

PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO

2023-2027 INFONAVIT

9 DE DICIEMBRE DE 2022
DOCUMENTO APROBADO
POR LA H. ASAMBLEA GENERAL

PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico y Financiero 2023-2027 contiene el Plan Financiero 2023-2027, el Presupuesto de Ingresos y Egresos 2023, el Presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV) 2023, el Presupuesto de Inversiones Propias 2023 y el Plan de Labores y Financiamientos 2023. Estos documentos en conjunto dan cumplimiento al artículo 10, fracción I, y al artículo 16, fracción IV, de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit), en los cuales se menciona que estos deben ser examinados y aprobados por la H. Asamblea General y por el Consejo de Administración, respectivamente; así como al artículo 23, fracción V, de dicha ley, y al artículo 4, fracción VII, del Estatuto Orgánico del Infonavit, donde se enuncia que el director general debe presentar estos documentos a más tardar el último día de octubre de cada año. Adicionalmente, se da cumplimiento a las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento, contenidas en la Circular Única de los Órganos y Entidades de Fomento (CUOEF).

Contenido

Mensaje del director general..... 4

El Infonavit como institución de seguridad social..... 6

Entorno de retos enfrentados y avances logrados en 2022 de las estrategias del PEF 2022-2026 8

I. Plan financiero 2023-2027..... 16

1. Panorama macroeconómico 17

 i. Mercado laboral 18

 ii. Sector vivienda 19

 iii. Mercado hipotecario 20

 iv. Riesgos del entorno macroeconómico y perspectivas 22

2. Riesgos a los que se encuentra sujeto el Infonavit..... 24

3. Planeación estratégica..... 39

 Eje 1. Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes 40

 Eje 2. Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes..... 48

 Eje 3. Operación eficiente y transparente..... 79

 Habilitadores..... 82

Tablero de indicadores estratégicos institucionales..... 87

4. Planeación financiera..... 89

 i. Proyecciones financieras 90

 ii. Rentabilidad del Instituto y escenarios de estrés 92

 iii. Indicadores clave de desempeño 96

 iv. Medidas de rentabilidad del Instituto 97

5. Capítulos especiales del Plan Estratégico y Financiero 2023-2027 101

 i. Estudio de solvencia de largo plazo 101

 ii. Análisis de rentabilidad de las soluciones de cobranza social 104

 iii. Implementación de las nuevas Normas Internacionales de Información Financiera..... 105

 iv. Cartera coparticipada por el Infonavit..... 107

 v. Estrategia de Recuperación Especializada 109

 vi. Vinculación con el marco rector del sector vivienda..... 113

II. Presupuesto 2023..... 116

1. Presupuesto de ingresos y egresos 2023 117

2. Presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV) 2023 120

3. Presupuesto e inversiones 2023 123

4. Presupuesto total 2023 124

III. Plan de Labores y Financiamientos 2023 125

1. Proyectos institucionales 2023 126

2. Programa Operativo Anual 2023 131

Glosario 138

Siglas y acrónimos 142

Anexo 1. Proyección 2022-2027 de portafolio de créditos 143

Anexo 2. Rentabilidad por clase de activo 144

Anexo 3 Costo de cobranza social 2022-2027 145

Anexo 4. Fichas técnicas de los indicadores estratégicos 146

Anexo 5. Escenarios de proyecciones financieras 155

Anexo 6. Diferencial TAEC-TCM 161

Anexo 7. Nota metodológica sobre de deciles en el POA 162

Índice de diagramas, gráficas y tablas..... 163

Mensaje del director general

El 17 de diciembre de 2020 entró en vigor la reforma a la Ley del Infonavit, que ha sido el eje de la transformación del Instituto. Con esta se amplían las posibilidades de otorgar crédito a personas que ya no cotizan en la seguridad social, se amplían los objetos de crédito al incorporar los terrenos y la seguridad que el Infonavit prestará los créditos que cada derechohabiente requiere, siempre y cuando liquide el anterior.

Durante 2021 y 2022, se llevaron a cabo diversas acciones para consolidar los objetivos de la reforma. Se inició con las nuevas reglas de otorgamiento de crédito¹ y la incorporación de una perspectiva urbana desde el Infonavit, con la que ninguna vivienda puede estar separada de los satisfactores de la ciudad. Al cierre de 2021, se inició con el otorgamiento de créditos hipotecarios para personas que ya no cotizan en el Instituto, programa hecho en conjunto con la banca privada.

En 2022, se convirtió en una realidad la compra de terrenos a través del crédito Infonavit y la posibilidad de que las familias inicien su casa desde cero, sin apegarse a tipologías de vivienda en serie, se fortalecieron los programas de autoproducción de vivienda y se puso fin a los intermediarios que se dedicaban a originar créditos de mejora a nombre del Instituto. También, se puso en marcha el mecanismo para que el derecho de las y los trabajadores a reclamar sus cuotas pagadas al Infonavit sea imprescriptible, es decir, que siempre será de ellos o de sus familias.

La reforma ha implicado cambios profundos en la forma de operar del Infonavit. Nos ha enseñado que debemos de estar más cerca de las y los trabajadores y sus necesidades, y debemos de recuperar el terreno perdido ante los intermediarios que durante décadas nos alejaron de los verdaderos dueños del Fondo de Vivienda: las y los trabajadores.

Estos cambios los hemos hecho en medio de la pandemia por COVID-19 y el conflicto geopolítico entre Rusia y Ucrania. Lo anterior ha tenido fuertes consecuencias en la economía global: alta inflación, alzas en las tasas de interés, distorsión en las cadenas de suministro y una desaceleración de la industria inmobiliaria. Sin embargo, desde el Infonavit hemos enfrentado estos retos, pensando siempre en el bienestar del trabajador.

En 2020 y 2021, se otorgaron diversos apoyos a las y los acreditados que perdieron su relación laboral durante la pandemia. También se hicieron programas que

beneficiaron a los patrones que durante la recuperación del empleo recontrataron a trabajadores que contaban con un crédito Infonavit.

En 2022, el Consejo de Administración tomó la decisión de que los créditos contratados bajo el esquema de Veces Salario Mínimo tuvieran una actualización menor que la inflación y se pudieran convertir a pesos, prácticamente sin ninguna restricción. Al mismo tiempo, se autorizó que las y los ahorradores tuvieran una cobertura contra la inflación para obtener un rendimiento positivo a su ahorro; con ello, se evita la pérdida del poder adquisitivo de las familias. Los efectos de estas decisiones, desde luego, se ven reflejados en los estados financieros que se presentan en este documento.

Por convicción, durante estos años hemos adoptado en nuestro actuar institucional los criterios ambientales, sociales y de gobernabilidad (ASG). Esto se ve reflejado en la toma de decisiones de las inversiones en valores que hace el Instituto y en la identificación de los riesgos de esta naturaleza en toda nuestra actividad crediticia. Haber establecido parámetros para que toda vivienda financiada por el Infonavit cuente en un radio de 2.5 km con escuelas, centros de salud, de abasto, parques, vías de comunicación, transporte y servicios públicos es la mayor contribución para que las ciudades sean sostenibles y que nuestras y nuestros acreditados encuentren mejores opciones de vivienda.

En 2023 los retos no son menores, enfrentamos una baja producción de vivienda económica, consecuencia de la inflación en los materiales de la construcción, falta de planeación urbana por parte de municipios que limitan el desarrollo y trámites engorrosos que retrasan inicios de obra. Operativamente, necesitamos crecer para atender a más derechohabientes de mejor manera, y seguir aumentando nuestro catálogo de opciones financieras para cubrir las necesidades de las y los trabajadores.

Esto último implica un cambio financiero fundamental, ahora la totalidad de nuestras opciones de financiamiento contará con recursos del Infonavit al transformar algunas líneas que antes se operaban con recursos de la banca privada. En este sentido, se requiere que toda salida de recursos atienda a criterios de necesidad y de rentabilidad, es decir, que ayuden a las y los trabajadores con sus viviendas a la vez que generan ingresos suficientes para pagar a las y los trabajadores que no solicitan un crédito. Con esta lógica están presentados los montos de dispersión de recursos en el periodo de este Plan.

¹ Las Reglas para el Otorgamiento de Créditos a los Trabajadores Derechohabientes del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda

para los Trabajadores se publicaron el 12 de mayo de 2021 en el *Diario Oficial de la Federación* ([ver más](#)).

En el manejo y saneamiento de la cartera de crédito se han hecho avances relevantes. Desde 2021, se puso en marcha la Política de Cobranza Social, que ha permitido que podamos apoyar a más de 3 millones de familias con algún programa de reestructura o alivio financiero. Además, en estos años hemos visto un incremento en los pagos que realizan las familias por cuenta propia; actualmente, se captan, en promedio, 2 mil millones de pesos al mes por este concepto. En 2023, se ampliarán los programas para atender a aquellos trabajadores que obtuvieron su crédito en pesos en el esquema anterior a 2021.

Además, a finales de este año aprobamos la Política de Cobranza Judicial, la que permitirá avanzar en la recuperación de créditos por esta vía. La implementación de la misma iniciará en 2023 y se concentrará en buscar la mediación y la posibilidad de que el acreditado mantenga la propiedad. Con esto en mente, este Plan presenta las estrategias que seguiremos en este rubro como en el segmento social.

Finalmente, todo este esfuerzo sería en vano si no se refleja en una mejor atención a las y los derechohabientes. Por lo que en este Plan se presentan las mejoras operativas que llevaremos a cabo en los siguientes años: la consolidación de la atención digital a través de Mi Cuenta Infonavit, el crecimiento de la plataforma Infonavit Fácil y la apertura de nuevos Centros de Servicio Infonavit

(Cesi) en todo el país. Lo anterior, aunado con un cambio de modelo operativo que privilegie la resolución de los problemas, será la pauta para que las y los derechohabientes tengan una mejor experiencia con el Infonavit.

Carlos Martínez Velázquez
Director general del Infonavit

El Infonavit como institución de seguridad social

El Instituto, en su carácter de institución tripartita de seguridad social, acompaña a las y los derechohabientes durante su ciclo de vida, ya sea al ofrecerles soluciones financieras acordes a sus necesidades para que logren acceder a soluciones habitacionales; al administrar con prudencia financiera sus ahorros en la Subcuenta de Vivienda desde que inician su ciclo laboral y hasta su jubilación para que su ahorro crezca; o bien, al apoyar a las y los acreditados que se encuentren en dificultades de pago mediante soluciones cobranza social a su medida con el fin de que preserven su patrimonio.

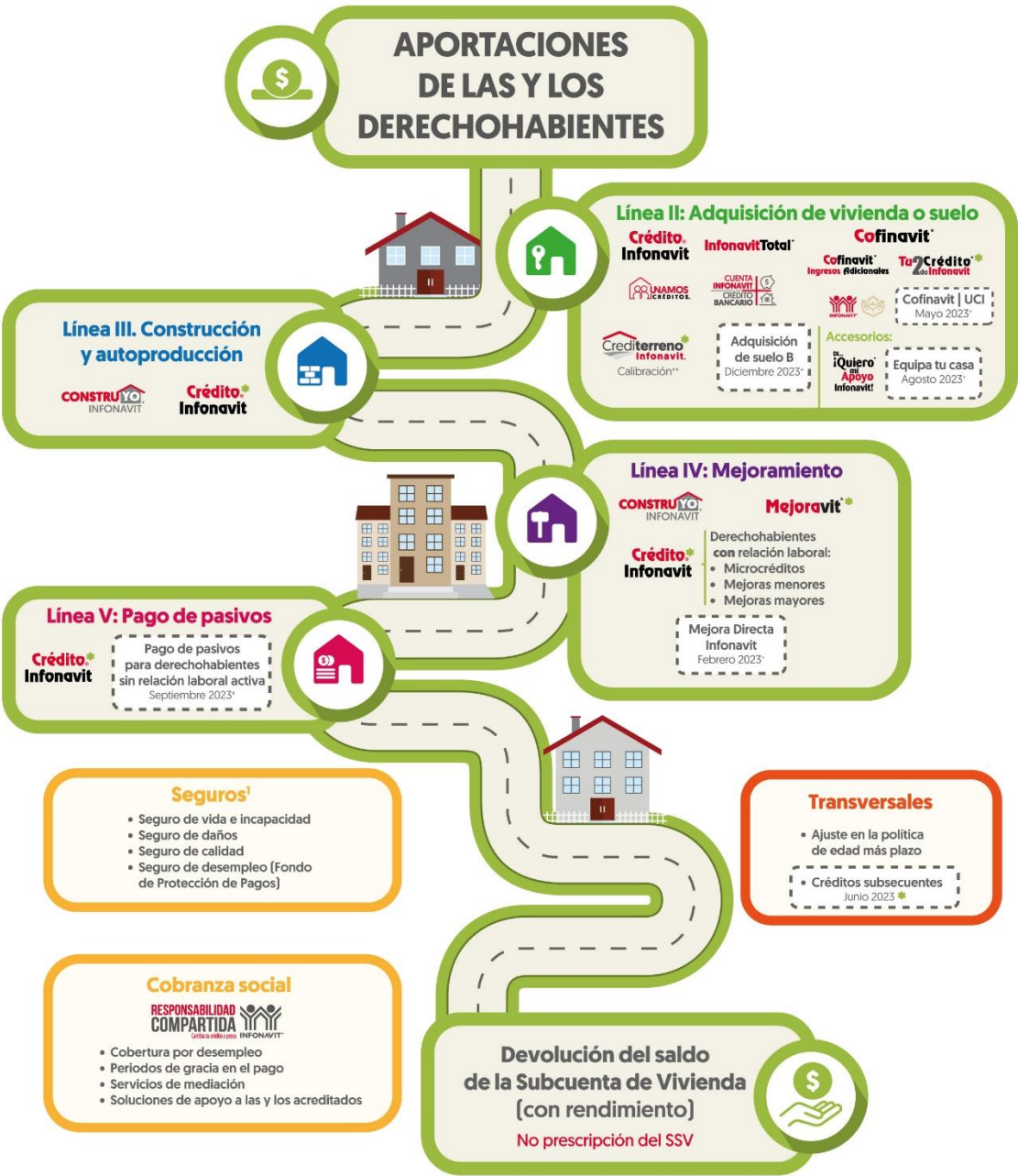
Diagrama 1. Mandatos del Infonavit



En diagrama 2 se muestra la relación de los derechohabientes con el Infonavit y las soluciones que, como mutualidad², pone a su disposición en busca de consolidar su patrimonio y ayudar a preservarlo a lo largo de su vida.

² Este concepto hace referencia a la operación del Instituto y no a su personalidad o naturaleza jurídica. El Infonavit, en su carácter de institución financiera, está regulado por la Circular Única de los Órganos y Entidades de Fomento (CUOEF).

Diagrama 2. Interacción del derechohabiente con el Infonavit y sus soluciones financieras



* Solución con mejora para finales de 2022 o 2023.
+ Solución nueva.
1 Seguros que el Infonavit otorga durante la vida del crédito.
+ Las fechas de implementación son tentativas y están sujetas a la aprobación de los Órganos Colegiados y a la implementación por parte de la Subdirección General de Tecnologías de Información.
++ Se implementó en el último trimestre de 2022.

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Entorno de retos enfrentados y avances logrados en 2022 de las estrategias del PEF 2022-2026*

*Los resultados de esta sección están actualizados al cierre de octubre de 2022.
En el Informe Anual de Actividades 2022 se presentará el análisis detallado
sobre el cumplimiento de los objetivos planteados en el PEF 2022-2026.

Entorno de retos enfrentados durante 2022

En el Plan Estratégico y Financiero (PEF) 2022-2026 se proyectaron escenarios macroeconómicos con las estimaciones de las principales variables económicas: crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), inflación, niveles de empleo, tipo de cambio y tasa de interés de Cetes a 28 días.

Sin embargo, a lo largo de 2022, se presentaron condiciones internacionales adversas, superiores a lo esperado por los distintos analistas, y que tuvieron un efecto negativo, lo que significó un reto para el Instituto. A continuación se enlistan los distintos elementos que conformaron el entorno macroeconómico y financiero y se presenta también en esta sección un resumen de los avances alcanzados durante el año, agrupados por eje estratégico.

Tabla 1. Perspectivas macroeconómicas 2022

Variable	Escenarios PEF 2022			Estimado de cierre
	Favorable	Central	Desfavorable	
PIB				
<i>Variación porcentual anual</i>	4.0	3.3	2.7	2.6
Aumento anual en los puestos de trabajo afiliados al IMSS				
<i>Miles de puestos de trabajo al cierre del año</i>	785	701	617	767
Inflación				
<i>Variación porcentual anual al cierre del año</i>	3.4	4.0	4.6	8.6
Cetes 28				
<i>Porcentaje al cierre del año</i>	5.75	5.25	4.75	10.25

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Crecimiento

Durante los primeros trimestres del año, la economía mexicana continuó su recuperación respecto de la caída de 2020 a causa de la emergencia sanitaria por COVID-19; sin embargo, a un menor ritmo que el anticipado en el PEF 2022-2026, lo que pudiera impactar las decisiones de las y los derechohabientes para adquirir financiamiento para la vivienda. Asimismo, una posible desaceleración de la economía de Estados Unidos podría afectar los niveles de inversión en el país.

Empleo

En el periodo enero-octubre de 2022 hubo una recuperación importante en el número de puestos de trabajo reportados por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) a pesar de la ralentización en el ritmo de

crecimiento de la economía. Esto se ha reflejado en que el flujo de recaudación fiscal a octubre de 2022 esté por encima de lo proyectado en el PEF 2022-2026. Para los hogares, en el corto y mediano plazo, esto podría fortalecer las expectativas de los hogares para adquirir una vivienda.

Inflación

En 2022 se registraron niveles de inflación no observados en los años recientes tanto en México como en el mundo. Por el lado de la oferta de vivienda, esto se ha reflejado en incrementos en el Índice Nacional de Precios al Productor para la construcción residencial, lo que a su vez podría estar afectando tanto la disminución en la construcción residencial como los precios de la vivienda. En el tercer trimestre de 2022, el Índice de Precios a la Vivienda de la Sociedad Hipotecaria Federal creció 8.4% respecto del mismo periodo del año anterior.

Por el lado de la demanda, de persistir la inflación en niveles altos, el ingreso disponible de las familias se podría deteriorar, afectando la capacidad de compra de los hogares.

A esto se suma el incremento en las tasas de interés de referencia para contener la inflación, el cual ha tenido un efecto de transmisión hacia otros mecanismos de financiamiento como el crédito puente, instrumento financiero utilizado para la construcción, lo que podría encarecer el costo financiero de iniciar un proyecto residencial.

Volatilidad en mercados financieros

El índice de volatilidad VIX, índice que mide la volatilidad en los mercados financieros de Estados Unidos, promedió en 2020 29.3% a raíz de la pandemia, mientras que, en 2021, la percepción de riesgo disminuyó y el indicador reportó 19.7%.

