las viviendas adquiridas con el crédito, frente al 86% de las personas que no realizaron la conversión.

Tabla 7. Coeficientes estimados y errores estándar de la regresión logística⁹

	Convertido (d)
Número de Bimestres de Cotización	0.001*** (0.0001)
log (Tasa de interés)	0.858*** (0.006)
Segregado (d)	0.320 (0.376)
En Portafolio Infonavit (d)	0.493 (0.376)
Vivienda Nueva (d)	-0.094*** (0.004)
Género (d)	0.295*** (0.003)
Saldo Subcuenta de Vivienda	-0.011*** (0.001)
Número de Pagos Omisos	-0.059*** (0.0003)
Salario Diario	-0.00005*** (0.00001)
Edad	-0.025*** (0.0002)
Proporción Monto Original	-0.238*** (0.003)
Antigüedad Crédito	0.001 (0.001)
Norte (d)	-0.101*** (0.003)
Sur (d)	-0.157*** (0.005)
Constante	2.594 (0.377)

* Nivel de significancia del 10%

** Nivel de significancia del 5%

*** Nivel de significancia del 1%

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

9 Se presentan los coeficientes β estimados de la especificación $\ln(P/(1-P)) = \beta T X$, donde P es la probabilidad de Conversión y X es el vector de las variables incluidas en el modelo.

(d) indica que se trata de una variable que puede tomar como valores 0 o 1.

Para la variable Género: 1 femenino y 0 masculino.

Los estados incluidos en la región Norte son: Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas, Sinaloa, Durango y Zacatecas.

Los estados incluidos en esta región Sur son: Chiapas, Oaxaca, Guerrero, Veracruz, Tabasco, Campeche, Yucatán y Quintana Roo.

Los estados incluidos en la región Centro son: Colima, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Edo. México, Michoacán, Morelos, Nayarit, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Tlaxcala y Ciudad de México.

Se seleccionó la especificación del modelo de regresión logística con el menor Akaike Information Criterion (AIC) debido a su mejor equilibrio entre ajuste y complejidad del modelo.

Recuadro 2. Cómo Responsabilidad Compartida mejoró las condiciones económicas de las personas beneficiadas a través de algunos testimonios

Rafael Pérez Ramírez, Tlaxcala: “Cuando revisé mi estado de cuenta, no lo podía creer porque el monto que aparecía anteriormente era bastante alto, pues ya con los números plasmados respiré. Recibí un descuento de más de 1 millón de pesos. Sí, es cierto lo que hace Infonavit.”.

Clemente Espinosa Rojo, Veracruz: “Con este programa de Responsabilidad Compartida por parte del Infonavit, pues para mí es una gran ayuda. Ya había pensado en perderla o malbaratarla o a ver que hacía con ella, pero no hubo necesidad. Y ya con este programa que hace posible este nuevo gobierno y gracias a las promesas cumplidas, bueno, es un hecho, por eso estamos aquí y este ya puedo hacerme de las escrituras de mi casa..”.

Sarita Rios, Oaxaca: “Fui beneficiada con el programa de responsabilidad compartida y estoy contenta porque solo me descuentan \$2,500 de mi cuenta y al completar \$32,000, podré tener mi propia casa y eso me llena de alegría porque no tengo deudas al tener mi propia casa, y con ello puedo vivir mejor.”.

María Elena García Ríos, Morelos: “Saqué mi crédito en el 2000, llevo pagando 19 años. Al principio no se me hacía difícil, pero ya después, como iban incrementando el costo, pues de verdad que cada año ya se me hacía muy complicado y nada más estaba pensando ¿y ahora de cuánto va a venir el aumento? Responsabilidad Compartida es una gran ayuda, una verdad, porque me está esperando un descuento que ni me imaginaba que fuera a suceder.”



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

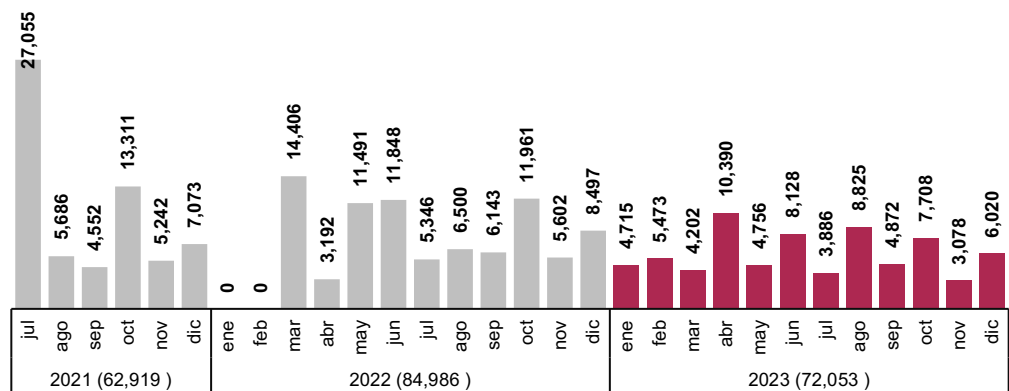
3.1.2 Borrón y Cuenta Nueva

Uno de los productos que se mejoraron como parte de la Implementación de la Política de Cobranza Social fue Borrón y Cuenta Nueva Aplicación Automática; el cual inició su aplicación desde julio 2021. Este beneficio tiene el objetivo de ofrecer a las y los acreditados una alternativa de regularización que abarque todos los créditos con morosidad (hasta nueve omisos), manteniendo el factor de pago sin reestructura, capitalizando los intereses devengados no pagados y condonación de los intereses complementarios, a través de la aplicación de una solución vía aplicación automática.

Uno de los principales cambios de este beneficio, establecido en el acuerdo SNPyS-189/01 el 20 de diciembre de 2020, radica en que su aplicación requiere de la condición de presentar tres pagos continuos efectivos para los créditos en REA; o bien, si se encuentra en ROA tiene que cubrir al menos 55% de la factura de los últimos dos bimestres. Otra de las modificaciones que se realizaron es que se puede aplicar hasta 9 omisos y se puede aplicar a créditos en pesos, cuando anteriormente solo se aplicaba a créditos denominados en VSM. Este criterio es clave, pues se garantiza flujo al Fondo y con ello se comprueba la capacidad y voluntad de pago de los acreditados y acreditadas, característica fundamental para acceder a apoyos de Cobranza Social.

En 2023, se aplicaron 72,053 beneficios de BCN AA (el 54% a créditos en pesos) por una condonación de intereses complementarios promedio de 15,600 pesos; el 94.14% de los créditos que se encontraban vencidos antes de la aplicación se encuentran vigentes al cierre de diciembre de 2023.

Gráfica 22. Aplicación de BCN, 2023



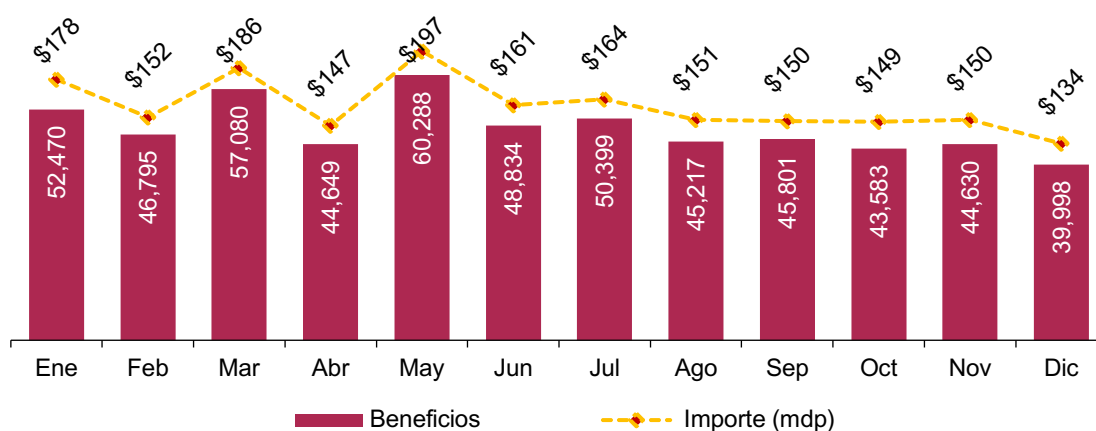
Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

La comunicación de la aplicación de este producto es través de mensajes de texto y correo electrónico a las acreditadas y acreditados de quienes se cuenta con dato de contacto disponible. Estos correos electrónicos y mensajes de texto en adición al mensaje que aparece en el estado de cuenta de todas y todos los acreditados cuando son beneficiarios de este programa.