A raíz del conflicto entre Rusia y Ucrania, así como por la volatilidad de los precios de los bienes y servicios, el índice VIX promedió 26.4% durante la primera mitad de 2022 y 25.8% entre el 1 de julio y el 22 de noviembre. Se espera que en 2022, el indicador siga reduciéndose a raíz de la disminución de los precios en Estados Unidos, y al crecimiento anual de 1.8% del PIB del tercer trimestre. No obstante, la política monetaria implementada para contener la inflación podría tener un impacto negativo en la economía en 2023, lo que podría aumentar la volatilidad financiera.

La volatilidad registrada ha impactado el valor de mercado del portafolio del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (Fanvit) y, en consecuencia, el resultado neto del Instituto para 2022.

Sector vivienda

La producción de vivienda en el registro de vivienda ha mostrado una tendencia a la baja, especialmente, la vivienda económica y popular. A pesar de que en 2021 la producción de vivienda se recuperó con respecto de 2019,

esta aún se encuentra por debajo de sus niveles previos a la pandemia. Asimismo, las viviendas económica y popular pasaron de representar 69% en 2016 a 46% del total de viviendas producidas en 2021. Lo anterior, aunado al incremento en los precios de la vivienda, es el principal factor que explica la dinámica de colocación del Infonavit durante 2022 y los números estimados al cierre del mismo.

Considerando los retos a los que se enfrentó el Instituto durante 2022, a continuación se presentan los resultados a octubre.



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

Resultados a octubre 2022

Indicadores de experiencia del derechohabiente



Índice de Recomendación Neta **29.82%**

Resultados por canal

Cesi	76.90%
Infonatel	52.85%
Mi Cuenta Infonavit	29.82%
Portal Institucional	10.38%

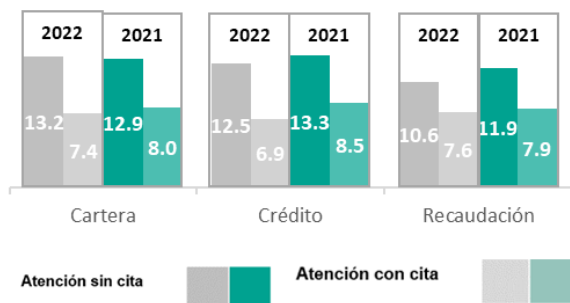


Índice de Experiencia Infonavit **85.38%**

Cesi	95.50%
Infonatel	83.85%
Mi Cuenta Infonavit	81.94%
Portal Institucional	80.25%

2022 Año de la Atención

Tiempos de espera en atención en Cesi por grandes temas
Minutos promedio; octubre 2021 - octubre 2022



Canales de atención promedio mensual (Cambio 2022 vs. 2021)

Presenciales



Turnos generados
191,906
(+30.5%)

Digitales



Sesiones
7,100,848
(+27.3%)



Llamadas
684,256
(-17.8%)



Visitas
2,017,256
(-21.0%)

Cesi resolutivos

En 2022 el Nuevo Modelo de Atención se replicó en los 5 Cesi de Ciudad de México y 3 del Estado de México. En promedio, el tiempo de espera se **redujo en 9 minutos** para los Cesi de la **Ciudad de México** y en **6 minutos** para los del Estado de México.

Índice de Eficiencia Terminal (IET)

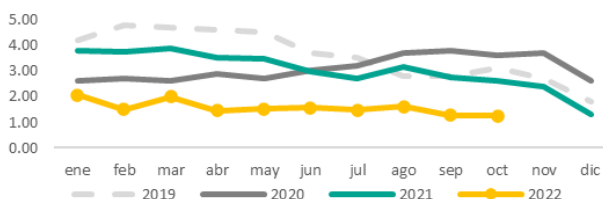
Hipotecas liberadas/créditos liquidados

1.02

Se liberaron **242,841** hipotecas y se liquidaron **237,672** créditos.

Comparativo de quejas recibidas, 2019-2022

Acumulado de quejas enero - octubre: 15.7 mil (2022) vs. 32.6 mil (2021)



Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda (SSV)

Desde que inició el proceso de devolución del SSV (mayo 2011), se han entregado **187.4 mmdp a 2.9 millones de pensionados**. Del Fondo de Ahorro 72-92, se han entregado **1.6 mmdp a 795 mil pensionados**.

En 2022, se han devuelto **21.8 mmdp del SSV** y **34.3 mdp del Fondo de Ahorro 72-92**.



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

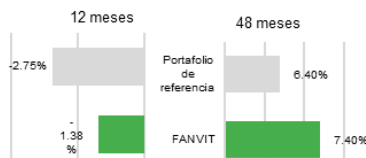
Resultados a octubre 2022

Retorno eficiente
para el ahorro del
Fanvit

Fanvit
-0.004%
VS
Siefores
-0.062%

Rendimiento Fanvit*

Valor del portafolio de inversión: 453.8 mmdp



*Datos correspondientes al mes de septiembre de 2022.

Flexibilización en las condiciones de las soluciones financieras

- **Ajuste en la política edad más plazo**
A partir de noviembre se incrementó la edad más plazo de 65 a 70 años
- **Incremento de montos máximos de crédito a 2.4 mdp**
- **Mejoravit**
Se podrá elegir el plazo de manera libre y utilizar el financiamiento para cualquier vivienda, incluso de algún familiar.

Acciones de crédito

236,899 hipotecarios
76.6% de avance
50,950 no hipotecarios
38.2% de avance
287,849 total
Derrama Infonavit
125,360 mdp
65.1% de avance

Nuevo Esquema de Crédito en Pesos

Entre enero y octubre 2022:

193,460 créditos colocados.
74% más que en octubre de 2021
133,378 mdp
52% de los créditos tradicionales se otorgaron a personas con un ingreso mensual de hasta 11,993 pesos
Tasa del **8.27%**, **por debajo del promedio de la banca de 10.83%** (tasa promedio simple).



Inició operaciones el 6 de abril de 2022

375 créditos formalizados
Monto promedio del crédito: 422,991 mil pesos

A partir de noviembre de 2022 se flexibilizaron los requisitos y el plazo de pago (5 y 15 años).



A partir de agosto de 2022 opera en **25** delegaciones. Se han ejercido **329** créditos a octubre. (57.4% más respecto a septiembre).

Soluciones para población no atendida

Se atendió a policías del estado de Yucatán con el otorgamiento de 30 créditos tradicional B para vivienda, con una tasa de entre 9.97% y 10.45% generando una **derrama de \$16 millones de pesos**. El programa se implementará a nivel nacional.

Visor Geográfico de las ZCU

Se actualizó el Visor Geográfico de las Zonas de Consolidación Urbana donde se encontró que a octubre, **29.18%** de la colocación de L-II y III se ubicó en **zona en proceso de consolidación** y **22.5%** en **zona consolidada**.

Vivienda recuperada

Con los programas de venta de vivienda recuperada se han logrado desplazar, con cierre a octubre 4,894 viviendas.

Cobranza social

En promedio del último año, de las cuentas asignadas **más de 60%** se gestionaron con alguna solución (esto incluye promesa de pago) o con dictamen de vivienda. A septiembre:

466,215 Prórroga pérdida laboral
171,458 Fondo de protección de pago
456,791 Reestructuras
35,347 Convenios de mediación
48,774 Descuentos por liquidación anticipada

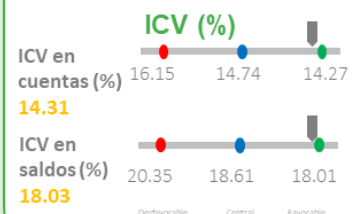
Ventanilla Abierta Veces Salario Mínimo

(Responsabilidad Compartida 2.0)

Entró en operación el 9 de mayo de 2022. Al cierre de septiembre se convirtieron **102,936** créditos, de los cuales 22% accedieron a un **descuento**. Aquellos acreditados con alguna quita al frente tuvieron en promedio **107 mil pesos** de dicho beneficio. Del total de los créditos convertidos, 683 se liquidaron.

Flujo REA

20,549.6 mdp
81.54% respecto de la meta anual





Eje 3. Operación eficiente y transparente

Resultados a octubre 2022

Margen financiero ajustado / GAOV 10.17 (7.98, 2021) **Reservas/cartera total (%)** 14.89% (14.99%, 2021)

Compras del Instituto

Enero-octubre de cada año 2016-2022

Monto de las adquisiciones (mdp)



Número de adquisiciones



Políticas institucionales en materia de adquisiciones

En mayo se aprobaron las Modificaciones a las Políticas Aplicables a las Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes, Contratación de Servicios y Obras y Servicios Relacionadas. Estas modificaciones implican mayor transparencia, mejorar tiempos, incorporación de excepciones de servicios, entre otros. Estas políticas ya se encuentran publicadas.

Indicadores de Recaudación Fiscal

Flujo de efectivo 250,452 mdp (224,528 mdp, 2021) **Recaudación oportuna** 96.09% (95.53%, 2021)



Empresas de Diez Plus (E10+)

Con el programa, las y los trabajadores derechohabientes de Empresas de Diez Plus (E10+) que soliciten un crédito recibirán un beneficio por la cantidad equivalente al importe pagado por cuota de administración durante los primeros 12 meses de su crédito. El 12 de septiembre se liberó el programa e inició la campaña de difusión. **Al cuarto bimestre de 2022 más de 570 mil trabajadores precalificados podrán acceder** al beneficio al formalizar su primer crédito por laborar en una E10+. **Al 30 de octubre 1,717 trabajadores** de E10+ son susceptibles de acceder al beneficio por haber formalizado su primer crédito de vivienda.

Creación de Reserva financiera (Art. 37 Ley del Infonavit)

El Instituto creó una reserva financiera por 6,599 mdp para hacer frente a reclamos futuros de los recursos de las SCV de las y los derechohabientes después de haber transcurrido los 10 años de que eran exigibles. Esto implicó una liberación de pasivo por 15,330 mdp vinculado con poco más de 2 millones de derechohabientes

A octubre, se han devuelto **35.3 mdp a 746 derechohabientes** con hasta 9 años sin reclamar SCV de un total de 36,378 notificaciones. También se dio inicio el proceso de notificación a 7,175 derechohabientes del universo de 48,097.

Para 10 años o más, se han devuelto 423.7 mdp a 13,372 derechohabientes, 24% más en monto devuelto y 19% más de derechohabientes respecto a septiembre debido a las 96,454 notificaciones realizadas.

Programa Cancelación de hipotecas 2.8 UMA*

Durante enero-octubre de 2022 se realizaron **34,483 cancelaciones de hipotecas**, 6.5 veces más de las que se cancelaron en el mismo periodo en 2021 (5,312), lo que representa un crecimiento de acciones que benefician a las y los acreditados de bajos ingresos.

*Para personas con ingresos mensuales de hasta 8,190 pesos.

Rezago de escrituración 1972-2007

De diciembre de 2018 a octubre de 2022 se obtuvieron **17,346 escrituras** de los créditos originados entre 1972 y 2007 que no contaban con su título de propiedad, **63.6% (11,028)** de estas se obtuvieron de diciembre de 2021 a octubre de 2022.

Indicadores clave del desempeño

Los resultados del mes de octubre reflejan la volatilidad de los mercados financieros internacionales y nacionales. En este sentido, de acuerdo con las perspectivas macroeconómicas establecidas en el PEF 2022-2026 y los retos descritos al inicio de la sección, el entorno económico se sitúa bajo el escenario desfavorable.

Resultados		Cierre estimado 2022	Meta octubre 2022			
Diciembre 2021	Octubre 2022					
112,290	Remanente de operación (mdp) 69,393	84,554		94,411	103,372	112,333
103,233	Monto de rendimiento a la SCV (mdp) 113,009	138,006		71,322	75,076	78,829
7.36	Tasa de rendimiento nominal a la SCV ^{1/} (%) 7.13	8.60%		4.66	4.91	5.15
9,057	Remuneración al patrimonio (mdp) -43,617	-53,451		23,089	28,297	33,504
14.91	Reservas/cartera total (%) 14.89	14.98%		17.01	15.94	14.87
109,607	Aportaciones de derechohabientes sin crédito (mdp) 106,303*	126,682		95,472	98,476	101,480
158,066	Recuperación de cartera ROA (mdp) 141,016*	169,505		134,216	138,927	143,638
42,767	Recuperación de cartera en ventanilla ^{2/} (mdp) 35,932	45,654		34,024	38,057	42,090
13.29	Índice de Cartera Vencida (ICV) en cuentas (%) 14.31	14.56%		16.15	14.74	14.27
16.99	ICV en saldos (%) 18.03	18.15%		20.35	18.61	18.01
14.61	Patrimonio/activo (%) 11.52	10.94%		14.40	15.21	16.02
12.61	Índice de Capitalización ^{3/} (%) 10.51%	9.97%		12.86	13.03	13.50

1/ Corresponde a la tasa de rendimiento acumulada al periodo reportado, incluye la provisión pagada a octubre 2022 por 59,606 mdp (cantidad de ajuste). El rendimiento nominal a la SCV a tasa anual es de 8.6%.

2/ Incluye todos los pagos recibidos por ventanilla bancaria, distintos a los descuentos por nómina. No contempla aquellas cuentas REA en recuperación especializada (RE).

3/ Este indicador cuenta con metas trimestrales. La meta corresponde a la del cuarto trimestre de 2022.

*Datos obtenidos del flujo de efectivo de los estados financieros contables al cierre de octubre de 2022.

Nota: Estos resultados se están comparando con las metas establecidas en el Plan Estratégico y Financiero 2022-2026 para los Indicadores Clave de Desempeño. En ese sentido, las proyecciones financieras y las metas de los indicadores no consideran que en la sesión extraordinaria 861 del Consejo de Administración se aprobó cambiar la tasa de indexación de cartera, aprobada en el PEF 22-26, de 6.70% a 4.99%.

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.



Habilitadores

Resultados a octubre 2022

Modelo Operativo

484 procesos rediseñados
159 procedimientos publicados durante enero-octubre de 2022

Se estima una reducción normativa de aproximadamente **31%**

Indicador Modelo Operativo **100.9%**

Se ingresaron a ciclo de revisión 223 procesos, de los 221 que se tenían programados.

Avances en la actualización tecnológica de la plataforma SAP Data Services

Se **habilitó 100% de los ambientes** planeados de la plataforma de integración de datos y **se duplicó la capacidad** de procesamiento en el ambiente productivo.

Sistema de Información Infonavit

Se incorporó la serie de datos "compra de suelo para uso habitacional".

Se incorporó el primer cubo de consulta con información de crédito que permite **personalizar la consulta**, haciendo cruces y distribución de variables con opciones de exportación en texto u hoja de cálculo.

Atender la obsolescencia de la infraestructura tecnológica

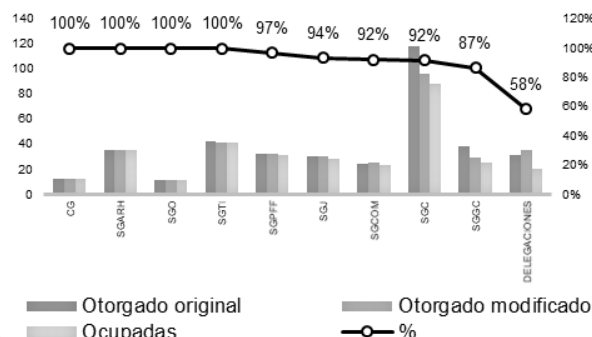
Se inició la operación de la nueva infraestructura, que consiste en **53 servidores** con tecnología de vanguardia, sustituyendo **100% de los servidores obsoletos**.

Plan Maestro de Tecnologías de la Información 2020-2024

Se concluyeron **37** iniciativas exitosamente. Estas inciden en el avance sustantivo en materia de Transformación Digital, Infraestructura de TI, Gestión de Tecnologías de Información, Arquitectura de TI, Capacidades de TI, Datos y Analítica, Seguridad Informática.

Análisis y dimensionamiento de estructuras

Se cubrieron **91.0% de las plazas** otorgadas por dimensionamiento de estructuras



Cultura de Gestión de Cambio en el Infonavit



2.º Lugar, Los Mejores Lugares para Trabajar™ en México 2022. (+ 5 mil colaboradores).

2.º Lugar, Mejores Lugares de trabajo para mujeres 2022 (Best Workplaces™ for Women México 2022) (+ 5 mil colaboradores).



Certificado Mejores Lugares para Trabajar LGBTQ+ 2022



Certificación 2022-2026 en la NMX-R-025-SCFI-2015 Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No Discriminación

Mujeres en posiciones estratégicas*

28.9% con respecto del total

De un total de 121 puestos estratégicos, 35 son ocupados por mujeres

*Este indicador se monitorea desde 2021 ya que se incluyó en el PEF 2021-2025 como indicador estratégico

I. PLAN FINANCIERO 2023-2027

En el Plan Financiero 2023-2027 se describen los objetivos, así como las estrategias que se implementarán en los siguientes cinco años para lograr la misión y contribuir con la visión del Infonavit.

1. Panorama macroeconómico³

El entorno económico internacional en 2022 ha estado marcado por los siguientes eventos: i) el incremento sustancial de la inflación en economías avanzadas y emergentes que ha llevado a los principales bancos centrales a implementar políticas monetarias restrictivas; ii) la guerra entre Rusia y Ucrania, que acentuó las disrupciones en las cadenas de suministro de bienes que ya se habían visto afectadas por la pandemia por COVID-19, y en la oferta mundial de alimentos y energéticos; iii) el incremento en los precios internacionales de las principales materias primas, que se ha reflejado en el aumento en la inflación de la mayoría de los países, y iv) la desaceleración económica de las principales economías del mundo (Estados Unidos, China y la zona del euro). Estos eventos han incrementado la volatilidad en las proyecciones de crecimiento económico para 2022.

En octubre 2021, el Fondo Monetario Internacional (FMI), pronosticó un crecimiento económico mundial de 4.9% para 2022. En enero de 2022, el organismo ajustó a la baja su proyección en 0.5 puntos porcentuales. Más adelante, en abril y nuevamente en julio de 2022, se realizaron ajustes a la baja respecto de lo pronosticado en octubre de 2021, una reducción de 1.3 puntos porcentuales en abril y una de 1.7 puntos porcentuales en julio. Así, en octubre, el FMI estima un crecimiento económico mundial en 2022 de 3.2% y de 2.4% y 3.7%, para las economías avanzadas y las emergentes y en desarrollo, respectivamente.