3.1.3 Fondo de Protección de Pagos (FPP)

El FPP (o seguro de desempleo) continúa siendo uno de los productos más importantes de Cobranza Social ya que permite a las y los acreditados que atraviesan por una pérdida de relación mantenerse al corriente por hasta seis meses mediante el pago de una proporción menor de su mensualidad. Durante 2023, se benefició a 171 mil acreditados con 579,894 mensualidades cubiertas, lo que representó una erogación del FPP por 1,919 mdp¹⁰.

Gráfica 23. Aplicación FPP, 2023

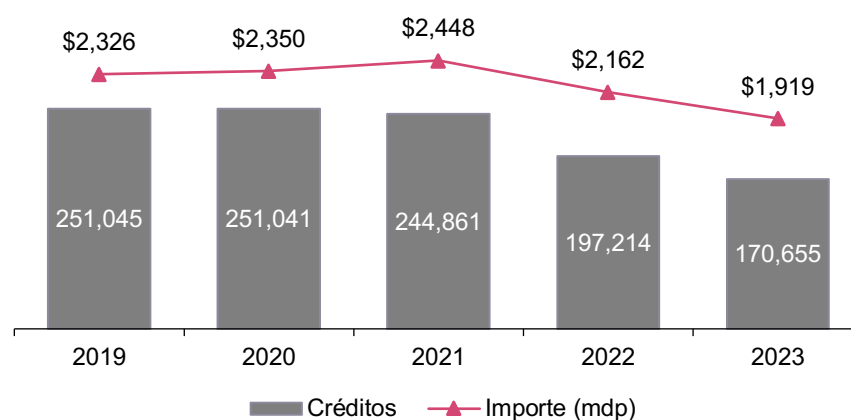


Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

En el último año y medio el uso del Fondo se ha reducido derivado de los cambios en la normativa para respetar los convenios de reestructuras de los acreditados; o por dinámicas en el mercado laboral.

¹⁰ Cifra revisada al corte de febrero; esta cifra puede variar a lo observado con el corte del cierre de diciembre 2023 por movimientos a mes vencido.

Gráfica 24. Aplicación FPP, 2019 a 2023



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Durante 2024 se definirán los siguientes pasos a seguir para el manejo y uso del FPP con el fin de intensificar la colocación del producto al mismo tiempo que se asegura la solvencia del Fondo.

3.1.4 Prórrogas

En términos del Artículo 41, párrafos 2° y 3° de la Ley del Infonavit, las y los trabajadores que pierdan su relación laboral, podrán solicitar y acceder a una prórroga, derecho de las personas acreditadas instaurado en la Ley del Infonavit.

[...] Cuando un trabajador hubiere recibido crédito del Instituto, éste le otorgará a partir de la fecha en que haya dejado de percibir ingresos salariales, prórrogas en los pagos de la amortización que tenga que hacer por concepto de capital e intereses ordinarios. Para tal efecto, el trabajador acreditado deberá presentar su solicitud al Instituto dentro del mes siguiente a la fecha en que deje de percibir ingresos salariales. Durante dichas prórrogas los pagos de principal y los intereses ordinarios que se generen se capitalizarán al saldo insoluto del crédito. En caso de que el trabajador no solicite la prórroga en el plazo de 30 días, ésta no se le autorizar.

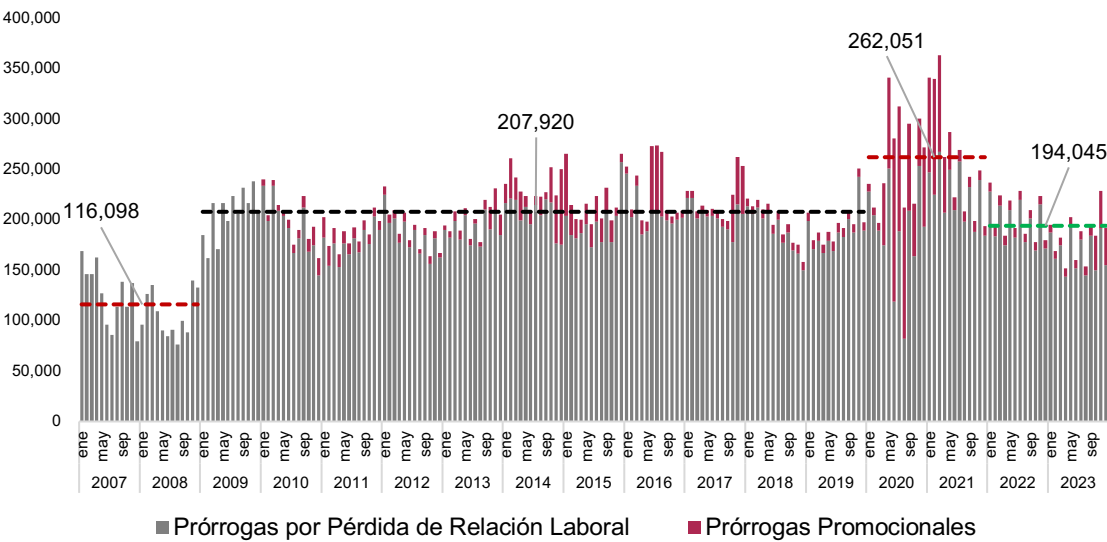
Las prórrogas que se otorguen al trabajador de conformidad con el párrafo anterior no podrán ser mayores de doce meses cada una, ni exceder en su conjunto más de veinticuatro meses y terminarán anticipadamente cuando el trabajador inicie una nueva relación laboral [...]

La prórroga se aplica en favor de las personas acreditadas, con la finalidad de que no se preocupen por el estatus de su crédito después de la pérdida de la relación laboral. La aplicación de prórrogas es un mecanismo preventivo para las personas acreditadas que no cuenten con la disposición para llevar a

cabo el trámite correspondiente dentro del plazo de 30 días naturales, reduce costos de transacción (movilidad, tiempos de traslado, etc.) para las personas acreditadas y facilita el acceso al beneficio establecido en la Ley del Infonavit.

A partir de la adición de la autorización de las prórrogas en los contratos, se da un incremento de 79% en el uso de estas entre 2008 y 2009, al pasar de 116 mil a 208 mil prórrogas mensuales (de 2009 a 2019) en promedio. Hubo una mayor estabilidad en el ciclo de 2009 a 2019, con algunos incrementos derivados de desastres naturales y la aplicación de prórrogas promocionales. Sin embargo, hubo un incremento considerable (26%) a partir de la crisis sanitaria por COVID 19 durante 2020 y 2021. En 2022 y 2023, esta tendencia se ha reducido hasta llegar a niveles ligeramente menores a los registrados antes de la pandemia al promediar 194 mil prórrogas mensuales como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 25. Prórrogas activas mensuales



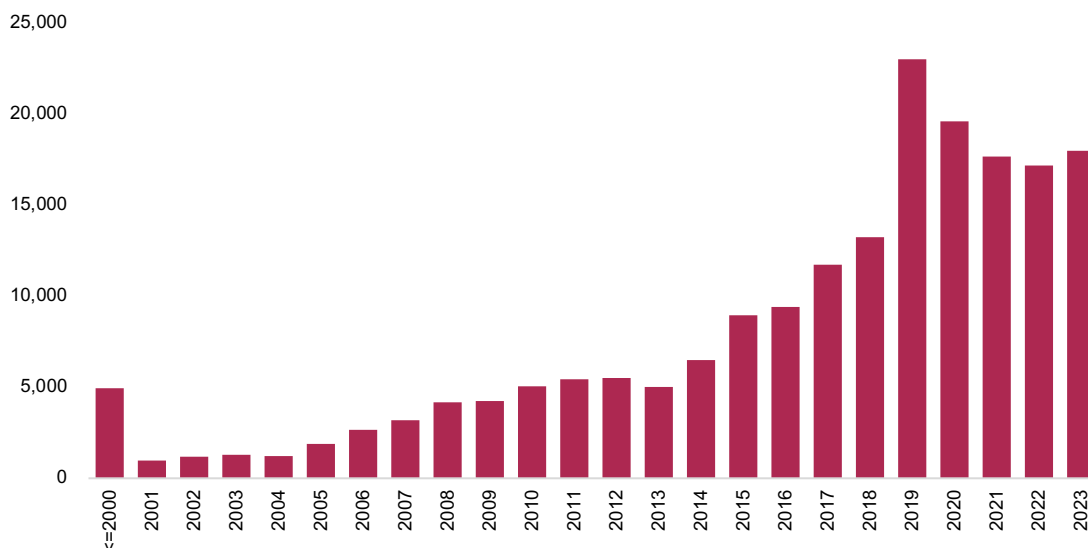
Fuente: Coordinación general de Cobranza Social.

Durante 2023 se otorgaron 441 mil prórrogas por pérdida de la relación laboral. Al cierre de diciembre de 155 mil acreditadas y acreditados contaban con una prórroga, siendo el 76% para créditos en pesos y el 24% para créditos en VSM.

De las prórrogas activas al cierre de diciembre de 2023, la mayor parte se otorgó a créditos originados en 2019. Las prórrogas actuales se enfocan en créditos en pesos, los cuales cuentan con mejores condiciones financieras y el interés que se capitaliza es menor. Con la entrada en vigor de RC en 2019 se ha ido cambiando la proporción de créditos en VSM, actualmente el 69% de la cartera se encuentra en pesos y estos créditos no incrementan su saldo por la indexación, por lo que la capitalización es menor. Adicionalmente, a partir de mayo de 2021 entró en vigor el NECP en donde la ventaja es mayor ya que

los créditos están en pesos por lo que no se actualizan con la indexación y tienen una tasa de interés diferenciada progresiva como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 26. Prórrogas activas por año de otorgamiento, diciembre 2023



Fuente: Coordinación General de Cobranza Social.

Como parte de la mejora en la implementación de las prórrogas por pérdida de relación laboral, se realizaron las siguientes acciones:

- Modificación de la cláusula de prórrogas en las Condiciones General de Contratación de los nuevos instrumentos financieros:

La o el trabajador Derechohabiente autoriza de manera expresa al Instituto para que en caso de que se actualice el supuesto del segundo párrafo del artículo 41 (cuarenta y uno) de la ley y deje de percibir ingresos salariales, el Infonavit le otorgue prórroga para el pago de la Cuota Mensual de Amortización del Crédito. La presente solicitud se entenderá que se presenta dentro del mes siguiente a la fecha en que deje de percibir la o el trabajador ingresos salariales. A la firma del Contrato, así como al momento en que se actualice el supuesto referido y al momento de la aplicación de la prórroga, el Infonavit informará de manera clara y pormenorizada a través de Mi Cuenta Infonavit y/o en los Estados de Cuenta, las condiciones financieras que tiene la prórroga sobre el crédito, los pagos, los intereses y saldos, a fin de que la o el Trabajador Derechohabiente tome decisiones de manera informada.

- Mejor comunicación con los acreditados para el uso de las prórrogas. Se ha trabajado en un conjunto de mensajes para poder compartir con los acreditados sobre las ventajas y desventajas del uso de la prórroga por pérdida de relación laboral para poderlo difundir a través de los

distintos canales de comunicación con los que cuenta el Instituto (estado de cuenta¹¹, redes sociales, correo electrónico, SMS), con el fin de transmitir de forma sencilla a las personas acreditadas las condiciones financieras que tienen las prórrogas, con la finalidad de que tomen decisiones de manera informada:

- En el tercer trimestre 2023 se enviaron cerca de 125 mil correos electrónicos; de los cuales se entregaron efectivamente 106 mil correos y se cuanta con la certeza que lo consultaron más de 25 mil créditos.

Figura 6. Correo electrónico de Contacto



Fuente: Coordinación General de Cobranza Social.

- En cuanto a mensajes de texto se enviaron 99 mil SMS y se entregaron en su totalidad.
- En cuanto al estado de cuenta se trabaja en las modificaciones y se estarán reflejando en los siguientes meses.
- Se cuenta con un panfleto sobre el uso del Flexipago, el cual incluye la prórroga desde el portal de la precalificación.

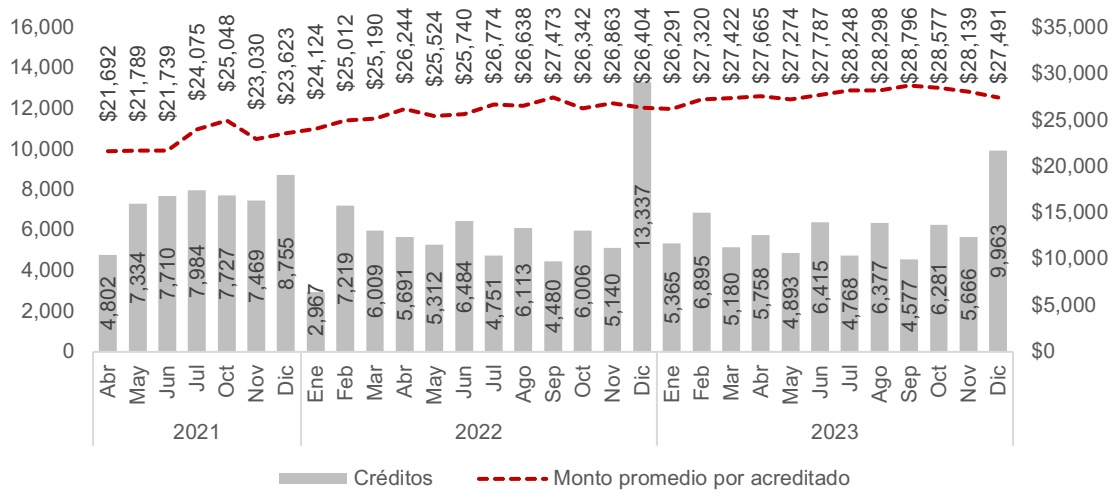
3.1.5 Descuento por Liquidación Anticipada

Con la finalidad de beneficiar a más acreditados con el Descuento por Liquidación Anticipada, desde 2021 a la fecha se ha incrementado el monto destinado para este programa y se buscó hacer más eficiente el presupuesto autorizado, mejorando las reglas de accesibilidad al programa, la regla para el descuento al saldo del crédito, y el propio porcentaje de descuento: los créditos que pueden acceder a este beneficio tienen que deber menos del 25% del saldo, la antigüedad del crédito no afecta para solicitar este beneficio y el porcentaje de descuento, que antes era variable e iba de 5% a 40%, con las nuevas reglas se descuenta el 50% en todos los casos.

¹¹ A partir del segundo trimestre 2024 ya se contará con estos mensajes en el Estado de Cuenta.

Como resultado, desde abril de 2021 a diciembre de 2023, se han aplicado un total de 197,428 beneficios por un importe total de \$5,115 mdp. Es decir, un descuento promedio de 26 mil pesos por crédito. La siguiente gráfica muestra los beneficios otorgados bajo este esquema.

Gráfica 27. Aplicación Descuento por Liquidación Anticipada, 2021 - 202312



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

3.4 Seguros para proteger el patrimonio de los acreditados

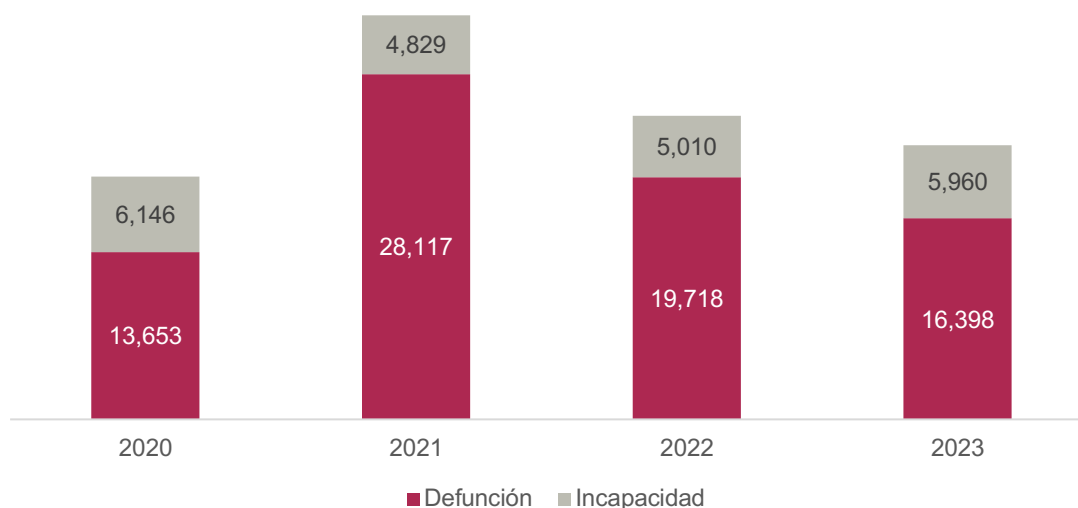
3.4.1 Autoseguro de Crédito

De acuerdo con lo establecido en el artículo 51 de la Ley del Infonavit, los créditos que el Instituto otorga a los trabajadores están cubiertos por un seguro para los casos de incapacidad total permanente o por fallecimiento del acreditado, que libera al trabajador y a sus beneficiarios del saldo pendiente de amortización. Este instrumento brinda protección a la familia del acreditado al permitir que conserve su patrimonio ante la ocurrencia de situaciones extremas.

Durante 2023, 5,960 créditos fueron liquidados por incapacidad mientras que 16,398 fueron liquidados por defunción.