A nivel país, en 2022 se ha observado un crecimiento económico heterogéneo. De acuerdo con la Oficina de Análisis Económico de Estados Unidos, en el primer trimestre dicho país registró una variación trimestral del Producto Interno Bruto (PIB) de -0.4%, derivado principalmente por una caída de 0.7% en el gasto de gobierno. En el segundo trimestre de 2022, se observó una variación trimestral de -0.1%, debido, principalmente, a un menor desempeño de las inversiones privadas, que disminuyeron 3.5%. Para el tercer trimestre de 2022, se registró una recuperación económica, después de dos trimestres con variaciones negativas y el PIB de Estados Unidos tuvo un incremento trimestral de 0.6%. En la zona del euro, la Oficina Europea de Estadística reportó variaciones trimestrales del PIB de 0.6% y de 0.8% en el primer y segundo trimestre de 2022, respectivamente. Dichas variaciones estuvieron impulsadas principalmente por las exportaciones. Para el tercer trimestre, la zona del euro perdió dinamismo y tuvo un crecimiento trimestral de 0.2%. Por su parte, la economía china tuvo un comportamiento mixto pues en el primer trimestre de 2022

registró una variación trimestral del PIB de 1.6%, propiciado principalmente por el consumo; sin embargo, a mediados de marzo e inicios de abril en las principales ciudades de China se registraron aumentos importantes en la cantidad de personas contagiadas por COVID-19, lo que llevó al país a imponer medidas de contención de movilidad, lo que impactó la actividad económica nacional y mundial. Adicionalmente, se observaron algunos elementos de desaceleración en el sector inmobiliario de ese país. Estas medidas contribuyeron a la variación trimestral de -2.7% del PIB para el segundo trimestre de 2022. Para el tercer trimestre se recuperó el crecimiento y tuvo una variación trimestral de 3.9%, guiado por una recuperación en las exportaciones.

La guerra entre Rusia y Ucrania y los cierres en las principales ciudades de China han tenido como resultado un incremento en los precios internacionales de los alimentos y la energía. De acuerdo con información de Bloomberg, desde marzo su Índice de Materias Primas mantuvo un alza sostenida, alcanzando su nivel más elevado a mediados de 2022. A partir de entonces, el índice comenzó a disminuir por una menor demanda, derivada de un menor crecimiento en la actividad económica. Asociado con la importancia de las materias primas y la energía en la economía mundial, en la mayoría de los países en 2022 se han registrado niveles de inflación no observados en los años recientes, situándose fuera del rango objetivo de los principales bancos centrales. En octubre de 2022, en Estados Unidos la inflación fue de 7.7%, uno de los niveles más altos en 40 años, y 5.7 puntos porcentuales por encima del objetivo de largo plazo de 2%. En la zona del euro, la inflación fue de 10.7% (8.7 puntos porcentuales por encima del objetivo de inflación); en Brasil fue de 6.5% (2.8 puntos porcentuales por encima), y en México de 8.4% (5.4 puntos porcentuales por encima). Con el fin de atender los altos niveles de inflación y reducir las expectativas que los agentes tienen sobre el crecimiento de los precios, los bancos centrales implementaron políticas monetarias restrictivas e incrementaron sus tasas de interés de referencia. Entre enero y noviembre de 2022, Estados Unidos acumuló un incremento de 375 puntos base (pb) en la tasa de interés de referencia, desde un rango entre 0.0% y 0.25% a uno de 3.75-4.0%; la zona del euro acumuló un incremento de 200 pb; Brasil, uno de 450 pb, y finalmente México, uno de 450 pb en su tasa de interés de referencia (desde 5.5% en enero a 10.0% en noviembre).

Durante los tres primeros trimestres de 2022, la economía mexicana continuó recuperándose, después de haber caído históricamente en 2020 a causa de la emergencia sanitaria. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), entre enero y septiembre de 2022, el PIB registró un crecimiento anual promedio de 2.7% en cifras desestacionalizadas, y un

³ Esta sección está elaborada con información disponible al 11 de noviembre de 2022. Las cifras son de carácter preliminar y están sujetas a revisión.

promedio trimestral de 1.0%, en contraste con lo ocurrido en Estados Unidos, que en el mismo periodo promedió una tasa de variación trimestral de 0.4%. El crecimiento del PIB estuvo impulsado principalmente por el comportamiento de las actividades secundarias, ya que, entre enero y septiembre, registraron un crecimiento anual de 3.4% derivado del buen desempeño que ha tenido el sector manufacturero. Por su parte, las actividades terciarias tuvieron una recuperación más lenta. En los primeros trimestres del 2022 crecieron 2.1% anual. Este crecimiento se debió a que actividades como los servicios de esparcimiento y alojamiento, los cuales fueron de los más afectados durante la emergencia sanitaria, se recuperaron a mayor velocidad durante el periodo de análisis en 2022 debido a que se reactivaron por completo.

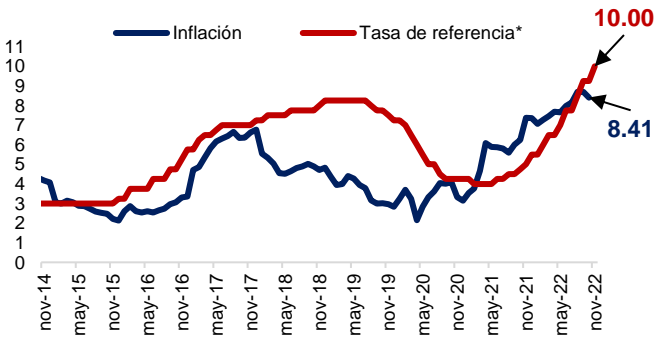
Los principales componentes de la demanda agregada, como el consumo, la inversión y las exportaciones, continuaron recuperándose en 2022. De acuerdo con el INEGI, el consumo privado registró un crecimiento mensual promedio de 0.4% de enero a agosto de 2022, menor en 10 pb respecto de lo registrado en el mismo periodo de 2021, aunque con una tendencia positiva. Por su parte, la Inversión Fija Bruta (IFB) registró un crecimiento promedio mensual de 0.5% entre enero y agosto de 2022. En su comparación mensual, la IFB disminuyó su ritmo de crecimiento 50 pb en relación con el mismo periodo de 2021, aunque en 2021, se observó una recuperación importante después del periodo de la emergencia sanitaria. No obstante, a junio de 2022 esta se encuentra 1.6% por debajo de los niveles observados en enero de 2020. El componente de construcción es el que presenta mayor rezago con una variación de -13.8% en el mismo periodo. Las exportaciones han sido uno de los componentes con una mayor recuperación después de la pandemia. Desde agosto de 2020, recuperaron los niveles anteriores a la pandemia y entre enero y septiembre de 2022, acumularon un flujo de 443 miles de millones de dólares, la mayor cifra desde que se tiene registro. A pesar de que en el segundo semestre de 2021 el sector exportador fue afectado por la recuperación económica de Estados Unidos, en los primeros tres trimestres de 2022 mantuvieron una buena dinámica, con un crecimiento anual promedio de 19.3% y mensual de 1.8%.

Desde marzo de 2021, la tasa de inflación general se ubicó por arriba del rango establecido por Banco de México (3% \pm 1). De acuerdo con el INEGI, durante el segundo semestre de 2021, la inflación promedio fue de 6.39% anual y esta continuó incrementándose en 2022. Entre enero y octubre de 2022, el promedio de la inflación general fue de 7.91% anual, ubicándose en 8.41% anual al cierre de octubre. Los altos niveles de inflación en 2022 se deben al conflicto entre Rusia y Ucrania, así como a la persistencia en los

⁴ Se considera la tasa promedio ponderada del mercado con los pesos de la cartera de crédito. Únicamente se considera la cartera en

problemas en las cadenas de suministro, lo que afectó la oferta de bienes y servicios. Por su parte, desde diciembre de 2020 la inflación subyacente mantuvo una tendencia al alza, principalmente, por el incremento en los precios de las mercancías, que a octubre de 2022 registraron una inflación anual de 11.15%. En el mismo sentido, la parte no subyacente registró un incremento anual en octubre de 8.36%, derivado del componente agropecuario que en el mismo periodo creció 14.25% anual. Por otra parte, el precio de la vivienda, medido a través del Índice de Precios de Vivienda de Sociedad Hipotecaria Federal (ISHF), registró un incremento promedio anual de 8.38%, entre el primer y tercer trimestre de 2022, colocándose 53 pb por arriba de la inflación general. Las presiones inflacionarias observadas a partir de 2021 han llevado a la Junta de Gobierno del Banco de México (Banxico) a incrementar su tasa de referencia a partir de junio de 2021 en 6.00 puntos porcentuales para colocarse en 10.00% en octubre de 2022. El ciclo de alzas de la tasa de referencia ha tenido un efecto de transmisión hacia otros mecanismos de financiamiento como lo han sido el crédito puente⁴, el cual es instrumento financiero utilizado para la construcción. A partir junio de 2021, mes que inició el aumento de la tasa de referencia, el crédito puente pasó de 7.91% a 11.67%, lo que significó un incremento de 3.76 puntos porcentuales.

Gráfica 1. Tasa de referencia e inflación (porcentaje)



Fuentes: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y Banco de México.
*Última tasa reportada en el mes.

i. Mercado laboral

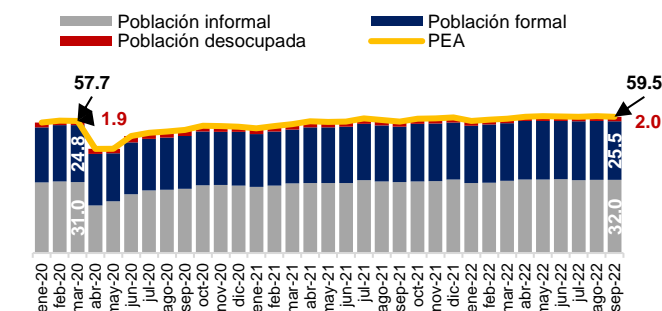
Entre enero y septiembre de 2022 el mercado laboral mantuvo una tendencia de recuperación. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del INEGI, la Población Económicamente Activa (PEA) en septiembre de 2022 se ubicó en 59.5 millones de personas, lo que significó un crecimiento anual de 3.7%. En el mismo sentido, la población ocupada mantiene una tendencia de crecimiento y en el periodo de referencia se incrementó 4.3%, para ubicarse en 57.5 millones. Asimismo, la tasa de subocupación se redujo en 4.4 puntos porcentuales a lo

moneda nacional (que tiene una participación promedio de 99.6% de la cartera total entre 2019 y 2022).

registrado en septiembre de 2021 al ubicarse en 7.9%. Por otro lado, la tasa de población desocupada mantuvo una tendencia a la baja y en septiembre de 2022 registró una disminución anual de 85 pb, al ubicarse en 3.3%.

Al dividir la población ocupada entre informal y formal, se tiene que entre enero y septiembre de 2022 la población informal promedió 31.7 millones, con un incremento de 1.2 millones de personas respecto del mismo periodo de 2021. Es importante mencionar que en enero se redujo con respecto del mes previo en 1.7 millones de personas; sin embargo, a partir de febrero del mismo año, se recuperó y en agosto se ubicó en 31.9 millones de personas, cifra superior a los niveles previos a la pandemia. Por su parte, la población con un empleo formal también se recuperó, aunque a un menor ritmo durante 2021, ya que hasta octubre del mismo año llegó al nivel previo a la emergencia sanitaria, en contraste con la población informal que lo hizo dos meses antes. Entre diciembre de 2021 y septiembre de 2022, la población formal se incrementó en 685.0 mil personas que contrasta con la caída de 135.7 mil personas en el total de población informal. Si bien en 2022 la población con un empleo formal creció, su comportamiento fue mixto, es decir, en abril se registró un incremento mensual de 605.4 mil, mientras que en mayo y en junio presentó una reducción acumulada de 407.7 mil, y en julio y agosto un repunte acumulado de 428.5 mil, para registrar en septiembre una caída de 124.8 mil.

Gráfica 2. Población Económicamente Activa (PEA), población formal, informal y desocupada (millones de personas)



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

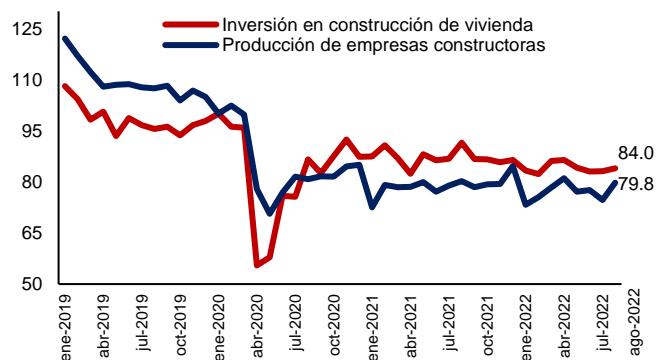
En el caso de los datos administrativos del Infonavit, es posible identificar en septiembre de 2022 un total de 74.1 millones de cuentas en la Subcuenta de Vivienda, que corresponden al total de derechohabientes. Por su parte, los puestos de trabajo reportados por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) mantuvieron un comportamiento positivo durante 2021 y en septiembre de ese año alcanzaron su nivel previo a la pandemia. En el periodo de enero a octubre 2022, este indicador registró un comportamiento heterogéneo. En el primer trimestre del año, la creación de puestos de trabajo fue de 128.6 mil;

entre abril y junio el ritmo de generación de empleo se redujo a un promedio mensual de 21.0 mil puestos de trabajo generados, y entre julio y octubre se registró una creación de 137.2 mil empleos en promedio. En relación con el salario base de cotización real, a partir de 2019 ha mantenido incrementos anuales positivos, es decir, en 2020, año en el que la emergencia sanitaria impactó en mayor medida la economía del país tuvo un crecimiento anual promedio de 3.8%. En 2021 se registró una disminución en su crecimiento; sin embargo, mantuvo una tasa de variación anual positiva promedio de 1.4%, mientras que entre enero y octubre de 2022 este indicador ha incrementado 2.6%, con lo que se recuperó el dinamismo que se perdió en 2021.

ii. Sector vivienda

La actividad en el sector de construcción de vivienda, medida por el INEGI en la IFB, aún no alcanza su nivel previo a la pandemia. Durante 2021 el indicador tuvo una contracción después de una débil recuperación. La IFB de construcción residencial presentó un crecimiento mensual promedio de -0.3 % entre enero y agosto de 2022. En comparación con su nivel previo a la pandemia, el indicador de la IFB de construcción residencial mantuvo niveles inferiores respecto de los que tenía en 2019: en agosto de 2022, se ubicó 16.4% por debajo de su nivel de agosto de 2019.

Gráfica 3. Producción e inversión en la vivienda Índice (enero 2020=100)



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

Uno de los factores que contribuyó al poco crecimiento observado en la producción de vivienda podría estar asociado con la baja edificación residencial por parte de las empresas constructoras formales. Por medio del indicador de producción de vivienda de la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC) del INEGI es posible analizar el valor de la producción de vivienda que realizan las empresas de construcción formales dentro del país. La edificación residencial de las empresas constructoras acumuló un decrecimiento de 1.1 % entre enero y agosto

de 2022 respecto del mismo periodo en 2021. En cuanto a sus niveles de crecimiento mensuales, la edificación residencial tuvo un crecimiento promedio negativo anual de 1.0% entre enero y agosto de 2022.

Posiblemente parte de la disminución en la construcción residencial se deba al incremento en los costos de edificación de vivienda durante 2022. En el tercer trimestre de 2022, el Índice Nacional de Precios al Productor para la construcción residencial del INEGI tuvo un incremento de 12.3%⁵. Los principales componentes afectados fueron los productos metálicos que presentaron un incremento de 9.9% y el cemento de 14.9%, ambos en comparación con su nivel del tercer trimestre de 2021. En el agregado, el subíndice de materiales para la construcción residencial presentó, en el mismo periodo, un aumento de 13.3%. Por su parte, el incremento anual en el subíndice de mano de obra fue menor, de 7.0% anual.

Los indicadores de producción de vivienda económica y popular reportados por el registro de vivienda mostraron una disminución de 18,749 viviendas producidas de enero a agosto de 2022 con respecto al mismo periodo en 2021. A agosto se edificaron 90,266 viviendas con un valor de 65,324 millones de pesos (mdp). Esta producción puede desglosarse según los diferentes tipos de vivienda: la mayor parte de la vivienda producida fue económica-popular (46.7%), seguida por la tradicional (39.0%). Si bien la mayor cantidad de vivienda reportada como producida fue en el conjunto económica-popular, es pertinente enfatizar que la vivienda con un valor máximo de 158 Unidades de Medida y Actualización (UMA) (económica, popular B1 y B2) ha reducido su participación en la producción de forma constante desde 2017. En agosto de 2022 presentó una participación de 15.6%, 17.4 pb más baja que su participación en agosto de 2018 (33.1%).⁶

Finalmente, es posible que el crecimiento en los precios de los insumos de la construcción residencial esté presionando también los precios de la vivienda. En el tercer trimestre de 2022, el Índice de Precios a la Vivienda de la Sociedad Hipotecaria Federal creció 8.38% respecto del mismo periodo del año anterior.

iii. Mercado hipotecario

De acuerdo con Banxico, el saldo de la cartera hipotecaria redujo su dinamismo en 2022. En el segundo trimestre se incrementó 0.4% real anual, tasa menor al promedio registrado en 2021 de 1.6% real anual. Por instituciones también se registró una pérdida de dinamismo. Fovissste registró un crecimiento trimestral de 3.2% real anual al cierre del segundo trimestre de 2022 y el Infonavit reportó un decremento de 1.7% real anual en el mismo periodo.

⁵ Los valores trimestrales del Índice Nacional de Precios al Productor para la construcción residencial consideran el promedio mensual del índice durante cada trimestre.

Estas cifras fueron menores al crecimiento promedio trimestral en 2021: 4.4% en el caso del Fovissste y -0.1% en el caso del Infonavit. Por su parte, el saldo hipotecario de la banca comercial registró una variación real anual de 2.9%, menor al promedio trimestral de 2021 (3.7% real).

Durante 2022 el mercado hipotecario experimentó contracciones que podrían haber sido originadas en parte por la dinámica inflacionaria que pudo, por un lado, reducir el ingreso disponible de las familias y, por el otro, aumentar el precio de las viviendas por el alza en los costos de sus principales insumos para su fabricación. Con información del Sistema Nacional de Información e Indicadores de Vivienda (SNIIV) y del Sistema de Información Infonavit (SII), de enero a agosto de 2022 la colocación de créditos hipotecarios y para la vivienda presentó una contracción en comparación con 2021. El monto de crédito otorgado en el mercado total fue de 310.0 miles de millones de pesos (mmdp), lo que representa una caída de 5.6% real anual respecto del mismo periodo de 2021. Además, se colocaron 475.8 mil créditos entre enero y agosto de 2022, lo que significa un decremento de 31.2% respecto del mismo periodo de 2021. La banca comercial colocó 33.2% menos créditos y 0.5% menos monto, en términos reales, que en el mismo periodo de 2021. Esta disparidad de variaciones indica que, si bien el número de créditos que colocó la banca bajó, el monto crediticio otorgado por crédito ha sido mayor, o se ha dirigido a soluciones de crédito que otorgan mayor monto. En el mismo periodo, el Fovissste otorgó 15.2% menos créditos que en el mismo periodo de 2021; en cuanto al monto, este decreció 20.4% real anual. Con respecto del Infonavit, entre enero y agosto de 2022, el Instituto otorgó 33.1% menos créditos que en el mismo periodo del año anterior y el monto de crédito otorgado que fue financiado por el Instituto se redujo 12.7% real anual.

Por parte de la colocación de créditos para adquisición de vivienda nueva y existente fondeados por el Infonavit, de enero a agosto de 2022 se colocaron 171.1 miles de créditos, con un decrecimiento de 14.9%. En cuanto a monto, la disminución anual fue de 10.6% real.

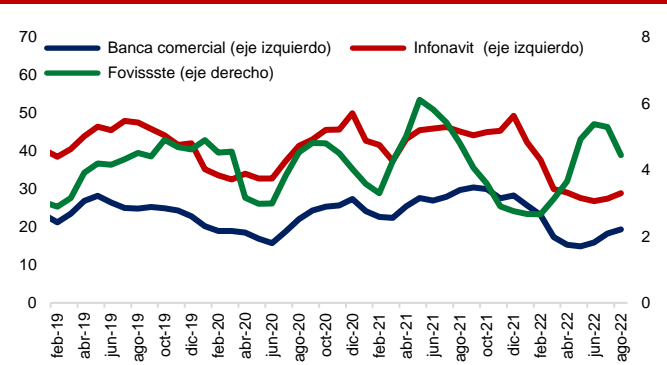
Por el lado de la demanda de soluciones de vivienda, de persistir la inflación en niveles altos, esta situación podría deteriorar el ingreso disponible de las familias. Por el lado de la oferta, el bajo dinamismo en la producción de vivienda, el incremento de los precios de la vivienda y el alza en el costo del financiamiento a los desarrolladores también podrían estar limitando la colocación de créditos hipotecarios y de vivienda.

Al analizar las medias móviles de tres meses del número de créditos otorgados, el Infonavit y la banca comienzan a registrar una tendencia positiva, mientras que el Fovissste ha reducido el número de créditos otorgados a partir de

⁶ El valor máximo de la vivienda (158 UMA) responde a la vivienda más alta a la que podría acceder, con el monto máximo de crédito Infonavit, una persona con un ingreso de 3.2 UMA si el plazo se mantiene fijo en 28 años y no se considera su Subcuenta de Vivienda.

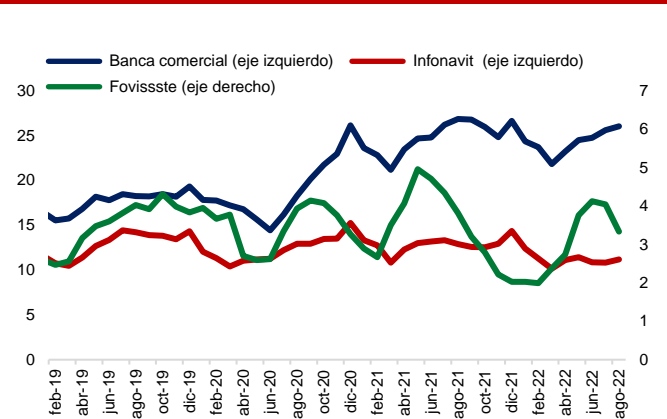
julio. Es importante recordar que esto se debe a la forma del Fovissste de otorgar sus créditos mediante sorteos. Por parte del monto de crédito, la banca comercial también tiene una tendencia ascendente, mientras que el Fovissste y el Infonavit registran un descenso en los últimos meses.

Gráfica 4. Número de créditos otorgados por institución (miles de créditos)



Fuentes: Sistema Nacional de Información e Indicadores de Vivienda (SNIIV) y Sistema de Información Infonavit (SII).
Nota: Media móvil de tres meses.

Gráfica 5. Monto de crédito otorgado por institución (miles de millones de pesos a precios de julio de 2022)



Fuentes: Sistema Nacional de Información e Indicadores de Vivienda (SNIIV) y Sistema de Información Infonavit (SII).
Nota: Media móvil de 3 meses.

Por su parte, el Índice de Morosidad (IMOR) por institución muestra contrastes. La información de la Asociación de Bancos de México y del Infonavit muestran que, por un lado, el Fovissste y el Infonavit tienen una tendencia creciente, mientras que la banca comercial presenta una variación anual negativa. En agosto de 2022, el IMOR del Fovissste fue 8.0%, con un aumento de 80 pb anuales. En agosto, el índice de la banca comercial se colocó en un nivel de 2.9%, con un decremento anual de 60 pb. Con respecto del Infonavit, si bien su IMOR se colocó en agosto

de 2022 en 18.5%, 86 puntos más que en el mismo mes de 2021, este se ubica dentro de los parámetros establecidos en el Plan Estratégico y Financiero (PEF) 2022-2026. Cabe resaltar que el IMOR del Infonavit⁷ es diferente para los créditos otorgados en Veces Salario Mínimo (VSM) que para los otorgados en pesos, a septiembre de 2022, el IMOR de la cartera en VSM fue de 29.32%, con un aumento anual de 171 pb; mientras que, para los créditos denominados en pesos, en el mismo periodo, el IMOR fue de 9.61% y tuvo un incremento anual de 188 pb.

Con respecto de las tasas de interés del mercado hipotecario, de acuerdo con Banxico, las tasas bancarias presentaron aumentos; por el contrario, la información del Infonavit muestra que su tasa se mantiene con una tendencia a la baja. En agosto de 2022, la tasa promedio ponderada de la banca comercial se ubicó en 9.62%. Esto representó un aumento de 16 pb respecto de julio del año anterior. En línea con este aumento, la tasa bancaria hipotecaria promedio simple tuvo un ascenso anual de 94 pb, con lo que se colocó en 10.95% en septiembre de 2022. Por su parte, el Costo Anual Total (CAT) promedio de la tasa hipotecaria bancaria tuvo un incremento anual de 106 pb, al ubicarse en 13.30% en septiembre de 2022. Las tasas de interés asociadas al CAT mínimo y máximo de la banca fueron 8.95% y 16.30%, respectivamente, con aumentos anuales de 195 y 200 pb, respectivamente. Finalmente, en el caso del Infonavit, la Tasa Anual Equivalente de Colocación (TAEC) se ubicó en 9.17% en septiembre 2022, lo que implicó una disminución anual de 134 pb. Esta disminución estuvo asociada a la implementación del Nuevo Esquema de Crédito en Pesos (NECP) del Infonavit, cuya tasa promedio ponderada fue de 8.27% en los créditos colocados de enero a octubre de 2022.

En cuanto a los riesgos al alza de la colocación de créditos hipotecarios y de vivienda, a pesar de la evolución del mercado hipotecario en 2022, las tasas hipotecarias no se han incrementado de la misma forma que otras tasas de largo plazo, lo que pudiera estimular la demanda. Asimismo, la reforma de la Ley del Infonavit podría incidir en un incremento en la originación de crédito, dado que habilitó la creación de nuevas soluciones de crédito, como los de la autoproducción y de adquisición de terrenos, así como las medidas que se implementaron a finales de 2022 como el incremento en los montos de crédito, la ampliación del plazo máximo de edad para solicitar un crédito, la flexibilización de la solicitud de créditos para terreno “Crediterreno”⁸. Finalmente, el dinamismo registrado en la creación de empleos formales y los incrementos en el salario mínimo que favorecen el crecimiento en los ingresos de los sectores con menores ingresos de la población pudieran incidir en una mayor originación. En contraste, como riesgos principales a la baja están: i) los precios de la

⁷ El IMOR del Infonavit difiere del Índice de Cartera Vencida, ya que el primero incluye los conceptos de financiamiento a desarrolladores y amortizaciones pendientes.

⁸ Para más detalle consultar la sección 2. Planeación estratégica.

vivienda que han aumentado más aceleradamente que los del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), lo que podría afectar la demanda; ii) los incrementos en la tasa objetivo implementados por Banxico podrían impulsar aumentos en las tasas de interés hipotecarias de la banca comercial, y iii) el poco dinamismo en el sector de la construcción de vivienda, que no ha recuperado sus niveles previos a la pandemia, podría llevar a mayores incrementos en los precios de esta.

iv. Riesgos del entorno macroeconómico y perspectivas

Durante el tercer trimestre de 2022, el PIB de México mantuvo su velocidad de recuperación y creció 1.1% respecto del trimestre anterior, el mismo ritmo observado en la primera mitad del año. A tasa anual, el crecimiento fue de 4.3% y se espera que el crecimiento para el último trimestre del año mantenga el mismo ritmo y como resultado crezca 2.6% respecto de 2021, mientras que en 2023 el crecimiento anual esperado es de 1.5%⁹. Esta desaceleración en el crecimiento se debe a un conjunto de factores externos e internos.

Entre los factores externos que influyen en la desaceleración de la economía mexicana se encuentra la desaceleración del PIB de las dos economías más grandes del mundo, Estados Unidos y China. Entre el cuarto trimestre de 2021 y el tercer trimestre de 2022, el crecimiento del PIB de Estados Unidos fue de 0.1%. En relación con el componente del consumo en Estados Unidos, los datos del tercer trimestre de 2022 registran un crecimiento anual de 2.0%, en contraste con el crecimiento promedio anual del primer semestre del año (3.6%). Asimismo, desde diciembre de 2021 el indicador de confianza del consumidor de Estados Unidos presenta una tendencia negativa y en octubre de 2022 reportó 102.5 puntos, lo que es un retroceso de 5.3 puntos respecto de septiembre. En particular, durante los próximos meses, la desaceleración del consumo en Estados Unidos podría impactar a las exportaciones mexicanas, las cuales han crecido a un ritmo promedio mensual de 1.8% entre enero y septiembre de 2022.

Además, debido al aumento de contagios por la variante de ómicron, China reforzó su política de confinamiento con la finalidad de evitar la propagación del virus. Aunque China relajó estas medidas, los confinamientos parciales o totales continúan, lo que afecta de manera negativa la velocidad de normalización de los precios a nivel mundial y las expectativas del consumo interno en México. Si bien durante el tercer trimestre de 2022 el PIB de China creció 3.9% respecto del segundo trimestre, cuando decreció 2.7%, el FMI pronostica un crecimiento anual de 3.2%, lo

que es menor al crecimiento promedio de los últimos 10 años (7.0%).

La inflación mundial ocasionada, entre otras causas, por la guerra entre Rusia y Ucrania, por los impulsos fiscales y monetarios en economías avanzadas, así como por las medidas de contención en China, afectará el crecimiento de 2023. La inflación muestra señales mixtas y continúa en niveles altos. En septiembre de 2022, el indicador de las materias primas del *Commodity Price Index* del FMI creció 28.0% a tasa anual y -9.1% respecto del mes anterior. Por componentes, el energético creció 55.1% a tasa anual, mientras que el no energético se mantuvo en los mismos niveles del año anterior. Se prevé que el crecimiento del componente energético siga desacelerando su crecimiento, aunque de manera lenta en el corto plazo debido a los recortes anunciados por la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) el 5 de octubre de 2022 y que entraron en vigor a partir de noviembre de 2022. En diciembre de 2022, la OPEP volverá a reunirse y se revisará la decisión.

Un aumento de las tensiones en la guerra entre Rusia y Ucrania y las tensiones geopolíticas entre China y Estados Unidos agravarían los problemas actuales en la interrupción de las cadenas de suministros y en la producción, lo que afectaría tanto las perspectivas de crecimiento como de inflación mundial.

En México, el comportamiento general de la inflación ha afectado la confianza del consumidor, que muestra una tendencia a la baja desde el segundo semestre de 2021. En septiembre de 2022, reportó 3.3 puntos debajo de julio de 2021 y 2.5 debajo de enero de 2022. En complemento, en octubre de 2022, la inflación creció 8.41% a tasa anual, aunque se espera que para el cierre del año su crecimiento anual sea de 8.6%. Para diciembre de 2023, el pronóstico es de 4.7% anual y se estima que a partir de 2024 converja al rango establecido por Banxico. Así, en tanto, la tasa de inflación no regrese al rango establecido por Banxico en su meta de largo plazo, el ingreso real de la población se deteriorará al igual que las expectativas de precios.

A partir de 2024, la tasa de interés de Cetes a 28 días comenzará a converger a la tasa neutral (6.0%); sin embargo, esta convergencia será lenta, ya que aún persistirán riesgos al alza en la inflación y bajas expectativas de reducción de la tasa de interés objetivo por parte de la FED.

Con respecto del tipo de cambio, a causa de la apreciación cambiaria en los últimos meses, la estimación de esta variable es de 20.4 pesos por dólar al cierre de 2022 y de 21.7 pesos por dólar al cierre de 2023.

⁹ En cifras originales.

En cuanto a la creación de empleo formal registrado en el IMSS, entre enero y marzo de 2022 se crearon en promedio 128.6 mil empleos mensuales, mientras que entre abril y junio se crearon en promedio 20.9 mil empleos. El dato de julio muestra que la desaceleración continuó al crearse 10.7 mil empleos respecto del mes anterior, aunque se observó un repunte entre agosto y octubre de 179.1 mil puestos de trabajo creados en promedio. Acorde a esta dinámica y considerando el crecimiento del PIB para 2022, se espera la creación de 767 mil puestos laborales para el cierre del año, mientras que, para el cierre de 2023, la expectativa es de 604 mil nuevos puestos de trabajo, en consonancia con un menor crecimiento del PIB esperado para ese año.

La proyección del salario mínimo para los próximos años considera las metas del Programa Institucional 2020-2024

(*Diario Oficial de la Federación* del 9 de julio de 2021) de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (Conasami). En este programa se plantea que el salario mínimo general alcance a la Línea de Pobreza por Ingresos Urbana Familiar (LPIUF) del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) en 2024. A partir de dichos objetivos, se estima que el salario mínimo general será de 206.8 pesos en 2023 y 247.4 pesos en 2024, lo que significa incrementos anuales netos de 19.6% para ambos años.

En la tabla 2 se resumen las proyecciones macroeconómicas para 2022-2027.

Tabla 2. Estimaciones macroeconómicas 2022 – 2027

Variable		Escenario	Año					
			2022	2023	2024	2025	2026	2027
Tasa de crecimiento real del PIB (%, promedio anual)		Favorable	3.1	2.1	2.6	2.6	2.6	2.6
		Central	2.6	1.5	2.0	2.0	2.0	2.0
		Desfavorable	2.1	0.9	1.4	1.4	1.4	1.4
Aumento anual en los puestos de trabajo afiliados al IMSS (miles de trabajadores, dic.-dic.)		Favorable	840	746	763	780	799	817
		Central	767	604	621	638	657	675
		Desfavorable	694	454	479	496	515	533
Inflación anual (%, dic.-dic.)		Favorable	8.1	4.1	3.1	2.9	2.9	2.9
		Central	8.6	4.7	3.7	3.5	3.5	3.5
		Desfavorable	9.1	5.3	4.4	4.1	4.1	4.1
Salario mínimo ¹	Variación % anual	Favorable		8.1	4.1	3.1	2.9	2.9
		Central	9.0	8.6	4.7	3.7	3.5	3.5
		Desfavorable		9.1	5.3	4.4	4.1	4.1
	MIR ² (pesos)	Favorable		25.5	19.3	33.5	40.1	47.0
		Central	16.9	17.5	29.4	26.7	31.8	36.3
		Desfavorable		-	-	-	-	-
	Monto (pesos)	Favorable		214.4	243.3	285.4	334.8	392.8
		Central	172.9	206.8	247.3	284.2	327.1	376.1
		Desfavorable		188.6	198.6	207.3	215.8	224.8
Tipo de cambio nominal (peso por dólar, cierre del año)		Favorable	21.1	20.2	20.8	20.5	20.5	20.5
		Central	20.4	21.7	22.3	22.0	22.0	22.0
		Desfavorable	19.7	23.2	23.8	23.5	23.5	23.5
Cetes 28 (%, cierre del año)		Favorable	9.25	9.50	8.50	7.50	5.50	5.00
		Central	10.25	10.50	9.50	8.50	6.50	6.00
		Desfavorable	11.25	11.50	10.50	9.50	7.50	7.00

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.
1/ Datos observados para 2022.
2/ MIR: Monto Independiente de Recuperación.

2. Riesgos a los que se encuentra sujeto el Infonavit

La esencia del Infonavit es administrar el ahorro de las y los derechohabientes en la Subcuenta de Vivienda (SCV) y procurarles rendimientos, y utilizar dichos recursos para prestárselos a los derechohabientes, cuyo objetivo sea adquirir una vivienda o construir, reparar, ampliar o mejorar sus habitaciones, así como pagar pasivos o adquirir suelo destinado para la construcción.

En la consecución de esas dos funciones, el Instituto incurre en distintos tipos de riesgos como el de crédito y de extensión para los créditos hipotecarios que otorga, así como el de mercado, contraparte y de liquidez en la inversión del ahorro para la vivienda de los derechohabientes. El riesgo de balance ayuda a identificar la problemática futura del balance en el mediano y largo plazo desde los ángulos de solvencia y liquidez.

Asimismo, existen otros tipos de riesgos como los operacionales que resultan de procesos inadecuados o fallas internas, gente, sistemas o eventos externos. Estos riesgos incluyen al riesgo legal y riesgo tecnológico. Por su parte, el Instituto también monitorea los riesgos reputacional, estratégico y, recientemente, se encuentra definiendo los riesgos ASG (ambientales, sociales y de gobernanza).

La identificación de estos riesgos permite al Instituto contar con estrategias para minimizar su impacto en la operación diaria y en los resultados que se entregan a los derechohabientes.

Resumen de los riesgos a los que está sujeto el Instituto

Riesgos futuros

- El Plan Estratégico y Financiero 2023-2027 considera un escenario macroeconómico, a escala global y local, de mayor incertidumbre derivado, principalmente, de las secuelas de la pandemia por COVID-19 y de la guerra entre Rusia y Ucrania, por lo que hace al futuro del Instituto más retador. Se prevé un desgaste en los niveles de crecimiento económico, una inflación persistente y tasas de interés elevadas que podrían inhibir el desarrollo de vivienda y el otorgamiento de crédito.
- Por su parte, de manera estructural, el Instituto acrecienta su vulnerabilidad en dos frentes. En primer lugar, la inmunización que existe entre créditos en Veces Salario Mínimo (VSM) y su pasivo determinado por la inflación se prevé que

vaya disminuyendo ante la originación de nuevos créditos y por la velocidad con la que se están convirtiendo los créditos en VSM a pesos a través de Responsabilidad Compartida 2.0. En segundo lugar, el mayor peso del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (Fanvit) dentro del balance del Instituto hará más dependiente el resultado del ejercicio y la remuneración de la SCV a la volatilidad en los mercados financieros. A pesar de estas vulnerabilidades, para los créditos en pesos bajo el esquema anterior, el complemento de pago disminuye paulatinamente, lo que hace más rentable la cartera hipotecaria. En el agregado, estos efectos pueden compensarse en los próximos cinco años pero los riesgos se irán incrementando paulatinamente. Por ello, de manera prudencial, el Instituto desarrolló una metodología para calcular el rendimiento del Fondo con el objetivo de determinar una tasa mínima ponderada para la colocación de nuevos créditos y la derrama económica necesaria. Esto permitirá mitigar el deterioro en el nivel de capitalización del Instituto durante 2022 y afrontar los años siguientes con una mejor rentabilidad en la cartera hipotecaria, al tomar en cuenta el desempeño histórico de los créditos otorgados y sus expectativas de pago.