12 El programa no estuvo disponible durante los meses de agosto y septiembre de 2021.

Gráfica 28. Distribución de Autoseguro de crédito, 2020 a 2023



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

3.4.2 Reserva para desastres naturales (seguro de daños)

Es un beneficio que ayuda a reparar la vivienda (casa o departamento comprado con un crédito Infonavit) si sufre alguna afectación generada por una situación súbita e imprevista como:

- Desastre natural: desplazamiento de terreno, deslave, incendio, inundación, granizada, nevada, huracán, ciclón, terremoto, tornados o erupción volcánica.
- Accidente: incendio doméstico, caída de árbol, caída de objetos desde un avión o explosión.
- Otro tipo de imprevistos incluidos en la póliza del seguro de daños Infonavit.

Durante 2023 se registraron 57 Siniestros Masivos (7,306 viviendas/créditos) y 407 Siniestros Individuales (407 viviendas/créditos).

Tabla 8. Siniestralidad del seguro de daños

		Masivos	Individuales
Acreditados	En proceso de atención	5,433	14
	Atendidos	1,873	393
	Total	7,306	407
Indemnizaciones (mdp)	Seguro de daños	24.65	23.11
	Apoyo a enseres	7.67	3.75
	Ayuda para rentas	0.22	0.06
	Total	32.56	26.93

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

El siniestro que impactó con mayores daños a las viviendas de las personas acreditadas fue el Huracán denominado “OTIS” acontecido el 24 de octubre de 2023 en Guerrero, afectando entre otros a los municipios: Acapulco de Juárez y Coyuca de Benitez.

Se destacan otros siniestros importantes como: los huracanes “Lidia”, “Norma” y “Hilary” que provocaron inundaciones en Baja California Sur, Coahuila, Colima, Michoacán, Nayarit y Sinaloa.

4. Interacción con las Delegaciones Regionales

Durante 2023 se fortaleció la interacción entre las Delegaciones Regionales y las Oficinas Centrales del Infonavit.

Primera Reunión Nacional de Gestión de Cartera

En julio se llevó a cabo la Primera Reunión Nacional de Gestión de Cartera, donde se dio seguimiento a la implementación de la Adenda al Plan Estratégico y Financiero 2023-2027.

Este tipo de interacciones son importantes ya que las 32 Delegaciones Regionales cumplen un rol esencial como enlace territorial. A través de sus Gerencias de Cobranza, son las encargadas de llevar a cabo la estrategia nacional de Cobranza Social de manera efectiva en cada región.

En esta reunión nacional, los titulares de las Gerencias de Cobranza se reunieron de manera presencial con representantes de las oficinas centrales. Se capacitó sobre nuevas soluciones de Cobranza Social y se identificaron estrategias conjuntas.

Adicionalmente, se tiene interacción con las Delegaciones regionales en la reunión mensual de resultados, con el fin de dar a conocer el cierre mensual y dar a conocer las estrategias para el mes en curso; por otra parte, se sostuvieron reuniones mensuales entre la Gerencia de Seguro de Daños de las oficinas centrales y las Delegaciones Regionales, principalmente con las Gerencias de Cobranza; estas atendieron circunstancias extraordinarias en la aplicación del seguro de daños a nivel regional, como siniestros por fenómenos naturales.

De esta forma, el diálogo constante entre áreas a través de diferentes mecanismos, como la Reunión Nacional y las sesiones sobre el Seguro de daños, permitió una gestión coordinada de la cartera y el fortalecimiento de la Cobranza Social durante el año.

En esta Primera Reunión Nacional de Gestión de Cartera, celebrada en julio de 2023, se llevaron a cabo diferentes mesas de diálogo entre las oficinas centrales del Infonavit y las 32 Gerencias de Cobranza de las Delegaciones Regionales. Estos espacios de intercambio tuvieron como objetivo principal coordinar estrategias y acciones entre los diferentes niveles del Instituto, a fin de optimizar los procesos de la Cobranza Social.

En esta reunión se presentaron los ajustes realizados a productos como Borrón y Cuenta Nueva y el Apoyo a personas Jubiladas y Pensionadas. Se expusieron las nuevas reglas operativas y se hizo una revisión de las necesidades atendidas mediante estas modificaciones.

En las mesas de diálogo realizadas se trazaron acciones de apoyo entre las gerencias y las oficinas centrales, como reuniones periódicas para dar seguimiento a los avances. Asimismo, se establecieron criterios objetivos para la identificación de posibles penalizaciones a los proveedores de cobranza en caso de incumplimientos. Además, se presentaron informes con indicadores del desempeño y cumplimiento de metas de cada una de las delegaciones, esto permitió identificar oportunidades de mejora e implementar acciones correctivas cuando fuese necesario.

En una de las mesas de diálogo, se expusieron las estrategias operativas del Servicio de Mediación y las herramientas tecnológicas para su implementación. Esto con el objetivo de identificar las mejores prácticas y áreas de oportunidad para la coordinación eficiente y efectiva entre las oficinas centrales y las delegaciones.

Asimismo, se compartió información sobre la supervisión y evolución de la estrategia de cobranza desde 2020. Lo anterior con el fin de analizar el impacto de las diferentes acciones implementadas y realizar los ajustes necesarios.

Los diálogos sostenidos en esta reunión permitieron establecer líneas de acción conjuntas entre las oficinas centrales y las delegaciones regionales, orientadas a optimizar los procesos de Cobranza Social a lo largo del país. De esta forma, la reunión cumplió con su objetivo de coordinar estrategias entre los diferentes niveles del Instituto, sentando las bases para un trabajo en equipo que redunde en una mejor atención a los acreditados.

Las Delegaciones Regionales compartieron sus mejores prácticas y áreas de oportunidad detectadas en la parte operativa del proceso de Cobranza Social. Esto enriqueció el intercambio de conocimientos y permitió homogenizar criterios para un trabajo coordinado.

Algunas de las prácticas más sobresalientes fueron la implementación de sesiones de mediación los fines de semana, campañas de difusión en redes sociales y capacitaciones al personal en técnicas especializadas. Se trabajará en conjunto para poder replicar algunas de estas iniciativas con la finalidad de optimizar los resultados. A su vez, se presentaron avances tecnológicos y herramientas digitales que coadyuvarán al trabajo de las Delegaciones. El intercambio de conocimientos permitió homologar criterios de actuación.

Gracias al compromiso y trabajo coordinado de las Gerencias Regionales con las oficinas centrales, el Infonavit logró en 2023 cumplir sus metas institucionales de atención a los derechohabientes. La reunión sentó las bases para continuar fortaleciendo la importante labor de las Delegaciones, pieza clave del Instituto para llevar los beneficios del crédito social a todo el país de manera efectiva.

Ilustración 2. Evidencia de la Reunión Nacional de Gestión de Cartera



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Primera reunión nacional con las y los supervisores de agentes de cobranza extrajudicial

El pasado 9 de octubre de 2023, se llevó a cabo la primera Reunión Nacional con los supervisores de agentes de cobranza extrajudicial, un evento significativo que reconoció la labor de 47 trabajadores y trabajadoras del Instituto, dedicados a supervisar los proveedores de servicios de Cobranza Social.

Durante esta reunión, se resaltaron diversas actividades que desempeñan estos supervisores, incluyendo la realización de 1,500 cédulas mensuales y el acompañamiento en campo a labores de cobranza, así como la realización de más de 900 revisiones del servicio de mediación.

Además, se destacaron acciones innovadoras en el proceso de supervisión, como la creación de formularios para capturar los resultados de las cédulas de supervisión, la implementación de protocolos de supervisión y la elaboración de encuestas de satisfacción que permiten detectar falsificaciones a través de llamadas de calidad en el servicio de mediación.

Durante la reunión también se identificaron retos por afrontar, como el desarrollo de herramientas que permitan una supervisión más eficaz y eficiente, así como la implementación de mejoras en la comunicación para los supervisores que realizan actividades de mediación y cobranza administrativa.

Es importante destacar que gracias a este tipo de reuniones se cumple con la Política de Cobranza Social, la cual ha beneficiado a más de 4 millones de acreditados y acreditadas desde 2019. Estas reuniones son fundamentales para mantener altos estándares de calidad en el servicio y para mejorar continuamente los procesos de cobranza social del Instituto.

Ilustración 3. Evidencia de la Reunión nacional con las y los supervisores de agentes de cobranza extrajudicial



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

5. Principales resultados de la implementación de la Política de Cobranza Social

Con todas estas acciones se han logrado colocar más de 1.6 millones de beneficios de cobranza social en las diferentes etapas de la vida de los créditos.

Tabla 9. Acciones de Cobranza Social 202313

Segmento	Solución	Créditos	Atrasos (meses) ¹		
			0	3	9
En caso de pérdida de empleo	Prórroga por pérdida de relación laboral	441,572			
	Fondo de protección de pago	174,032			
En caso de disminución de ingresos o falta de pago	Solución a tu medida	307,111			
	Dictamen de capacidad de pago	44,804			
	Estudio socioeconómico	313			
	Apoyo por paro técnico y huelga	27			
	Convenios de mediación	49,763			
	Apoyo a jubilados	490			
	Borrón y cuenta nueva ²	81,614			
Seguros	Seguro de daños ³	7,306			
	Auto seguro por defunción	16,398			
	Auto seguro por incapacidad	5,960			
Otros beneficios	Responsabilidad compartida	441,337			
	Descuento por Liquidación anticipada	70,821			

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Notas:1/ El tamaño de la flecha indica en que número de atrasos se pueden aplicar los beneficios. 2/ Borrón y Cuenta Nueva contempla AA y CP. 3/ El seguro de daños se puede utilizar en cualquier parte de la vida del crédito, pero se requiere que se encuentre al corriente en sus pagos.

5.1 Beneficios de la Cobranza Social

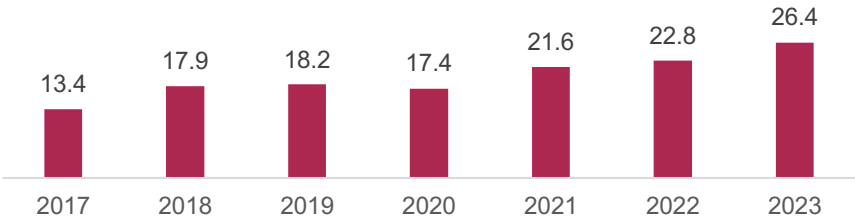
Flujo REA

Como resultado de las acciones que se han llevado a cabo en los últimos cinco años para mejorar la cobranza del Instituto, la recaudación por parte de los acreditados en Régimen Especial de Amortización

13 Las cifras de la tabla podrían variar con la aplicación de beneficios reportados en la parte de arriba ya que en esta parte se contabilizan créditos únicos, o no se toman las modificaciones a mes vencido (para el caso del FPP).

(REA) en 2023 fue de 26,441 mdp (1,206 mdp más que en 2022), lo que representó un promedio de 2,203 mdp mensuales siendo este el año con el nivel más alto desde la construcción del indicador.

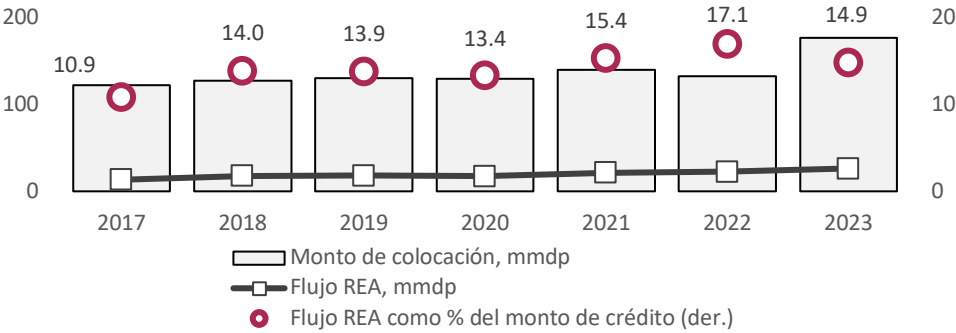
Gráfica 29. Flujo REA 2017-2023 (mmdp)



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Solo para poner en perspectiva el monto del flujo REA; durante 2023 este monto representó el 15% del monto de la colocación de crédito de ese año.

GRÁFICA 30. FLUJO REA COMO PROPORCIÓN DE CRÉDITO A DICIEMBRE, 2017-2023¹⁴



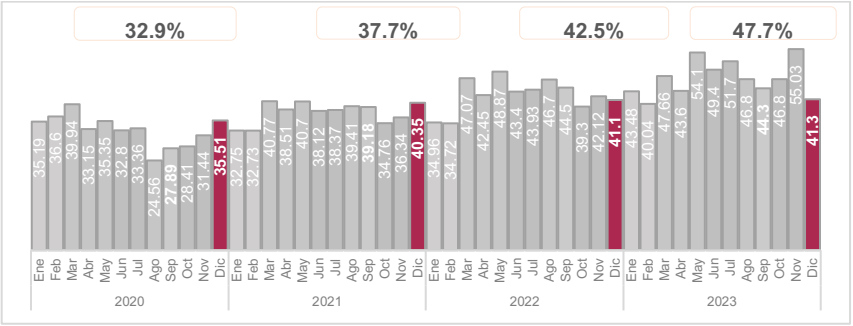
Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Respecto al indicador de Porcentaje de fujo REA asignado con respecto de lo programado, se tuvo un resultado de 11,063 mdp, por lo que se tuvo un avance de 106.23%, superando la meta establecida en el PEF 2023-2027 (10,414 mdp), lo anterior, como resultado de las acciones llevadas a cabo para el cumplimiento de los objetivos.

¹⁴ Considera el monto de crédito fondeado por el Instituto más el saldo de la SCV.

Por otro lado, estas acciones han permitido contener que los créditos no pasen a vencidos; de esta forma durante el 2023 se llegó a un nivel de contención de moras bajas de 47.7%. este indicador ha pasado de 32.9% en 2020 a 47.7% en 2023; lo que implica un crecimiento de 14.8 puntos porcentuales.

Gráfica 31. Contención de Moras Bajas, 2020-2023



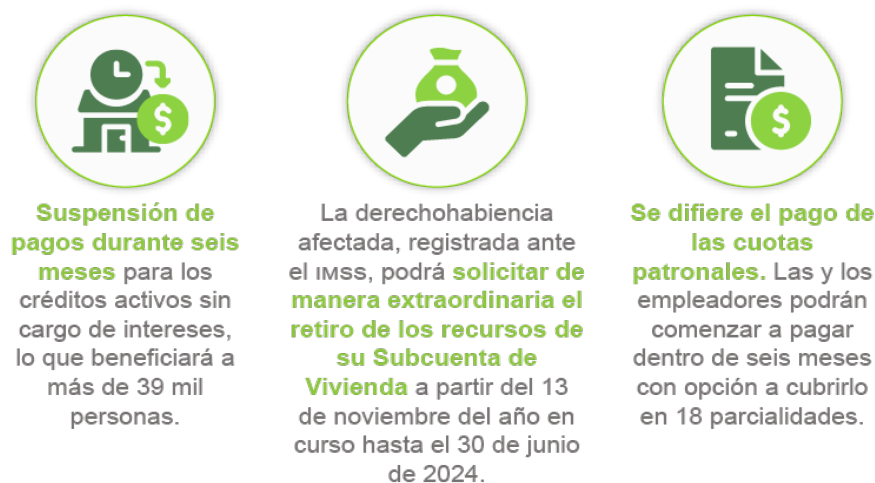
Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Capítulo Especial 1: Atención a los derechohabientes afectados por el huracán OTIS en Guerrero

El huracán OTIS alcanzó la categoría 5 en la escala Saffir-Simpson, ocasionando lluvias puntuales extraordinarias en Guerrero. Tocó tierra a las 00:25 horas (UTC-6) el miércoles 25 de octubre 2023 como huracán categoría 5 en el municipio de Acapulco de Juárez.

En este sentido, en conferencia de prensa del 1° de noviembre del 2023, el Director General del INFONAVIT anunció las medidas de apoyo aprobadas por el Consejo de Administración para las y los acreditados y derechohabientes afectados por el huracán Otis en Guerrero entre las que destacan:

Figura 7. Apoyos para las personas acreditadas afectadas por el huracán Otis



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Al cierre de **diciembre 2023** el Infonavit contaba con una cartera de 47,032 créditos (en todos los portafolios) en el estado de Guerrero, de los cuales 36,886 se encuentran en los municipios que más fueron afectados que son Acapulco y Coyuca de Benítez, lo cual representa el 78% de las viviendas financiadas en el estado.