Riesgo de crédito y riesgo de extensión

- El riesgo de crédito puede realizarse tanto por acreditados con relación laboral cuando los patrones no retienen las cantidades que corresponden, así como por derechohabientes sin relación laboral que no realicen el pago de las mensualidades de su crédito. En ambos casos, el efecto del incumplimiento en el pago de los créditos debe mitigarse a través de una cobranza efectiva para evitar el deterioro de la cartera hipotecaria del Instituto.
- El desempleo es la variable que mayor impacto tiene en los créditos que otorga el Instituto. Un nivel alto de desempleo tiene un efecto negativo en el riesgo de crédito, no solo por las afectaciones de índole económico sobre los derechohabientes, en cuyo caso puede comprometerse el pago de su crédito, sino también para los acreditados que se vuelven a emplear y no se informa oportunamente al patrón que dichos trabajadores cuentan con un crédito hipotecario con el Instituto.
- El Infonavit administra el riesgo de extensión cuando los pagos realizados por los acreditados no amortizan en su totalidad el monto del crédito otorgado, lo que implica que los intereses correspondientes no serán cubiertos dentro del plazo estipulado en el contrato, así como por algunos *productos solución* que capitalizan los saldos insolutos. Por lo anterior, la aplicación de

productos solución para los acreditados representa una mayor generación de reservas por riesgo de extensión y podría representar un costo para el Instituto al absorber el remanente del saldo no cubierto.

- Los riesgos de crédito y de extensión tienen un impacto directo en la situación financiera del Instituto por las provisiones que regulatoriamente deben constituirse. En este sentido, cuando la probabilidad de materialización de estos riesgos aumenta, el Infonavit reconoce un gasto mayor por reservas crediticias, lo que impacta negativamente su situación financiera.

Riesgo de mercado

- El riesgo de mercado se mide a través de la dispersión histórica de pérdidas y ganancias diarias de los distintos portafolios de inversión. En 2022 hubo un ligero incremento en el riesgo de mercado ante la volatilidad observada en los mercados financieros. Se espera que la volatilidad continúe en 2023. Dada la participación creciente del Fanvit dentro del balance del Instituto, se espera que movimientos en el mercado financiero tengan un mayor impacto. Actualmente, el Fanvit representa cerca de 24% del activo total del Instituto.

Riesgo de contraparte

- El riesgo de contraparte de las inversiones de los fondos de inversión se encuentra dentro de los límites permisibles aprobados. Solo dos instrumentos han tenido una baja de calificación en 2022. El Instituto monitorea constantemente todas las emisiones y se aprecia solidez en los balances de las emisoras de las cuales tienen posición los fondos para hacer frente a épocas de menor dinamismo económico como el observado recientemente.

Riesgo de liquidez

- En términos de riesgo de liquidez no se prevé algún riesgo en el mediano plazo para que el Instituto haga frente a sus obligaciones, esto debido a que se observa un crecimiento sostenido en las disponibilidades ocasionado, principalmente, por el ahorro en la SCV dado un efecto demográfico de más personas en el mercado laboral que ahorran y que aún no han solicitado un crédito hipotecario.

Riesgo de balance

- Respecto del riesgo de balance, el escenario de 2022 de alta inflación, elevada volatilidad en los mercados financieros, baja en el nivel de colocación, conversión más rápida de créditos en VSM a pesos, entre otros, ha significado un

deterioro en el nivel de capitalización del Instituto que llevará varios años en resarcirse. Esto ha llevado a que, para 2023, se plantee un nivel mínimo de tasa ponderada de colocación y derrama económica para regresar a la trayectoria de largo plazo del Instituto y esto conlleve a una mayor solidez financiera.

Riesgo operacional

- El Infonavit se encuentra expuesto a diversos riesgos operacionales derivado de las actividades que realiza. Los errores humanos y las fallas en los procesos y sistemas pueden afectar la entrega de servicios, además de ocasionar pérdidas financieras y daños reputacionales.
- La actividad crediticia y la incorporación de nuevas soluciones de crédito y cartera recaen en diversos procesos, así como en la implementación de nuevas soluciones tecnológicas, las cuales pueden generar nuevas exposiciones, por lo que la ejecución de mitigadores o acciones correctivas permiten operar bajo una perspectiva de mejora continua.
- Algunos servicios institucionales tienen una fuerte dependencia de proveedores externos. Si estas partes no administran adecuadamente sus riesgos, los servicios a los derechohabientes pueden verse afectados.
- El Instituto está expuesto a diversas amenazas externas, como el crimen cibernético, robo de información y fraude, lo que puede causar pérdidas económicas, falta de protección a los datos personales y daños reputacionales.

Riesgo tecnológico

- El gran avance tecnológico que se ha vivido a nivel global ha promovido que el Infonavit opere a través de diversos sistemas y aplicaciones tecnológicas, mitigando importantes riesgos operacionales pero generando dependencias y riesgos por interrupción, ataques de ciberseguridad o fallas en la infraestructura que tienen el potencial de generar pérdidas económicas y reputacionales.
- El Instituto invierte constantemente para robustecer sus sistemas informáticos, pero prevalecen diversos factores de riesgo, entre los que se encuentran procesos inadecuados, deficiencias en la gestión de la arquitectura y obsolescencia de los aplicativos.

Riesgo legal

- El Infonavit está sujeto a una diversidad de exposiciones legales y regulatorias derivadas, principalmente, de la administración de la SCV y de la actividad crediticia.

- Por otro lado, el Infonavit es actor en diversos procedimientos judiciales y administrativos de los que pueden resultar resoluciones en contra.

Riesgo reputacional y estratégico

- Uno de los principales riesgos reputacionales que enfrenta el Infonavit es una atención deficiente a los derechohabientes y acreditados. Esto reduce la confianza en la institución y puede impactar negativamente la originación de nuevos créditos.
- No lograr los objetivos institucionales establecidos en este documento puede reducir la rentabilidad del Infonavit y su capacidad para retribuir el ahorro de los derechohabientes. Un resultado neto desfavorable tiene impactos reputacionales, al afectar negativamente la imagen y la confianza en el Infonavit.

Riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG)

- El portafolio hipotecario del Infonavit se encuentra distribuido a lo largo del territorio nacional, en ocasiones en zonas que enfrentan problemáticas de acceso deficiente a equipamiento urbano, además de escasez de recursos y exposición a eventos meteorológicos extremos, que se espera que se exacerbén con el cambio climático. Estas condiciones tienen el potencial de disminuir el valor de las garantías y el patrimonio de los acreditados.
- Las inversiones en valores del Infonavit, al estar diversificadas a escala mundial, están expuestas a riesgos climáticos, tanto físicos como de transición, que son altamente dependientes de las condiciones locales.

A continuación se presenta mayor detalle de estos riesgos.

Riesgo de crédito

Una de las principales funciones del Infonavit es la de otorgar créditos hipotecarios a los derechohabientes. El fondeo de dichos créditos se realiza a través del ahorro de la vivienda que realizan las y los trabajadores.

En el otorgamiento de crédito hipotecario surge el riesgo de crédito y el riesgo de extensión. El riesgo de crédito es una medida de la pérdida potencial para el Instituto por la falta de pago de un acreditado de sus obligaciones contractuales considerando las garantías reales que se otorguen, así como cualquier otro mecanismo de mitigación utilizado por la institución. El riesgo de extensión ocurre cuando el saldo insoluto del crédito hipotecario es mayor a las mensualidades pendientes por cubrir por parte del acreditado.

Si el acreditado incumple con sus obligaciones contractuales, la capacidad del Instituto para pagar rendimientos atractivos a la SCV en el mediano plazo podría verse comprometido.

Es por ello la importancia de contar con un modelo de originación apropiado en el que, con base en la experiencia y técnicas estadísticas, se determine qué trabajadores podrían ser acreedores a un crédito hipotecario, a qué monto y por cuánto tiempo. A este modelo de originación se le conoce como T1000 y se detallará más adelante.

El Instituto calcula distintas métricas que ayudan a entender el riesgo de la cartera de créditos hipotecarios. Una de las métricas más utilizadas es el Índice de Cartera Vencida (ICV), cuya medición es el cociente de la cartera vencida y la cartera total hipotecaria. Este indicador mide el deterioro de la cartera hipotecaria.

El ICV de septiembre de 2021 a septiembre de 2022 pasó de 17.12% a 17.94%, es decir, un incremento de 82 puntos base, lo que se explica principalmente por el deterioro de la cartera que se encuentra en estatus del Régimen Especial de Amortización (REA).

En términos de la cartera vencida, el saldo en millones de pesos (mdp), con cuatro y más omisos pasó de 255,974 mdp en septiembre 2021 a 282,324 mdp en septiembre 2022, lo que representa un incremento de 10.30%.

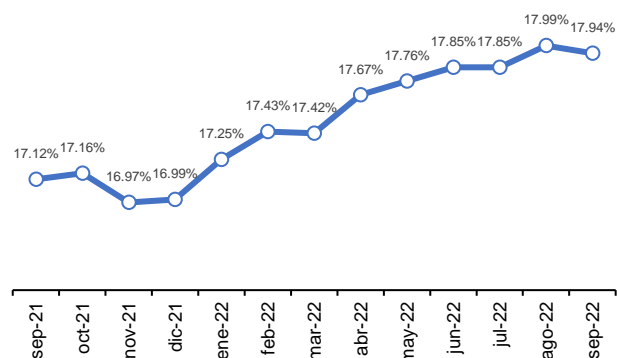
Tabla 3. Distribución del saldo de crédito por número de omisos (millones de pesos)

Número de omisos	Sept-21	Sept-22	Diferencia	Variación %
0	1,238,213	1,282,230	44,017	3.55
1	56,491	55,944	-547	-0.97
2	28,250	28,085	-165	-0.58
3	14,434	16,017	1,583	10.97
4 y más	255,974	282,324	26,350	10.29
Total	1,593,362	1,664,600	71,238	4.47

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

La gráfica siguiente presenta la evolución del ICV de septiembre de 2021 a septiembre de 2022.

Gráfica 6. Evolución del ICV



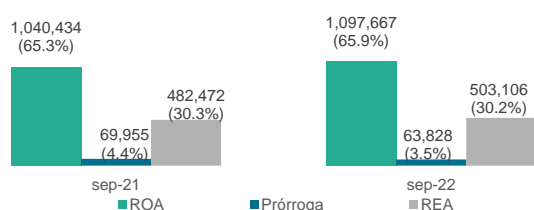
Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Por otro lado, en cuanto al portafolio propio, para la población acreditada en estatus del Régimen Ordinario de

Amortización (ROA), en términos porcentuales se observa un ligero incremento de 6 puntos base. Asimismo, en saldo se observa un incremento de 5.50% al pasar de 1,040,434 mdp de septiembre de 2021 a 1,097,667 mdp a septiembre de 2022. Para la población acreditada en estatus REA, en términos porcentuales se observó una estabilización al pasar de 30.3% a 30.2% en su integración porcentual, mientras que en saldo registró un incremento de 4.27% al pasar de 482,472 mdp a 503,106 mdp. Sin embargo, se observa un decremento de 8.75% en los créditos en prórroga al pasar de 69,955 mdp en septiembre de 2021 a 63,828 mdp a septiembre de 2022.

Es importante darle seguimiento a la evolución de los regímenes de pago, ya que los créditos en ROA tienen una mayor propensión de pago dado que el patrón realiza las retenciones de manera directa al trabajador, a diferencia de los créditos en estatus REA donde es el trabajador quien realiza los pagos directamente al Instituto.

Gráfica 7. Distribución del portafolio en balance



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Como parte de las estrategias para mitigar el riesgo de crédito de la cartera hipotecaria, el Infonavit implementó en mayo de 2021, el modelo de originación T1000.

El objetivo es contar con un modelo apropiado en el que, con base en la experiencia y técnicas estadísticas, se determine qué trabajadores podrían ser acreedores a un crédito hipotecario, a qué monto y por cuánto tiempo, mitigando la probabilidad de incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte de la o el acreditado.

Dicho modelo es de la mayor relevancia dado que, si la o el acreditado incumple con sus obligaciones contractuales, la capacidad del Instituto para remunerar al saldo de la SCV de los trabajadores con rendimientos atractivos podría verse comprometido.

Evolución de los modelos de originación

Puntaje de Originación

El primer modelo paramétrico en el Infonavit fue el Puntaje de Originación que entró en operación en 2009. El modelo otorgaba 116 puntos mediante la evaluación de cuatro variables: edad, salario, monto en la SCV y bimestres continuos cotizando. Este modelo estuvo en vigor hasta mayo de 2021. Si bien en ese periodo no tuvo cambios, sí se crearon modelos complementarios para mejorar el perfil

crediticio de la cartera originada por el Instituto, los cuales se mencionan a continuación.

El Sistema de Evaluación Crediticia (SEC) se implementó para mejorar la calidad de la cartera del Instituto a largo plazo y continuar atendiendo la demanda de vivienda por parte de los trabajadores. Este modelo de originación clasificaba a los posibles acreditados en tres perfiles de riesgo (“bueno”, “medio” y “por mejorar”) mediante la evaluación de nueve variables y condicionaba el monto de crédito a otorgar dependiendo del perfil de riesgo resultante de su aplicación.

Con la finalidad de evitar el sobreendeudamiento de los trabajadores y procurando que sus ingresos sean suficientes para cumplir con el pago de su crédito hipotecario, así como para mejorar la calidad de la originación de créditos, en octubre de 2017 se implementó la combinación del SEC y la información proveniente de las Sociedades de Información Crediticia (SIC) para todas las soluciones de crédito originados por el Instituto.

Modelo de Originación T1000

El 21 de mayo de 2021 entró en operación el Modelo de Originación T1000 cuyo objetivo fue mejorar la calidad de la cartera, sin menoscabo de los niveles de aceptación de créditos considerando lo siguiente:

- Las mismas variables del esquema anterior, esto es, del Puntaje y del SEC (excepto antigüedad de la empresa cotizando) en un solo modelo.
- La variable relacionada con la actividad económica en la que se desempeña el trabajador.
- Una puntuación intuitiva similar a las calificaciones escolares para que sea claro a todos los derechohabientes.
- Considera nueve variables, cada una permite acceder a puntos que sumados deben alcanzar un mínimo de 1,080.
- Más puntos no significa que el derechohabiente requiera más tiempo para acceder al crédito, por el contrario, le facilita el acceso al crédito, reduciendo tiempos y dando mayor valor a las características del trabajador.
- Evaluación de la información de las SIC para evitar el sobreendeudamiento de los trabajadores.

Las reglas se combinan con el Nuevo Modelo de Originación T1000 mediante la aplicación de la siguiente matriz para determinar el porcentaje final de crédito a

otorgar:

		SIC		
		T Apoya	T Beneficia	T Cree
T1000	T Apoya			
	T Beneficia			
	T cree			

NMO T1000 + SIC	Monto de crédito a otorgar
T Apoya	100%
T Beneficia	90%
T Cree	80%
No autoriza consulta	60%*

* Anteriormente se otorgaba 75%.

Beneficios del T1000

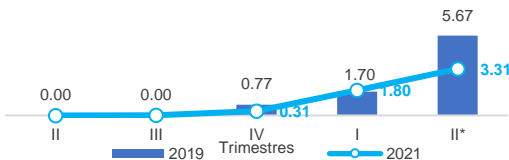
- Facilita el acceso al crédito ya que el trabajador requiere de un menor tiempo de cotización continua para precalificar. El tiempo se reduce a solo tres bimestres continuos, sin necesidad de validaciones adicionales como se hacía anteriormente.
- La mayoría de las variables del T-1000 ya se consideraban para otorgar el crédito, pero ahora se conjunta todo en un solo sistema para hacerlo de manera más transparente para los derechohabientes.
- Las variables que están ligadas al trabajador tienen una mayor ponderación, es decir valen más puntos que en el sistema anterior; mientras que las relacionadas con el cumplimiento de la empresa tienen una menor ponderación.
- La variable saldo de la SCV se considera en pesos. Este modelo otorga mayor puntuación a montos mayores de dicho indicador.
- La información del buró de crédito se utiliza con la finalidad de ayudar al derechohabiente a tener un mejor control de sus ingresos.
- Con el nuevo sistema se mejorará la calidad de la cartera, protegiendo el ahorro de los trabajadores y las finanzas del Instituto, además de que se garantiza que se cuente con recursos para seguir otorgando financiamientos, ya que se trata de un fondo mutualista.
- El nuevo sistema está centrado en el derechohabiente, en proteger sus finanzas, en darle acceso al crédito que sí puede pagar, sin poner en riesgo los recursos que requiere para el resto de sus gastos.
- El derechohabiente no debe hacer un mayor esfuerzo para *brincar* de 116 puntos a 1080,

simplemente se trata de una nueva ponderación de las variables al momento de realizar la precalificación.

- El nuevo sistema crea una mayor conciencia en las empresas para que cumplan con sus obligaciones patronales, en beneficio de los trabajadores.

La siguiente gráfica muestra la efectividad del modelo T1000, puesto que menos acreditados se ven obligados a utilizar el beneficio de prórrogas.

Gráfica 8. Porcentaje de créditos caídos en prórroga, originación 2019 y 2021



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Cabe mencionar que, con el diseño de nuevas soluciones de crédito derivadas de la implementación de la reforma de Ley del Infonavit, la Coordinación General de Riesgos (CGR) ha trabajado en el desarrollo de nuevos modelos de originación acordes con el tipo de solución de crédito y a los acreditados a los que está dirigido, como ejemplo el modelo B900 que aplica para la solución de crédito de adquisición de terreno “Crediterreno”, modelo T800 que aplica para línea III (construcción) en su modalidad Individual e Integral.

Características del portafolio Infonavit

Los cuadros que se presentan a continuación reflejan el saldo insoluto a la fecha de corte, por año de originación, promedio de LTV (*Loan to Value*, por sus siglas en inglés), así como promedio de LTV actual (CLTV, *Current LTV*, por sus siglas en inglés) para los créditos con saldo activo a septiembre de 2022.

Tabla 4. Características del portafolio a septiembre de 2022

Año originación	Saldo*	LTV	CLTV
2022	90,160	72.56%	66.02%
2021	131,268	72.05%	62.36%
2020	124,344	73.32%	61.19%
2019	122,665	78.35%	63.48%
2018	117,609	77.57%	59.84%
2017	109,310	77.56%	55.75%
2016 y previos	969,247	81.30%	52.49%
Total	1,664,603	79.37%	55.22%

*Cifras en millones de pesos

LTV= Monto del crédito al momento de la originación dividido entre valor vivienda. Un porcentaje de LTV bajo significa que el acreditado hizo una aportación de enganche mayor, por consiguiente, existe un menor riesgo. CLTV= Saldo del crédito a la fecha de corte dividido entre valor vivienda.

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Tabla 5. Características del portafolio a septiembre de 2021

Año de originación	Saldo*	LTV	CLTV
2021	98,731	72.72%	63.51%
2020	127,312	72.89%	66.07%
2019	136,165	77.87%	68.67%
2018	121,694	77.17%	65.09%
2017	113,417	77.11%	60.91%
2016 y previos	1,006,042	80.97%	56.07%
Total	1,593,361	79.45%	58.53%

*Cifras en millones de pesos

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Al comparar ambos cuadros se observa que el porcentaje del CLTV reflejado para una misma cosecha presenta una disminución, lo que indica que dicha disminución en los saldos de esos créditos es consecuencia de las amortizaciones realizadas por los acreditados.

A continuación se presentan los saldos de la cartera a septiembre de 2022, distribuidos por LTV. Se observa que la concentración del saldo se ubica en los rangos a partir del 70% de LTV, que representan el 76.7% del total de la cartera:

Tabla 6. Características portafolio por LTV a septiembre de 2022

LTV	Saldo en Cartera		Saldo Vencido	
	ICV	Saldo en Cartera*	Saldo Vencido*	Proporción
0-0.1	6.85%	4,668	320	0.11%
0.1-0.2	5.90%	19,864	1,171	0.39%
0.2-0.3	8.71%	27,172	2,365	0.79%
0.3-0.4	11.67%	40,564	4,734	1.59%
0.4-0.5	9.53%	53,294	5,080	1.70%
0.5-0.6	12.33%	70,204	8,653	2.90%
0.6-0.7	16.02%	111,614	17,884	5.99%
0.7-0.8	18.33%	202,346	37,099	12.42%
0.8-0.9	18.05%	331,611	59,840	20.04%
0.9-1.00	19.33%	743,925	143,777	48.15%
ND	29.78%	59,340	17,670	5.90%
Total	17.94%	1,664,601	298,593	100.00%

*Cifras en millones de pesos

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Los créditos con un menor porcentaje de LTV presentan un mejor comportamiento de pago, es decir, un ICV más bajo, que aquellos con un LTV más alto.

Por otro lado, en la tabla siguiente, se observa la distribución de la cartera del Instituto por deciles de ingreso salarial al momento de la originación en donde se observa que a mayor ingreso se tiene un menor ICV:

Tabla 7. Características del portafolio por deciles de salario diario integrado (SDI) al momento de la originación a septiembre de 2022

Deciles SDI (Originación)	ICV	Número créditos	Saldo cartera sept-22*	Proporción saldo cartera	Saldo vencido sept-22*	Proporción saldo vencido
I. 0 - 94.37	22.19%	532,404	98,712	5.93%	21,906	7.3%
II. 94.38-120.86	22.50%	532,330	108,553	6.52%	24,421	8.18%
III. 120.87-145.53	22.57%	532,254	123,024	7.39%	27,763	9.30%
IV. 145.54-171.72	22.39%	532,429	138,065	8.29%	30,918	10.35%
V. 171.73-202.00	20.46%	532,199	152,786	9.18%	31,256	10.47%
VI. 202.01-241.48	18.62%	532,331	166,927	10.03%	31,086	10.41%
VII. 241.49-298.62	17.25%	532,266	177,595	10.67%	30,641	10.26%
VIII. 298.63-403.48	15.35%	532,286	188,079	11.30%	28,866	9.67%
XIX. 403.49-656.45	15.13%	532,330	200,313	12.03%	30,301	10.15%
X. > 656.45	9.46%	532,285	251,208	15.09%	23,766	7.96%
No Disponible	29.78%	184,197	59,339	3.56%	17,669	5.92%
Total	17.94%	5,507,311	1,664,601	100.0%	298,593	100.0%

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

*Cifras en millones de pesos

Uno de los mecanismos para mitigar la morosidad es la aplicación de soluciones de reestructuras. Al cierre de septiembre de 2022, se registraron 870,174 reestructuras activas, las cuales se desglosan por deciles de salario al momento de la originación en la siguiente tabla, observándose un mayor número de reestructuras en los deciles de menores salarios, dado que ahí se concentra la mayor parte de la cartera hipotecaria del Instituto.

Tabla 8. Número de reestructuras a 2022 por deciles de SDI al momento de la originación

Deciles SDI (Originación)	Estudio socio-económico	Otras reestructuras	Solución a tu Medida DCP	Temporales 5 años	Total
I. 0 - 94.37	97	59,081	60,914	108	120,200
II. 94.38-120.86	108	54,572	59,651	157	114,488
III. 120.87-145.53	110	50,518	58,183	179	108,990
IV. 145.54-171.72	110	43,787	54,489	139	98,525
V. 171.73-202.00	117	35,818	48,352	113	84,400
VI. 202.01-241.48	139	31,015	45,062	101	76,317
VII. 241.49-298.62	133	28,792	41,033	61	70,019
VIII. 298.63-403.48	121	26,244	35,714	74	62,153
XIX. 403.49-656.45	75	23,753	29,959	62	53,849
X. > 656.45	26	12,782	20,667	11	33,486
No Disponible	390	33,540	13,817	-	47,747
Total	1,426	399,902	467,841	1,005	870,174

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

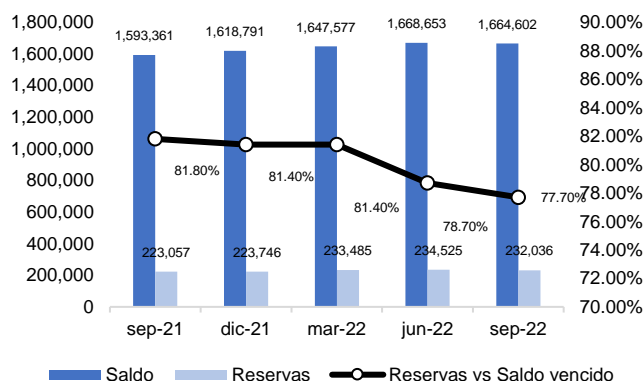
Reservas crediticias e índice de cobertura

La variación en las reservas totales para el periodo de septiembre de 2021 a septiembre de 2022 fue de 4.02%, al pasar de 223,057 mdp a 232,036 mdp, respectivamente.

El incremento, en términos absolutos, de las reservas preventivas por riesgo crediticio se constituyen tanto por el incremento en el saldo de la cartera de crédito (debido a nuevas colocaciones de créditos), como por el deterioro de la cartera. En el Instituto se observó un incremento en el saldo de la cartera de 4.47% durante el último año.

Como parte del monitoreo de las reservas preventivas, se observa el comportamiento del índice de cobertura (reservas crediticias entre el saldo vencido), el cual se presenta en la gráfica siguiente:

Gráfica 9. Administración de riesgo de crédito (mdp)

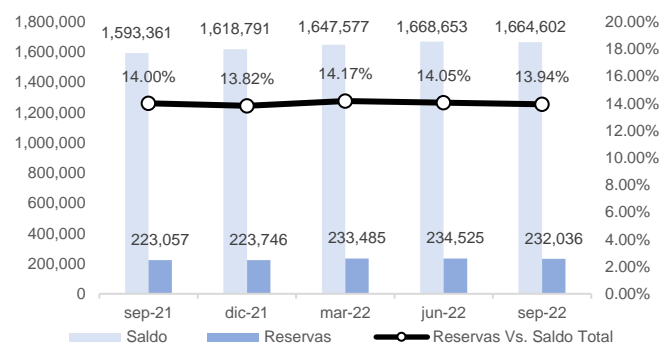


Fuente: Coordinación General de Riesgos.

El índice de cobertura de reservas crediticias entre cartera vencida es de 77.70% a septiembre de 2022. Cabe mencionar que, la banca múltiple tiene este indicador en 52.83% al cierre de agosto de 2022, por lo que el Instituto tiene una postura prudencial en la constitución de reservas crediticias.

De manera adicional, el Instituto monitorea también el indicador de reservas crediticias entre cartera total, el cual se estima en 14.98% a diciembre de 2022 y se proyecta que para finales de 2027 sea de 13.82%. Dicho indicador es parte de los indicadores clave de desempeño que se presentan en la sección 4. Planeación financiera.

Gráfica 10. Saldo de reservas vs saldo total



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Riesgo de extensión

El riesgo de extensión se define como la pérdida potencial del saldo del crédito que no será cubierto con el pago convenido del crédito, derivado de la obligación del Instituto de liberar el saldo del crédito una vez transcurridos 30 años a partir de la fecha de otorgamiento. Para mitigar este riesgo, el Instituto constituye reservas con base en la estimación de la diferencia entre el saldo teórico y el saldo

insoluto de los créditos afectados por la probabilidad del cumplimiento de los pagos.

Las variaciones en la probabilidad de incumplimiento (obligación de pago del acreditado), para el riesgo de crédito tiene repercusión en la reserva por riesgo de extensión. En septiembre de 2022, el saldo en reservas por riesgo de extensión presentó un incremento de 12.61% con respecto de septiembre de 2021. Asimismo, este saldo representó 29% de la integración del monto total de reservas, mientras que en el mismo periodo de 2021 representó 27%. El incremento en el riesgo de extensión se debe al aumento de reservas para créditos con reestructura, así como al incremento de créditos con cambio de régimen (de ROA a REA y a prórogas) y al efecto en la probabilidad de incumplimiento por el movimiento en el conteo de atrasos.

De acuerdo con la sección 4. Planeación financiera del presente documento, se espera se mantenga estable la constitución de reservas crediticias, respecto del saldo de la cartera. Dicha constitución de reservas se realizará de acuerdo con la normatividad vigente.

Tabla 9. Monto y proporción anual de reservas por tipo de riesgo

Reservas	Sept-21	Proporción del total	Sept-22	Proporción del total
Riesgo de crédito	162,420	73%	163,754	71%
Riesgo de extensión	60,637	27%	68,282	29%
Total	223,057	100%	232,036	100%

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Implementación IFRS

Derivado de la nueva visión financiera bajo la perspectiva de las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés), asociada a instrumentos financieros, el Instituto llevará a cabo la adaptación e implementación de su metodología de cálculo para reservas crediticias conforme a esta nueva normatividad contable, una vez que las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) sean publicadas. Lo anterior, contribuirá a una mejor estimación de reservas crediticias.

Perspectivas

El Instituto se encuentra sujeto al riesgo de crédito. Las pérdidas crediticias y costos relacionados con este riesgo pueden afectar adversamente los resultados financieros; sin embargo, se continúan realizando esfuerzos para:

- Diseñar nuevas soluciones de crédito y fortalecer los existentes para fomentar la colocación en beneficio de los derechohabientes.

- Apoyar a los derechohabientes con soluciones de reestructuras, prórrogas, fondo de protección de pagos, seguro de vida, entre otros.
- Fortalecer la cobranza a través de la revisión de los resultados de las iniciativas de los modelos de cobranza que permitan hacer adecuaciones oportunas para su mejora continua.
- Implementar adecuadamente la nueva visión financiera bajo el modelo IFRS para el reconocimiento del deterioro de la cartera por etapas de riesgo y la oportuna estimación de reservas crediticias.
- Realizar actualizaciones a los modelos de originación que permitan prospectar de una mejor manera a los derechohabientes susceptibles de otorgárseles un crédito hipotecario y por el monto adecuado para evitar sobreendeudamiento.

Por otra parte, con la implementación de la reforma y el diseño de nuevas soluciones de crédito, en conjunto con la aplicación de los modelos de originación diseñados por el Instituto, se espera que la colocación de créditos sea con un mejor perfilamiento y con un menor riesgo, dado que las nuevas soluciones de crédito contemplan tasas fijas y diferenciadas por salario, mensualidades fijas durante toda la vida del crédito. Asimismo, se busca fortalecer la situación financiera del Instituto a través de la implementación de nuevas soluciones de cobranza y estrategias operativas para lograr una mayor eficiencia en la recuperación de la cartera.

La otra función primordial del Instituto es la inversión del ahorro de los trabajadores y se llevaba a cabo a través del Fanvit.

La inversión de los recursos también conlleva riesgos, por ejemplo, el que algún emisor cuyo instrumento se encuentre en posición del fondo, incumpla con sus obligaciones representa un riesgo de contraparte, si existe volatilidad en los precios de los activos se le conoce como riesgo de mercado y si en el mercado se reduce la posibilidad de compraventa de instrumentos existe riesgo de liquidez.

El detalle de los riesgos que el Instituto enfrenta en la inversión de los recursos del Fanvit se muestran a continuación.

Riesgo de mercado

El mayor volumen esperado del Fanvit subraya el impacto que pueden tener las variaciones en tasas de interés, tipos de cambio e índices de precios (factores de riesgo) en la valuación de las inversiones y el resultado neto del Instituto.

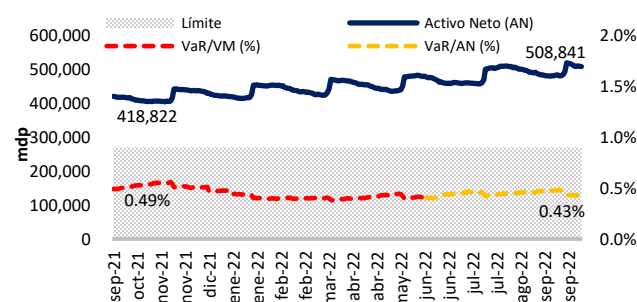
La administración del riesgo de mercado ayuda a anticipar los posibles impactos en los resultados financieros a partir

de análisis técnicos, destacando la cuantificación diaria de pérdidas máximas probables y la evaluación de la sensibilidad del portafolio ante cambios hipotéticos de los factores de riesgo que inciden en el valor del portafolio.

La pérdida máxima probable de un portafolio se mide a través de la metodología Valor en Riesgo (VaR, por sus siglas en inglés), la cual permite simular condiciones financieras y evaluar las minusvalías del portafolio.

La tolerancia al riesgo de mercado se establece mediante un límite de VaR porcentual (respecto del valor del portafolio) definido en el perfil de riesgos institucional, y representa la principal herramienta de administración de este riesgo. Actualmente este límite es de 0.90% con respecto del Activo neto y los niveles observados han estado por debajo de dicho límite.

Gráfica 11. VaR porcentual y límite, últimos 12 meses



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

A partir de 2022, el cálculo de esta métrica se estandarizó a la manera en la que se realiza en el sector pensionario. Esta modificación, junto con una nueva regla contable respecto al registro de operaciones en dólares, resultó en que el VaR en la ventana de 12 meses disminuyera. Ello, a pesar de la volatilidad registrada en los mercados financieros durante la primera mitad de 2022 a causa del entorno de alta inflación, que se ha caracterizado por minusvalías constantes, aunque por debajo del límite de VaR, contrastando con otros periodos de mucha volatilidad donde eran observables movimientos más abruptos.

Para anticipar impactos en el portafolio derivado de los movimientos naturales de las variables de mercado, se cuantifica la sensibilidad del portafolio mediante escenarios hipotéticos en donde se suponen variaciones de los factores de riesgo del portafolio reflejando así minusvalías o plusvalías teóricas.

Tabla 10. Sensibilidad del portafolio

Cambios en factor de riesgo	Minusvalía teórica en portafolio (mdp)
+ 01 Puntos base	(-)127 (-0.02%)
+ 01 Puntos base (tasas)	(-)147
+ 01 Puntos base (precios)	11
+ 01 Puntos base (divisas)	9
+ 100 Puntos base	(-)11,986 (-2.41%)
+ 100 Puntos base (tasas)	(-)13,964
+ 100 Puntos base (precios)	1,060
+ 100 Puntos base (divisas)	918
+ 150 Puntos base	(-)17,456 (-3.55%)
+ 150 Puntos base (tasas)	(-)20,423
+ 150 Puntos base (precios)	1,590
+ 150 Puntos base (divisas)	1,377

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Nota: Evaluado a septiembre de 2022.

Por otro lado, para poner en contexto la cuantificación del riesgo de mercado de las inversiones en valores, diario se calcula el resultado de gestión del portafolio Infonavit, revelando así el desempeño de los portafolios bajo diversas ventanas de tiempo destacando el resultado de gestión acumulado durante el año en curso y el de los últimos 12 meses.

Asimismo, de manera prospectiva se realizan ejercicios de simulación para estimar las regiones de riesgo y rendimiento en las que pudieran estar los distintos portafolios de inversión. En caso en que se observen posibles salidas de estas cotas, se podrán anticipar medidas para regresar a los niveles de riesgo deseados a través de los límites establecidos.

Tabla 11. Composición y resultado del portafolio

Portafolio	Valor de mercado (mdp)	Resultado 2022 (mdp)	Rendimiento ¹ 12 meses (%)	Duración (años)
Infonavit	509,727	(-)25,298	3.12%	2.9
Tesorería	54,993	1,762	6.68%	0.02
Fanvit	454,734	(-)27,060	(-)3.62%	3.2
Renta Fija	353,179	2,862	0.56%	4.0
Renta Variable	85,690	(25,303)	(-)22.04%	0.0
Alternativos	12,879	385	8.34%	2.4
Liquidez	2,987	719	6.67%	0.0

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Nota: Cifras al cierre de septiembre de 2022.

1/ Tasa de rendimiento ponderada por tiempo.

Metodología estandarizada para la medición del rendimiento de un portafolio de inversiones en valores y aprobada por el Comité de Riesgos en su sesión ordinaria 149.

Al corte de septiembre de 2022, el Fanvit concentra la mayor parte de las inversiones en deuda gubernamental (65% del total), 8% en deuda corporativa, 19% en renta variable, 3% en instrumentos alternativos (fibras y certificados de capital de desarrollo), 2% en deuda soberana extranjera y 0.66% en reportos.

El seguimiento que se le da a los instrumentos financieros empieza en el sistema de inversiones, que permite ejecutar operaciones de compra y venta de instrumentos con base en los límites aprobados. Asimismo, se lleva a cabo un monitoreo diario de la composición de las carteras y de los consumos por cada límite aprobado. Se da seguimiento en a la información de las emisoras de los papeles que integran el portafolio a través de los portales de las bolsas, en sus eventos relevantes, de los representantes comunes, de las asambleas de tenedores y de los comunicados de las agencias calificadoras.

Más aún, se han aprobado metodologías que permiten una detección temprana de posibles impagos por algún emisor y que buscan acotar posibles pérdidas por deterioro en la capacidad crediticia de los emisores de deuda de los papeles que adquieran los portafolios de inversión en los próximos años:

- La comprobación de flujos (dividendos, intereses, amortizaciones y principal) esperados de los instrumentos en las cuentas contables y bancarias del portafolio de inversión.
- El modelo de calificación de Altman, el cual ayuda a medir la solidez crediticia de una empresa a partir de sus razones financieras.
- La homologación de calificaciones crediticias locales y globales, así como las de corto plazo, incorporando la información de calificadoras con al menos 10 años de experiencia en el mercado.

Particularmente, el modelo de calificación de Altman ha mostrado el comportamiento de las emisoras con las que tenemos deuda, de tal manera que todas aquellas que ha marcado que no existe riesgo, han efectivamente pagado y solo tiene en alerta una emisión que mantenemos en vigilancia. La comprobación de flujos funciona como un control entre lo que se espera que se reciba de las emisoras y lo que se recibe de pagos, lo cual ha resultado un método efectivo. Por su parte, la homologación en la asignación de calificaciones permite monitorear aquellas emisiones que no tienen una calificación en escala local ante un incremento en el monto invertido en este tipo de activos.