Tabla 10. Cartera total en Guerrero

Balance	# Créditos	Saldos (mdp)
Cartera Total	39,371	12,966
Cartera Vigente	33,770	10,213
Cartera Vencida	5,601	2,754
ICV (%)	14.23	21.24
Meta (%)	0.00	0.00
ROA vigente	6,168	1,481
REA vigente	1,128	354
ROA vencido	391	192
REA vencido	5,210	2,562
Prórrogas	26,474	8,377
Fuera de balance		
Reservados al 100%	5,233	2,759
Créditos bursatilizados	337	105
Fideicomisos	576	477
Mejoramientos (entidades financieras)	1,515	35
Totales	47,032	16,343

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Con motivo de la emergencia por el impacto del huracán, que derivó en la emisión de Declaratorias de Emergencia y de Desastre Natural por parte de la autoridad correspondiente, la Gerencia de Seguro de Daños, adscrita a la Coordinación General de Cobranza Social en coordinación con la Gerencia de Cobranza de la Delegación Guerrero, ha realizado lo siguiente:

- **31 de octubre de 2023.** En función de la magnitud del siniestro, con la consecuente interrupción de servicios y operación en el Estado, destacando el cierre de la Delegación Guerrero, se puso en operación, de manera extraordinaria-temporal, el Buzón: atencionotis@infonavit.org.mx
- **9 de noviembre de 2023.** Se llevó a cabo la Sesión de Capacitación para el Grupo de Atención en Territorio (Brigadas Acapulco Huracán OTIS).
- Personal del Instituto (Brigadistas) que voluntariamente se ofreció para apoyar las actividades de la Delegación Guerrero a efecto de recibir los avisos de daños, de las y los acreditados que se presentaron en módulos de atención instalados en coordinación con la Secretaría del Bienestar.
- **16 de noviembre de 2023.** Arrancó la atención en Módulos instalados en colonias de Acapulco.

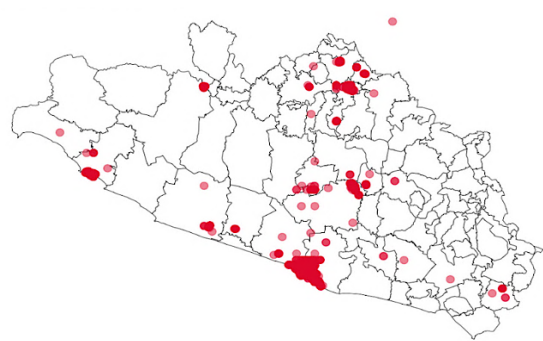
Con base en la Declaratoria de emergencia y con la información que se contaba en el momento, el H. Consejo de Aplicación aprobó la aplicación de la prórroga promocional en estos municipios. Con corte al cierre de diciembre se presentan 43,124¹⁵ créditos en los municipios afectados.

Tabla 11. Municipios afectados por OTIS

Municipios	Sep	Oct	Nov	Dic
Acapulco de Juárez	33,144	33,370	33,248	36,763
Atoyac de Álvarez	28	30	30	30
Benito Juárez	5	5	5	5
Chilpancingo de los Bravo	1,556	1,564	1,547	1,572
Coyuca de Benítez	74	77	76	123
Florencio Villarreal	4	4	4	4
Petatlán	35	39	38	39
San Marcos	14	14	14	14
Técpan de Galeana	83	83	82	82
Zihuatanejo de Azueta	4,452	4,496	4,458	4,492
Total general	39,395	39,682	39,502	43,124

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Figura 8. Localización de los Créditos en Guerrero



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

15 Estas variaciones se deben a que en el mes de septiembre no se contaba con la totalidad de la etiqueta de municipio de algunos créditos y a 349 liquidaciones y 4,078 originaciones que se encontraban en curso.

Aplicación de prórrogas¹⁶

Del total de los créditos¹⁷, al 31 de enero de 2024 se han aplicado prórrogas promocionales a 30,498 créditos por un monto mensual no cobrado de 110 mdp. El universo que no ha sido susceptible se integra por: 1,187 créditos que se encuentran en proceso de revisión para la aplicación (3% del total), 7,595 créditos que no son procedentes por ser próximos a liquidar o tener más de 20 omisiones (19% del total) y 115¹⁸ créditos que han sido liquidados.

Conforme a la normativa vigente, la aplicación de prórrogas promocionales se realizará en dos bloques de 3 meses cada uno para otorgar los 6 meses aprobados. Derivado de la situación de los créditos y a la fecha de solicitud de aplicación, los periodos de prórroga son a partir de octubre, noviembre, diciembre y enero. Se realizará un ajuste a la temporalidad de las prórrogas promocionales en la normativa con el fin de mejorar los procesos de renovación para futuras ocasiones.

Tabla 12. Aplicación de prórrogas aplicadas

Portafolio	Créditos	Monto mensual (pesos)
Infonavit	28,689	106,200,676
Bursatilizados	247	1,286,500
Fideicomiso	119	226,387
Mejoras	694	1,470,206
Segregados	743	1,645,323
Empleavit	6	41,812
Total	30,498	110,870,903

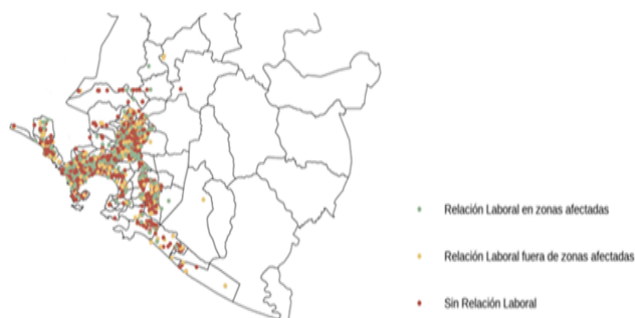
Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

16 Cifras al cierre de enero 2024

17 Adicional a los créditos identificados, se han solicitado prórrogas a créditos Empleavit, créditos originados en octubre 2023, y otros.

18 162 créditos se liquidaron posterior a la aplicación de la prórroga promocional.

Ilustración 4. Situación por zona



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Del total de las prórrogas aplicadas, el 68% corresponde a trabajadores con relación laboral activa y el 32% a trabajadores sin relación laboral.

Tabla 13. Detalle de situación laboral de las Prórrogas Promocionales

	Prórroga Promocional ¹⁹	%
Con Relación Laboral en Acapulco o Coyoacán	9,885	33
Con Relación Laboral fuera de Acapulco o Coyoacán	10,734	35
Sin Relación Laboral	9,873	32
Total	30,492	100

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Aplicación del Seguro de Daños

La recepción de avisos de daños se ha venido realizando a través de los siguientes canales:

- Módulos móviles instalados en colonias de Acapulco,
- Oficinas de la Delegación Guerrero,
- Oficinas de las Delegaciones Regionales a nivel nacional y
- Buzón atencionotis@infonavit.org.mx

¹⁹ Créditos activos al cierre de enero 2023, la diferencia con los 30,498 se da por los créditos Empleavit.

Al cierre del 15 de febrero se cuenta con 7,835 reportes por Seguro de Daños en los municipios de Acapulco y Coyuca. Es importante mencionar que el reporte se puede levantar a través de los Cesis en todo el país, a través del correo electrónico de Otis o a través de los módulos de atención en Acapulco y Coyuca.

Del total de los reportes de Seguro de Daños enviados, el 50% corresponde a trabajadores con relación laboral activa en los municipios de Acapulco o Coyuca, el 24% cuentan con vivienda en esta zona, pero trabajan en otra parte del país y el 26% corresponde a trabajadores sin relación laboral.

Tabla 14. Detalle de situación laboral de los Reportes de Seguro de daños

	Reportes Seguro de Daños	%
Con Relación Laboral en Acapulco o Coyuca	3,901	50
Con Relación Laboral fuera de Acapulco o Coyuca	1,919	24
Sin Relación Laboral	2,015	26
Total	7,835	100

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Dictaminaciones del seguro de daños

De los 7,835 reportes del seguro de daños, 3,721²⁰ (47%) han sido dictaminados por la aseguradora. De estos, 3,720 corresponden a créditos activos y uno es un crédito liquidado que ha sido dictaminado con pérdida parcial. De los créditos activos, 376 no proceden, 3,310 han sido dictaminados como pérdidas parciales y 34 se han dictaminado sin daños.