Finalmente, se reporta mensualmente al Comité de Riesgos, la pérdida esperada del portafolio a partir de la construcción de matrices de transición y de probabilidad de incumplimiento basada en el “Modelo de probabilidad neutral al riesgo” y su comparativa con las matrices de la agencia calificadora Fitch. Al cierre de septiembre, la

Riesgo de contraparte

El riesgo de contraparte se enfoca en los tipos de activo e instrumentos al interior de cada portafolio que gestiona el Instituto para dar seguimiento a posibles pérdidas asociadas a la quiebra o deterioro de la contraparte.

pérdida esperada rondaba 1% del valor del portafolio, lo que se considera aceptable.

Riesgos de liquidez

El Fanvit ha crecido en términos absolutos y en la proporción que guarda en el balance del Instituto esperándose que esa tendencia continúe en los próximos cinco años. Esto refleja que el Instituto cuenta con recursos disponibles para su inversión en el largo plazo.

Más aún, se estima que 96.4% de los flujos proyectados de la devolución del saldo de la SCV se ubicará en bandas mayores a 20 años. Esto reduce la necesidad de contar con mayores recursos líquidos, lo que se traduce, desde la perspectiva regulatoria, en ahorros en materia de requerimientos de patrimonio.

Es así como el Instituto puede hacer frente a sus obligaciones y compromisos en el corto plazo; es decir, cumplir con su obligación de entregar a los trabajadores derechohabientes que se retiran el saldo de la SCV, el financiamiento de nuevos créditos para la adquisición de viviendas y la propia operación del Infonavit.

Como parte de los controles establecidos para la medición de este riesgo, en 2022 el Saldo Mínimo de Liquidez (SML) de la Tesorería General se ratificó en 10,000 mdp, con un nivel de alerta de 12,500 mdp. Este nivel representa el mínimo monto de caja que estadísticamente alcanzaría para los requerimientos bimestrales del Instituto tomando en cuenta que en este lapso llegaría una siguiente entrada por aportaciones patronales. En ningún momento de 2022, el monto de liquidez disponible en la Tesorería ha estado por debajo del SML, lo que denota una buena gestión sobre este riesgo. Asimismo, se lleva a cabo una revisión anual para calibrar este límite.

Otro indicador que ayuda a cuantificar el perfil de liquidez del Infonavit es el Coeficiente de Cobertura de Liquidez (CCL), que es el estándar internacional de riesgo de liquidez. Al cierre de septiembre de 2022, se ubicó en 216.07%, lo que significa que el Instituto tiene la capacidad de afrontar sus compromisos de liquidez en el corto plazo y tener un remanente de casi 100%.

De manera complementaria al seguimiento del riesgo de liquidez, para las inversiones en valores del Instituto se realiza la medición de su nivel de bursatilidad, que ayudaría en caso de que los recursos de la Tesorería General no fueran suficientes para hacer frente a las obligaciones y que hubiera que recurrir a la venta de instrumentos financieros. Esta medida estima la *facilidad* con la que un instrumento podría operarse en el mercado de valores y así conocer la factibilidad de que este activo sea considerado como una fuente de liquidez ágil. Las categorías posibles de bursatilidad son alta, media, baja y nula. Mensualmente se informa la bursatilidad de los portafolios Infonavit, Fanvit y Tesorería, así como de los instrumentos que lo integran. Al cierre de septiembre de 2022, los portafolios del Fanvit y de

la Tesorería contaban con una bursatilidad alta, a causa de que los diferenciales de precio entre las posturas de compra y venta se han ido cerrando.

Al igual que el monitoreo del riesgo de liquidez en las inversiones, el seguimiento al SML se realizará con la misma dinámica de alertas. Para 2022, no se prevé que el SML presente una desviación significativa al sistema de alertas actual.

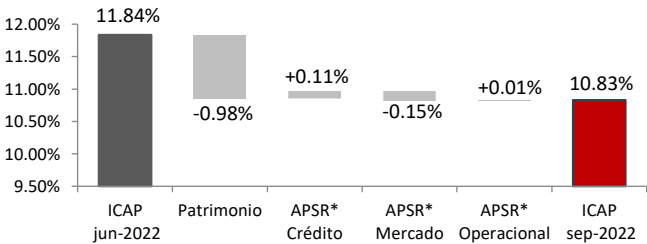
Durante los próximos cinco años se seguirán monitoreando las métricas de liquidez para mitigar la falta de recursos para hacer frente a las obligaciones del Instituto.

Riesgos de balance

El Infonavit cuenta con activos de largo plazo y debe seguir una política de remuneración a la SCV en ese mismo horizonte. Desde un punto de vista de riesgos, cada año se elabora el Estudio anual de activos y pasivos que busca identificar la problemática futura del balance en el mediano y largo plazo desde los ángulos de solvencia y liquidez que, de ser el caso, anticiparía posibles ajustes para la sostenibilidad financiera del Instituto.

Es importante hacer la distinción entre solvencia y liquidez. Como se mencionó en el apartado anterior, se proyecta que la liquidez del Instituto no esté comprometida. Más aún, se espera un incremento en la participación de las inversiones en valores en el balance del Instituto los próximos cinco años. Por su parte, el componente de solvencia podría disminuir dada la remuneración a la SCV al cierre de 2022 y que estaría reflejado en el Índice de Capitalización (ICAP) que calcula la Coordinación General de Riesgos. Dicho indicador se informa mensualmente al Comité de Riesgos, así como sus principales componentes.

Gráfica 12. Evolución trimestral mensual del ICAP



Fuente: Coordinación General de Riesgos
*APSR: Activos Ponderados Sujetos a Riesgo.

A partir de esos elementos de diagnóstico, 2022 ha sido un año atípico en tres frentes principales: i) la inflación ha repuntado a niveles no vistos en los últimos 21 años lo que puede incrementar el costo financiero del Instituto en el mediano plazo si no desciende a los niveles observados previos a la pandemia; ii) la volatilidad en los mercados financieros, particularmente en Renta Fija, se incrementó sustancialmente, causando un impacto negativo en el rendimiento del Fanvit, y iii) se registra una desaceleración

en la economía global, lo que incide en el comportamiento de la cartera hipotecaria; aun así, las cifras reportadas al corte del tercer trimestre de 2022 para México han sido mejores que lo pronosticado en meses previos.

Los tres frentes afectan la solidez financiera del Instituto al frenar la acumulación de ingresos que permita darle rendimientos mayores a la SCV y podrían persistir en 2023, por lo que, para mantener la viabilidad de largo plazo, se plantea la necesidad de mejorar la rentabilidad del Instituto a través de un objetivo mínimo de tasa de colocación ponderada de la cartera hipotecaria de 7.93% y una derrama de alrededor de 200 mil mdp para contar con activos que generen ingresos suficientes para remunerar a la SCV.

Para determinar esa rentabilidad mínima fue necesario crear un marco conceptual que pudiera evaluar, con una métrica homogénea, la rentabilidad de los distintos tipos de activo del Instituto, así como del fondo en su conjunto. De esta forma, será posible detectar de forma temprana los riesgos en cada tipo de activo e idear soluciones para cada uno de ellos. Este indicador está descrito en el capítulo 4. Planeación financiera y será una herramienta necesaria para una mejor planeación del Instituto de cara a los siguientes años.

Riesgo operacional

En materia de riesgo operacional, al ser resultante de la realización de las actividades del Instituto, es más susceptible de materializarse ante nuevas soluciones financieras, procesos y servicios. La eficacia de los controles conlleva un proceso de madurez, por lo que con el paso del tiempo disminuyen las exposiciones, así como los eventos de pérdida.

Diagrama 3. Estructura y marco metodológico bajo los cuales se gestiona el riesgo operacional



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Cuando un riesgo operacional es identificado, se evalúa asignando valores a la probabilidad de ocurrencia e impacto, con el fin de priorizar y atender bajo un esquema de monitoreo propio, así como de establecer una respuesta

de atención a través de estrategias para mitigar o controlar, transferir o asumir el riesgo. Del total de riesgos operacionales identificados, para 95.3% se establecen estrategias para su mitigación, 4.6% se asumen y 0.1% se transfieren a través de estrategias de aseguramiento.

Por otro lado, se tienen implementados 62 indicadores de riesgo con sus respectivos niveles de tolerancia, los cuales se monitorean bajo diversas frecuencias. Ante una observancia, es decir, un exceso en los niveles de tolerancia, el área responsable establece e implementa acciones de corrección que permiten que el indicador regrese a niveles aceptables o tolerables. A septiembre de 2022, del total de las observaciones, 11% se ha encontrado en niveles fuera de la tolerancia. Aún con las medidas preventivas que se implementan para evitar que se materialice el riesgo, no se exime la ocurrencia de eventos de pérdida, que resultan en consecuencias financieras. El Instituto ha mostrado una habilidad para adaptarse rápidamente y reaccionar eficientemente para resarcir cualquier daño e implementar acciones que eviten que se repita la materialización del evento.

A septiembre de 2022, del total de las incidencias registradas, 81% corresponde a fraudes externos, 13% a riesgos derivados de la ejecución, entrega y gestión de procesos, 5% a desastres naturales y otros acontecimientos externos y el resto, a incidencias en el negocio y fallos en los sistemas. Por otro lado, como parte de la implementación del nuevo modelo operativo del Infonavit se identifican los riesgos operacionales a los que están expuestos sus procesos, con el objetivo de que se gestionen adecuadamente.

La visión del riesgo operacional para los siguientes cinco años se enfoca en elevar la madurez del proceso de gestión integral de riesgo en todos los niveles. Para ello, se trabaja en fomentar una cultura de riesgos que favorezca un sentido de propiedad en la gestión integral de riesgos, para habilitar una ejecución más efectiva y eficiente de los procesos y una toma de decisiones más sólida y fundamentada. Lo anterior permitirá incorporar a los trabajadores del Instituto bajo una filosofía de gestión que propiciará respuestas preventivas ante las incidencias de naturaleza operativa motivando una actitud proactiva, asertiva e innovadora en el manejo del riesgo.

Se trabajará en propiciar la autogestión a través de herramientas informáticas que permitan a los dueños de los procesos informar de los resultados de los indicadores y sus niveles de tolerancia, incidencias o eventos de pérdida y eventos potenciales, así como dar seguimiento a los planes correctivos. La oportunidad del registro y la disponibilidad de la información llevará al proceso de gestión del riesgo operacional hacia un mayor nivel de madurez.

Riesgo tecnológico

El Infonavit utiliza cada vez más sistemas y más aplicaciones de tecnologías de la información con el

objetivo de optimizar operaciones, reducir costos, proporcionar una atención más oportuna y, en consecuencia, una mejor experiencia a la derechohabiente y acreditados. Esta dependencia y confianza tecnológica aumentan el riesgo de tener pérdidas económicas y reputacionales ante daños, interrupción o fallas en los servidores, servicios, aplicaciones, redes o cualquier otro canal de distribución de información utilizados para la prestación de servicios.

Aunque el Instituto constantemente invierte para robustecer sus sistemas informáticos, prevalecen diversos factores de riesgo, entre los que se encuentran procesos inadecuados, deficiencias en la gestión de la arquitectura tecnológica o problemas para alinear la tecnología a las necesidades del negocio.

La gestión de los riesgos tecnológicos involucra la identificación de riesgos en dos sentidos: por un lado, se identifican riesgos básicos en los procesos operativos del instituto y por otro, se priorizan riesgos que afectan al instituto en su conjunto. Para ambos tipos de riesgos se realiza el perfilamiento, incluyendo su probabilidad e impacto, entre otras variables. Los riesgos priorizados cuentan con 22 meta indicadores, que a su vez se componen de 36 indicadores, a los que se da seguimiento periódicamente. Cuando alguno de estos indicadores se ubica fuera de los niveles de tolerancia establecidos, se realizan gestiones con las áreas involucradas con el fin de que se generen planes de acción para mejorar dichos resultados.

Se tienen grandes retos en la implementación de estrategias de mitigación de estos riesgos durante los siguientes cinco años. Es necesario abatir la obsolescencia aplicativa, migrar los servidores e interfaces de la gestión del negocio al área de tecnologías de información para su correcta administración y avanzar en la formalización de las fuentes oficiales de los datos, por mencionar algunos temas prioritarios. La Subdirección General de Tecnologías de la Información mantiene diversos planes de trabajo para atender estas problemáticas, como la renovación de aplicativos y la identificación de sistemas fuera de su control para buscar su regularización. Adicionalmente, se han creado grupos interdisciplinarios con representantes de todas las áreas para atender temas específicos, como el Grupo de Gobierno de Datos.

Algunas de las funciones de negocio y de tecnologías recaen en proveedores externos, como los servicios de internet o servicios en la nube. Esto incrementa el riesgo de que fallas operativas de los proveedores generen interrupciones en los servicios u ocasionen la pérdida de datos o de su integridad. A futuro, el Infonavit deberá reforzar sus controles para reducir la exposición a estos.

El riesgo de seguridad de la información se incrementa día a día debido a la disponibilidad de nuevas tecnologías, el uso generalizado de internet, los dispositivos móviles y el uso de servicios en la nube. Diversas instituciones

financieras han reportado ciberataques, *ransomware*, ingeniería social, *phishing* (engaño a la víctima para robo de información), negación de servicio, fuga de información, entre otros incidentes relacionados con la seguridad de la información. El Instituto también está expuesto a estas amenazas, y en ocasiones en mayor medida, debido al incremento del trabajo en casa, el uso de servicios en la nube, la conexión de sistemas internos y externos, la contratación de proveedores externos en la gestión o propiedad de sistemas, el tamaño de las operaciones y su importante participación en el mercado inmobiliario y en el sector de administración de fondos (Fanvit). En este sentido, el Instituto protege activamente sus sistemas informáticos, con el objetivo de asegurar razonablemente la disponibilidad, la confidencialidad y la integridad de la información ante distintos ataques y otros accesos no autorizados.

Es importante reconocer que las técnicas que utilizan los atacantes son sumamente sofisticadas y cambian constantemente, por lo que es de esperarse que, en los siguientes años, dichos ataques nos afecten directa o indirectamente a través de terceras partes.

Para mitigar el riesgo, se monitorea el desempeño de indicadores de riesgo cibernético y se refuerza la implementación de las políticas de seguridad de la información en los procesos sustantivos de las áreas de negocio que otorgan servicios al derechohabiente.

Riesgo legal

El Infonavit, por su naturaleza, está sujeto a una diversidad de exposiciones legales y regulatorias.

- La administración del pago de aportaciones y amortizaciones que, en materia de vivienda, hacen los patrones por los trabajadores a su servicio.
- El otorgamiento de créditos a los trabajadores que tienen derecho a dicha prestación.
- La administración de la cartera.
- El incumplimiento de contratos.
- Demandas promovidas por la relación laboral de antiguos empleados del Instituto o por la relación con sus proveedores.
- La exposición a la obtención de resoluciones en contra cuando actúa como actor en procedimientos judiciales o administrativos.
- La comercialización y venta de la vivienda adjudicada y recuperada.

Con el fin de mitigar estos riesgos, el Instituto dirige acciones enfocadas en atender cualquier contingencia legal resultante de sus operaciones, estableciendo mecánicas de manera preventiva, proactiva y asertiva que permite evitar que las contingencias se conviertan en un riesgo legal.

Estas actividades están orientadas a analizar la validez jurídica, así como procurar la adecuada instrumentación legal en todas y cada una de las operaciones de manera previa a la celebración de cualquier acto jurídico, identificar, difundir y atender cualquier cambio o nuevas disposiciones legales y administrativas aplicables, así como asegurar la correcta y oportuna aplicación del marco jurídico tanto interno como externo.

Al 30 de septiembre de 2022, el riesgo legal del Instituto corresponde a 101,727 casos en proceso judicial por demandas promovidas en contra y por el Infonavit. De los cuales, 90.4% corresponde a demandas de naturaleza laboral; 9.2%, civil/mercantil, y 0.4%, penales.

El pasivo contingente por juicios en contra del Instituto representa 164.7 mdp al cierre de septiembre de 2022, lo que representa un incremento de 6.5% con respecto de 2021. Solo 0.4% del total de las demandas ostenta una probabilidad mayor de existir una obligación legal.

El Infonavit ha demostrado estar preparado para hacer frente a los nuevos retos que se plantea, así como los derivados por un cambio en su regulación aplicable. Se considera que la rápida capacidad de reacción para diseñar e implementar planes contingentes mitiga de manera importante el riesgo legal.

Riesgo reputacional

El riesgo reputacional está asociado al deterioro de la percepción que tienen los derechohabientes, empresas aportantes, contrapartes, inversores o analistas y otras partes interesadas, sobre la confianza e integridad institucional. Esto podría afectar negativamente la capacidad de originar nuevos créditos, mantener relaciones comerciales o establecer nuevas y acceder a más fuentes de financiamiento.

Uno de los principales riesgos reputacionales que enfrenta el Infonavit es un servicio deficiente en la atención a derechohabientes y acreditados. El Instituto mide la experiencia del cliente en sus diversos canales de atención a través de indicadores, como el Índice de Recomendación Neta y el cumplimiento en los niveles de servicio. Actualmente, la metodología cuenta con 12 indicadores clave de riesgo. Al cierre de septiembre de 2022, se encontraban en un nivel aceptable o tolerable.

Al complementar el espectro de la atención a los derechohabientes y acreditados, también se monitorean y revisan cuatro indicadores clave de riesgo relacionados con las propuestas de conciliación y observaciones de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos. Al cierre de septiembre de 2022, tres de ellos se colocaron fuera de niveles tolerables. Con sus respectivos planes de acción se espera que el Instituto atienda de manera oportuna y eficiente los casos con posibles agravios a los derechos humanos.

Otro de los riesgos reputacionales prioritarios es la materialización de los riesgos operacionales del Instituto, como los cibernéticos, errores graves en la operación o faltas a la integridad y ética. El Infonavit identifica los riesgos de sus procesos y mantiene indicadores de alto nivel para gestionar los riesgos de forma integral. Estos riesgos son inherentes a la operación del negocio, y algunos de ellos se pueden exacerbar dada la complejidad de los sistemas en un ambiente con mayor conectividad. Como parte de la administración de estos riesgos, en los próximos cinco años el Instituto debe estar preparado para manejar eventos de esta índole y mitigar sus posibles impactos reputacionales.

Riesgo estratégico

Los principales riesgos estratégicos que enfrenta el Infonavit están relacionados con la falta de cumplimiento de los objetivos institucionales, entre los que se encuentran la implementación de la reforma y de los proyectos prioritarios de la alta dirección.

Con la aprobación del Portafolio de Proyectos Estratégicos 2022, se continuó con la metodología para el monitoreo del riesgo estratégico. Esta metodología considera el nivel de prioridad de cada proyecto, el presupuesto asignado y las desviaciones en el cumplimiento respecto del plan de trabajo.