Tabla 15. Detalle de las Dictaminaciones del seguro de daños

Tipo de Pérdida	Activos	Liquidados	Total
No Procede	376		376
Pérdida Parcial	3,310	1	3,311
Sin Daño	34		34
Total	3,720	1	3,721

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

20 Cifras al 9 de febrero de 2024

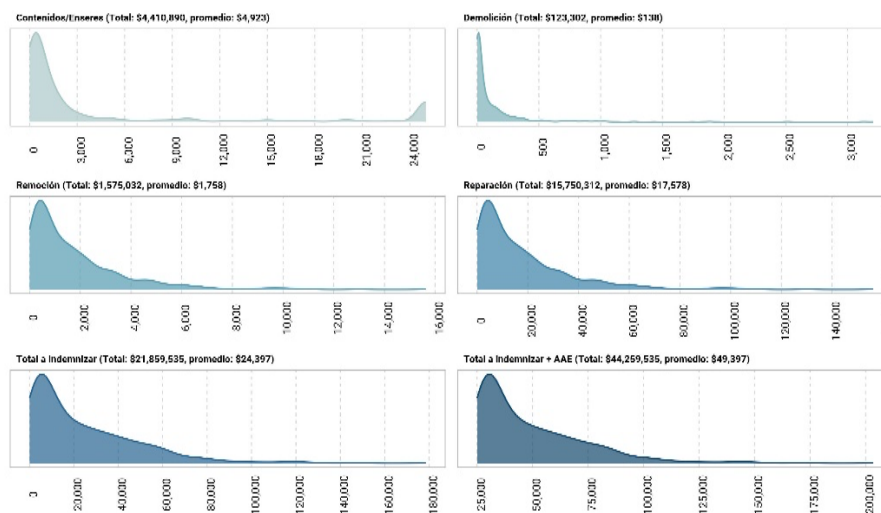
Tabla 16. Detalle de los montos entregados por la aseguradora

Cifras en pesos	Reparación	Remoción	Demolición	Contenidos / Enseres	Total a Indemnizar	Apoyo Adicional Extraordinario
Total (pesos)	52,783,969	5,278,398	387,746	14,282,480	72,732,593	82,700,000
Promedio (pesos)	15,942	1,594	117	4,314	21,967	25,000

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

La aseguradora ha cubierto un monto de \$72,732,593 a 3,311 acreditados, lo cual corresponde a un monto promedio de \$21,967. De este monto, el 73% corresponde a reparación (\$52,783,969), el 20% a enseres (\$14,282,480), el 7% a remoción (\$5,278,398) y cerca del 1% a demolición (\$387,746). Además del monto cubierto por la aseguradora, las 3,311 viviendas dictaminadas con pérdida parcial al cierre del 16 de febrero de 2024 cuentan con un apoyo extraordinario del Infonavit de \$25,000. La siguiente gráfica muestra la distribución del monto cubierto por la aseguradora para los reportes de seguro de daños ya dictaminados con pérdida parcial:

Gráfica 32. Distribución de los montos entregados por la aseguradora



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Al corte del 9 de febrero se habían entregado efectivamente 1,039 Dispersiones Automáticas de Pago (DAP²¹), además de 27 oficios de “No Procede” y 2 oficios de “Sin Daños”.

Tabla 17. Detalle del portafolio por municipio²²

Municipio	Número de créditos			Saldos (mdp)			Portafolio					
	VEN	VIG	Total	VEN	VIG	Total	BUR	FID	INF	MEJ	SEG	Total
Acapulco de Juárez	8,908	24,236	33,144	4,025	7,681	11,706	260	319	27,814	986	3,765	33,144
Atoyac de Álvarez	7	21	28	2	7	9	0	0	23	2	3	28
Benito Juárez	0	5	5	0	2	2	0	0	4	1	0	5
Chilpancingo de los Bravo	303	1,253	1,556	146	395	541	10	11	1,307	141	87	1,556
Coyuca de Benítez	29	45	74	10	16	26	1	0	52	18	3	74
Florencio Villarreal	4	0	4	0	0	0	0	0	0	4	0	4
Petatlán	21	14	35	2	3	5	0	1	3	27	4	35
San Marcos	5	9	14	2	2	4	0	0	10	2	2	14
Técpan de Galeana	46	37	83	22	8	30	1	0	64	9	9	83
Zihuatanejo de Azueta	1,187	3,265	4,452	840	1,206	2,046	55	142	3,521	211	523	4,452
Total	10,510	28,885	39,395	5,049	9,321	14,370	327	473	32,798	1,401	4,396	39,395

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Tabla 18. Detalle de la situación laboral para Acapulco y Coyuca

	Créditos	%
Con Relación Laboral en Acapulco o Coyuca	9,984	30
Con Relación Laboral fuera de Acapulco o Coyuca	8,410	25
Sin Relación Laboral	14,824	45
Total	33,218	100

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

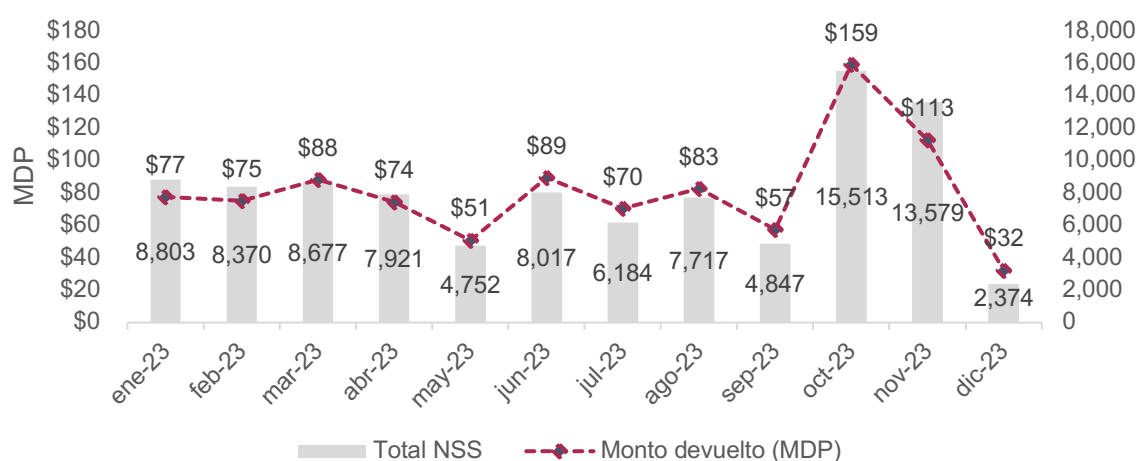
²¹ Cada crédito puede recibir hasta 3 DAP.

²² Datos al cierre de septiembre, con lo que se iniciaron los apoyos en el mes de octubre.

Capítulo Especial 2: Tratamiento de Pagos en Exceso

Durante el transcurso del año **2023**, se brindó asistencia a un promedio mensual de **8,063 trabajadores**. Además, se efectuaron devoluciones mensuales de un promedio de 80 millones de pesos, sumando un total de **969 millones de pesos**. Esto representa un incremento de **14%** con respecto al año anterior, **2022**.

Gráfica 33. Devoluciones por Pagos en Exceso



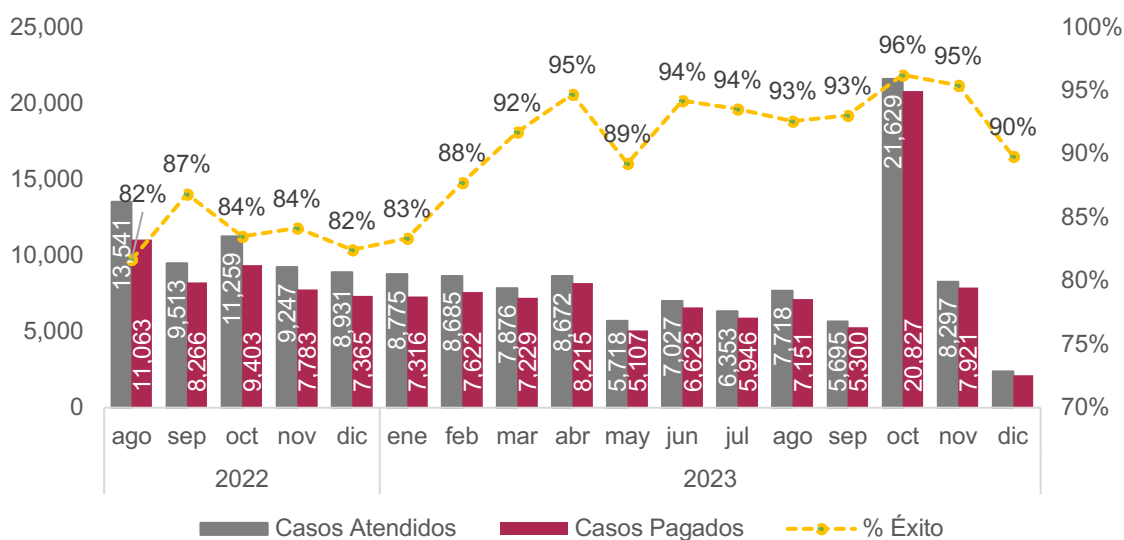
Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Durante los últimos 17 meses de actividad, hemos gestionado un total de 170,216 casos, lo que implica un promedio mensual de 10,013 casos. De este total, 143,908 han culminado con el pago final, representando un promedio mensual de 8,465 pagos.

Es importante resaltar la eficacia de nuestros canales de atención:

La atención mediante **MCI** por E-firma ha registrado el mayor volumen y éxito en la devolución de pagos.

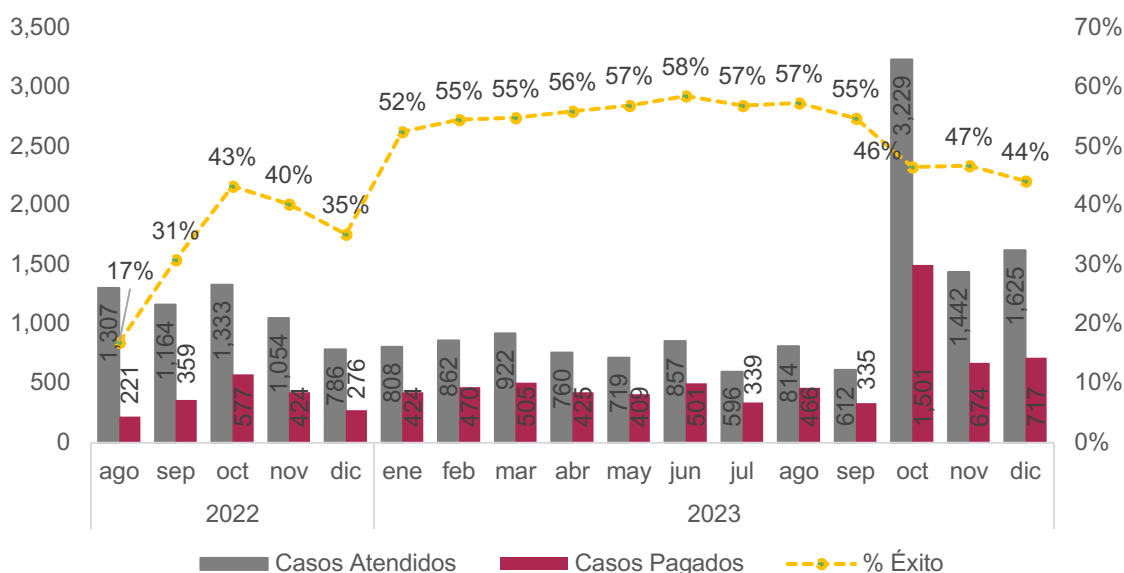
GRÁFICA 34. COMPORTAMIENTO DE ATENCIÓN MI CUENTA INFONAVIT



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Aunque hemos observado una reducción en los casos registrados en la atención presencial CESI, el promedio de pagos realizados se mantiene constante.

Gráfica 35. Comportamiento de Atención Presencial CESI



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Es relevante señalar que a finales de octubre de 2023 lanzamos una campaña de difusión a través de SMS y correo electrónico dirigida a todos los Acreditados con Saldo disponible a devolver.

Campañas de SMS:

Tabla 20. Campañas SMS

Nombre campaña	Enviados	Entregados	Fallidos
SMS-248-SMS -Pagos en exceso -10-Recurrente-Nacional	978,552	963,750	14,802
SMS-249-SMS -Pagos en exceso +10-Recurrente-Nacional	349,392	343,230	6,162

Fuente: Gerencia Sr. de Servicios y Soluciones Sociales.

Esta iniciativa ha dado lugar a un aumento significativo en los casos generados y atendidos para ambos canales de atención, lo que nos llena de optimismo de cara al año 2024. Esperamos que este impulso nos permita alcanzar resultados aún más prometedores en el próximo año.

Para las mejoras en el proceso de Devolución de Pagos en Exceso y derivado de la instrucción de Dirección General se desarrolló un Plan de Trabajo de la Mejora Altamente Requerida para el proceso de Devolución de Pagos en Exceso, donde se encuentran involucradas las diferentes Coordinaciones y Gerencias Sr. sustantivas del Instituto.

En dicho plan se detallan las actividades a desarrollar, fortalecer y mejorar en este 2024.

Índice de Figuras

Figura 1. Política de Cobranza Social.....	9
Figura 2. Flujo de proceso de Cobranza Social	10
Figura 3. Contratos y Penalizaciones.....	18
Figura 4. Criterios de terminación de Cobranza Social.....	30
Figura 5. Ejemplo de Dictamen de Terminación de Cobranza Social	30
Figura 6. Correo electrónico de Contacto	48
Figura 7. Apoyos para las personas acreditadas afectadas por el huracán Otis.....	60
Figura 8. Localización de los Créditos en Guerrero	62

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Resumen de Contrataciones 2019 – 2023 (Cobranza Social).....	13
Gráfica 2. Gasto en Cobranza Social (mdp), 2019 – 2023	14
Gráfica 3. Supervisión del Servicio de Mediación: Incumplimientos	20
Gráfica 4. Efectividad de las estrategias.....	20
Gráfica 5. Efectividad de las estrategias 2.....	21
Gráfica 6. Cuentas asignadas y recuperación por segmento	22
Gráfica 7. Créditos asignados a Cobranza Preventiva	22
Gráfica 8. Créditos asignados a Cobranza Preventiva	23
Gráfica 9. Créditos asignados en Cobranza Dual.....	24
Gráfica 10. Gestiones en la Cobranza Dual	24
Gráfica 11. Porcentaje de créditos asignados que pasan a vigente	25
Gráfica 12. Porcentaje de créditos asignados que permanecieron vigentes	26
Gráfica 13. Cobranza Administrativa y Preventiva.....	27
Gráfica 14. Estrategia de Mediación	28
Gráfica 15. Indicadores de Convenios y Curas	29
Gráfica 16. Dictámenes de Terminación de Cobranza Social emitidos	31
Gráfica 17. Total de Segregados en el periodo	33
Gráfica 18. Créditos Segregados por mes	34
Gráfica 19. Reintegros al balance.....	34

Gráfica 20. Acumulación de créditos convertidos bajo RC 2.0 en 2022-2023 por mes de inscripción	37
Gráfica 21. Distribución por moneda del portafolio en balance	39
Gráfica 22. Aplicación de BCN, 2023	43
Gráfica 23. Aplicación FPP, 2023	44
Gráfica 24. Aplicación FPP, 2019 a 2023	45
Gráfica 25. Prórrogas activas mensuales	46
Gráfica 26. Prórrogas activas por año de otorgamiento, diciembre 2023	47
Gráfica 27. Aplicación Descuento por Liquidación Anticipada, 2021 - 2023	49
Gráfica 28. Distribución de Autoseguro de crédito, 2020 a 2023	50
Gráfica 29. Flujo REA 2017-2023 (mmdp)	58
Gráfica 30. Flujo REA como proporción de crédito a diciembre, 2017-2023	58
Gráfica 31. Contención de Moras Bajas, 2020-2023	59
Gráfica 32. Distribución de los montos entregados por la aseguradora.	66
Gráfica 33. Devoluciones por Pagos en Exceso	68
Gráfica 34. Comportamiento de atención Mi Cuenta Infonavit	69
Gráfica 35. Comportamiento de Atención Presencial CESI.	69

Índice de Tablas

Tabla 1. Configuración actual de contratos y proveedores.....	12
Tabla 2. Procesos Licitatorios	12
Tabla 3. Mejoras operativas que facilitan la medición.....	16
Tabla 4. Esquema de penalizaciones a los Agentes.....	19
Tabla 5. Costos y beneficios de las soluciones	26
Tabla 6. Portafolio en balance por moneda 2023	38
Tabla 7. Coeficientes estimados y errores estándar de la regresión logística.....	41
Tabla 8. Siniestralidad del seguro de daños	51
Tabla 9. Acciones de Cobranza Social 2023.....	57
Tabla 10. Cartera total en Guerrero	61
Tabla 11. Municipios afectados por OTIS	62
Tabla 12. Aplicación de prórrogas aplicadas	63
Tabla 13. Detalle de situación laboral de las Prórrogas Promocionales.....	64

Tabla 14. Detalle de situación laboral de los Reportes de Seguro de daños.....	65
Tabla 15. Detalle de las Dictaminaciones del seguro de daños.....	65
Tabla 16. Detalle de los montos entregados por la aseguradora.....	66
Tabla 17. Detalle del portafolio por municipio.....	67
Tabla 18. Detalle de la situación laboral para Acapulco y Coyuca.	67
Tabla 20. Campañas SMS	70

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Porcentaje de Conversiones por delegación 2023	38
Ilustración 2. Evidencia de la Reunión Nacional de Gestión de Cartera.....	54
Ilustración 3. Evidencia de la Reunión nacional con las y los supervisores de agentes de cobranza extrajudicial	56
Ilustración 4. Situación por zona	64

Índice de Recuadros

Recuadro 1. Análisis de Responsabilidad Compartida.	39
Recuadro 2. Cómo Responsabilidad Compartida mejoró las condiciones económicas de las personas beneficiadas a través de algunos testimonios.	42

INFORME DE AVANCES DE LA **POLÍTICA** **DE COBRANZA** **SOCIAL**

SUBDIRECCIÓN GENERAL
DE GESTIÓN DE CARTERA

COORDINACIÓN GENERAL
DE COBRANZA SOCIAL

MARZO 2024