Al cierre de septiembre de 2022 se contó con siete proyectos estratégicos vigentes: seis de ellos se encontraban en niveles de tolerancia aceptables o tolerables y un proyecto se encontró fuera de la tolerancia. El Instituto trabaja para cumplir en tiempo y en forma con los objetivos estratégicos. El avance se puede consultar en la sección de Proyectos institucionales del Plan de Labores y Financiamientos.

Para los próximos cinco años, se visualiza una administración más estricta en el cumplimiento de los proyectos y las iniciativas del Instituto. Se estima que al cierre de 2024 concluya 100% de los proyectos institucionales que surgieron desde 2020 con la reforma a la Ley del Instituto, así como los que se emprenderán para mejorar la experiencia de los usuarios.

Riesgo de continuidad de negocio

El Infonavit está expuesto al riesgo de perder la capacidad para prestar sus servicios debido a eventos como desastres naturales y ambientales, enfermedades infecciosas (pandemias), ataques de externos (cibernéticos, terrorismo, sabotaje) o interrupciones en el suministro eléctrico. Para administrar este riesgo de forma adecuada, el Instituto mantiene un Sistema de Gestión de la Continuidad de Negocio (SGCN) que le permite restablecer los servicios y procesos en caso de una contingencia operativa.

Un componente fundamental del SGCN es el Análisis de Impacto al Negocio (BIA, *Business Impact Analysis* por sus siglas en inglés), que permite estimar los impactos

cuantitativos y cualitativos de las contingencias operativas que podría enfrentar el Instituto. Anualmente se revisa la metodología en el Comité de Riesgos, retomando el aprendizaje del ejercicio anterior y la retroalimentación de las áreas involucradas.

En el cuarto trimestre de 2021 se inició la ejecución de este análisis, que servirá de insumo para la actualización de los planes de continuidad de negocio. Este proyecto de actividades es anual y en cumplimiento a las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos y Entidades de Fomento emitidas por la CNBV.

Con este análisis y los resultados de las pruebas de efectividad a los planes de continuidad de negocio, en los próximos cinco años el SGCN alcanzará un nivel de la resiliencia que permitirá al Instituto no interrumpir significativamente su operación en caso de ocurrir una contingencia operativa.

Riesgos ambientales, sociales y de gobernanza

La concientización mundial por el crecimiento sostenible en los últimos años ha dado la pauta para establecer normas, metas y estrategias de parte de gobiernos y de organizaciones, tanto nacionales como internacionales. Entre estos esfuerzos destaca la Agenda de Desarrollo 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), como plan de acción en la que se integran los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) formulados para abatir la pobreza, promover la prosperidad y el bienestar, proteger el medioambiente y hacer frente al cambio climático. A esta misión también se han sumado los bancos centrales, reguladores financieros, instituciones de normalización, agencias calificadoras de valores y las bolsas de valores, con el objetivo de integrar el sistema financiero al desarrollo sustentable (PNUMA, 2015).

El Infonavit, con 50 años de trayectoria, se ha constituido como el mayor originador de créditos hipotecarios¹⁰ a escala nacional y ha avanzado a una agenda de alto impacto social, apegada a los derechos humanos con mejores prácticas de autogobierno gracias a su constitución tripartita y un enfoque respetuoso con el medioambiente.

Bajo este contexto y ante los retos futuros, el Infonavit realiza diversas acciones para incorporar criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en los procesos en los que puede generar los mayores impactos. Por el número de beneficiarios y de montos administrados, las áreas de importancia material por sus repercusiones ASG a nivel nacional son la actividad crediticia, la inversión de fondos y la recaudación fiscal.

En diciembre de 2021, el Instituto se adhirió a los Principios para la Inversión Responsable (UNPRI, por sus siglas en inglés) promovidos por la Organización de las Naciones Unidas. Con esta adhesión, el Infonavit adquirió el

compromiso de tomar en cuenta criterios ASG en los procesos de evaluación y decisiones de inversión del Fanvit, fondo que gestiona el ahorro de los derechohabientes.

Cabe mencionar que, durante 2022, el Instituto ha trabajado en la identificación de riesgos ASG. El reto en la identificación de estos es que no existen definiciones ni listas exhaustivas que contengan todos los asuntos relevantes en la materia para cada tipo de organización. Para obtener los riesgos con el potencial de generar impactos materiales en el Instituto, se consultaron diversas fuentes, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI, por sus siglas en inglés), Banco de México, Bolsa Mexicana de Valores, Foro Económico Mundial, entre otras.

Riesgos ambientales

Los temas ambientales se relacionan con la calidad y el funcionamiento del ambiente y de los sistemas naturales. Ejemplos de esta problemática son la pérdida de biodiversidad, cambio climático, escasez de recursos, contaminación de aire o agua, manejo de residuos, ozono y cambios en el uso de suelo.

Bajo el componente ambiental, la actividad crediticia enfrenta los mayores riesgos pero también las mayores áreas de oportunidad. Las viviendas financiadas por el Instituto que conforman tanto el patrimonio de los derechohabientes como las garantías hipotecarias se encuentran distribuidas a lo largo del territorio nacional, en zonas que ya enfrentan diversas problemáticas de escasez de recursos, manejo de residuos y exposición a eventos meteorológicos extremos, que se espera que se exacerben con el cambio climático. Adicionalmente, la cadena de valor del sector vivienda mantiene una de las mayores huellas de carbono por las emisiones generadas cuando existen cambios de uso de suelo, por los requerimientos energéticos de los materiales, la construcción, mantenimiento y demolición, además de la demanda de energía que mantendrán los hogares a lo largo de su vida útil. Las partes involucradas en esta cadena, desde reguladores y entidades financieras hasta constructores y usuarios, tendrán que diseñar soluciones costo-eficientes que permitan la transición a una economía baja en carbono.

Por otro lado, la vivienda también es uno de los elementos que tiene el potencial de contribuir a la reducción de emisiones y preservación de los recursos mediante la construcción eficiente en ciudades más compactas, respetando los criterios de consolidación urbana y las zonas dedicadas a la conservación, y a través de mejoras que permitan un menor consumo de energía. Ante los retos

¹⁰ Fitch Ratings, junio 2022: <https://www.fitchratings.com/research/non-bank-financial-institutions/fitch-affirms-infonavit-idrs-at-bbb-f3-outlook-stable-03-06-2022>.

del futuro, la vivienda debe ser un espacio resiliente que brinda seguridad física y preserva el patrimonio familiar.

Riesgos sociales

Los riesgos sociales incluyen los temas relacionados con los derechos, bienestar e intereses de las personas y las comunidades. Además, incluyen elementos como derechos humanos, estándares laborales, diversidad, acceso a la salud, educación y servicios financieros, protección al consumidor, entre otros.

En este aspecto, la misión del Infonavit se alinea con diversos ODS cubriendo segmentos no atendidos por la banca tradicional al otorgar una amplia oferta de soluciones de crédito dentro de los cuales se encuentran esquemas de financiamiento que toman en consideración las diversas necesidades de los derechohabientes. Además, la adopción del concepto de vivienda adecuada bajo las consideraciones de ONU-Hábitat, en conjunto con las zonas de consolidación urbana, permiten al Instituto atender diversas problemáticas sociales y mitigar la exposición a estos riesgos.

Riesgos de gobernanza

La gobernanza se refiere a la estructura organizacional y a los procesos que supervisan el negocio y su administración. Nace del marco legal vigente pero también incluye la cultura, la estructura organizacional, las políticas, los procesos y las personas. Estos factores pueden facilitar u obstaculizar la ejecución de las decisiones críticas de negocio. La gobernanza es, sobre todo, un tema de alineación y rendición de cuentas.

La gobernanza también comprende la integridad del negocio que se relaciona con las reglas para evitar actos de corrupción y soborno, y con las formas en que las instituciones evitan relacionarse con partes que pueden tener un impacto negativo sobre su reputación.

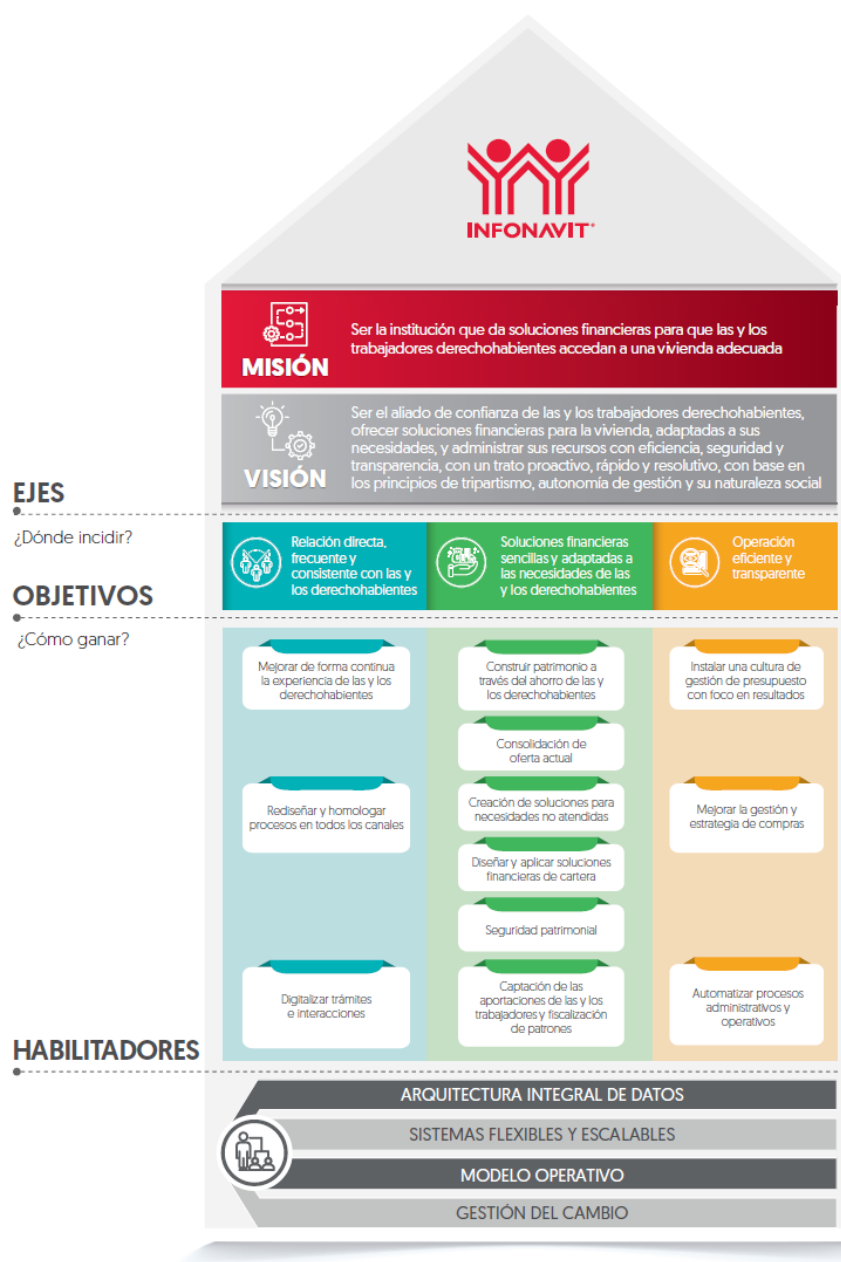
La organización tripartita permite al Instituto generar estructuras de gobernanza sólidas, con comités especializados con las capacidades para abordar diversos temas que operan bajo un principio de mejora continua. De acuerdo con los Principios gobernabilidad de la OCDE, entre los riesgos que podría enfrentar el Infonavit se encuentran la ausencia de un programa de capacitación para consejeros, falta de visión de largo plazo en temas financieros y una estrategia integral ASG, así como falta de interacción con otras partes interesadas de la cadena de valor del sector vivienda para atender la problemática ASG —incluyendo proveedores, reguladores y otros participantes— y la falta de divulgación del desempeño ASG de la institución.

Los próximos pasos para la administración de riesgos ASG involucran la evaluación de estos para priorizar aquellos que tienen el potencial de generar los mayores impactos materiales en la institución y en los derechohabientes. Esto permitirá enfocar esfuerzos y trazar un plan de acción como institución responsable en un sector crítico para atender la problemática ASG.

3.Planeación estratégica

El Infonavit cuenta con un planteamiento estratégico que plantea la ruta a seguir en los siguientes cinco años. En particular, la planeación estratégica busca armonizar la complicada coyuntura financiera del corto plazo, con la solidez del Infonavit para que la toma de decisiones permita cumplir a cabalidad con el mandato constitucional del Instituto en el corto y largo plazos, manteniendo solidez operativa y financiera en todo momento. Asimismo, todas las acciones que se presentan en este Plan Estratégico y Financiero (PEF) 2023-2027 se alinean a los ejes y objetivos estratégicos con el fin de cumplir con nuestra misión y acercarnos a nuestra visión

Diagrama 4. Planteamiento estratégico del Infonavit





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

Las acciones y decisiones emprendidas por el Infonavit ponen a las y los derechohabientes al centro de todas sus acciones con el fin de mejorar su experiencia cuando interactúan con el Instituto y poder atender sus necesidades.

En el eje estratégico 1 se incluyen las iniciativas que el Infonavit llevará a cabo para ofrecer una atención resolutive en todos los canales de atención, desde el primer contacto de la o el derechohabiente con el Instituto. Esto, a su vez, permitirá ampliar la capacidad operativa de los canales.

En particular, se dará un mayor énfasis en rediseñar y homologar los procesos en todos los canales para brindar el mismo nivel de atención con independencia del medio que utilice el derechohabiente. Asimismo, se seguirá trabajando en la mejora de la experiencia digital para atender un mayor número de trámites en línea y en incentivar la omnicalidad para que las personas puedan dar seguimiento a sus trámites en cualquier canal de atención. La estrategia de perfilamiento institucional permitirá identificar, conocer y entender las necesidades de la derechohabiente para anticiparnos a sus necesidades de información y servicios.

Finalmente, se reforzará la atención a quejas de las y los usuarios con el fin de fortalecer la calidad y oportunidad en la atención de las quejas bajo un enfoque resolutive.



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

El Infonavit tiene identificados los principales servicios demandados, niveles de atención, afluencia, nivel de penetración y quejas, lo que le permite reforzar la satisfacción de la derechohabiente en los distintos canales.



Experiencia Infonavit Digital

Mejorar la experiencia de los usuarios, en especial de los derechohabientes, en los canales digitales del Instituto: Portal Institucional, Mi Cuenta Infonavit, Portal Empresarial, aplicación móvil e Infonavit Fácil, en cuanto a imagen, contenido, usabilidad, navegabilidad, comunicación y funcionalidad tecnológica.



Infonatel: una llamada, una solución

Infonatel evoluciona para ser un canal de atención que brinde soluciones a los derechohabientes. Para lograrlo, en 2022 se incluyó en el modelo operativo del servicio Infonatel

el NIP, lo que permite contar con un esquema de validación, de nivel básico, a través del uso de una clave telefónica para identificar a los derechohabientes, y con ello, puedan hacer uso de servicios transaccionales acorde al nivel de seguridad.

Además, en 2023 se continuará trabajando en:

1

La implementación de la plataforma del modelo de atención y capacitación. Esto se reflejará en una atención eficaz y eficiente por parte de las y los asesores, al tener toda la información necesaria para proporcionar una atención resolutive, en una sola plataforma de forma organizada y conjunta.

2

El rediseño de la Respuesta Interactiva con Voz (IVR, por sus siglas en inglés). Este rediseño proporcionará a los usuarios un mecanismo de autoservicio y de comunicación más amigable, pero sobre todo más eficiente.

Uno de los principales indicadores para monitorear los resultados de esta iniciativa es el tiempo que se tarda en responder el teléfono a los derechohabientes, siendo la meta para diciembre de 2022 que al menos 77% de las llamadas sea atendida antes de esperar 30 segundos después de la solicitud de transferencia al servicio personalizado.

Se espera que para junio de 2023 al menos 83% de las llamadas se responda en menos de 30 segundos, lo cual se encuentra dentro de los mejores estándares de teleservicios a escala internacional, que es de 80%. En Infonatel se reciben, en promedio, 900 mil llamadas al mes, de las cuales 35% pasan actualmente a servicio personalizado, subir 3% sobre el estándar de la industria corresponde a atender con tiempos cortos de espera a 150,000 usuarios más al año, lo que permitirá dar una mejor atención a un mayor número de derechohabientes.



Modelo de atención en Cesi

Los Centros de Servicio Infonavit (Cesi) son el canal de atención físico del Instituto donde los derechohabientes pueden acudir a realizar sus consultas y sus trámites. Desde 2022 se llevó a cabo una estrategia para mejorar su operación y capacidad resolutive y de operación, mejorando con ello la experiencia que tienen los derechohabientes en su interacción con este canal.

Para lograrlo, se realizaron ajustes y cambios al marco normativo del Instituto, contribuyendo así a consolidar la estrategia de atención en tres niveles de atención.

Diagrama 5. Niveles de atención



Fuente: Subdirección General de Operaciones

En el primer nivel de atención, que corresponde a los Cesi, se llevó a cabo la redefinición del modelo de atención actual.

Diagrama 6. Redefinición del modelo de atención actual



Fuente: Subdirección General de Operaciones.

Además, en julio de 2022 se concluyó con la implementación de la ventanilla rápida a nivel nacional, la cual brindó 123,800 atenciones desde su puesta en marcha en junio de 2021 hasta octubre de 2022. El objetivo de la ventanilla rápida es atender los trámites que no rebasan más de cinco minutos como: corrección de datos de identificación (CURP/RFC), impresión de estados de cuenta, avisos de suspensión y retención, cambio de régimen, entrega de saldos y movimientos, obligado solidario, reseteo/asesoría/ apoyos de Mi Cuenta Infonavit (MCI). Asimismo, se tiene como objetivo brindar una asesoría homologada de los servicios que se ofrecen.

Con estas acciones se espera que en los Cesi, 80% de los derechohabientes sea atendido de manera resolutiva desde la primera visita a nuestras oficinas, logrando 90% de satisfacción en el servicio.

Para ampliar la capacidad operativa y cobertura del canal de atención presencial, se tiene programado aperturar nuevos Cesi en los municipios de: Santa Rosalía, Baja California Sur; Palenque, Chiapas; Cuauhtémoc, Chihuahua; Ciudad Nezahualcóyotl, Jilotepec y Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles, en el Estado de México; Silao, Guanajuato; Lagos de Moreno, Jalisco; Bahía de Banderas, Nayarit; Apodaca, Guadalupe y García, Nuevo León; Salina Cruz, Oaxaca; Tulum, Quintana Roo; Paraíso, Tabasco; Apizaco, Tlaxcala, y Valladolid, Yucatán.

Lo anterior, derivado de un estudio y análisis donde se evaluaron diferentes indicadores como: número de empresas aportantes, número de derechohabientes, número de servicios brindados en otro Cesi (con derechohabientes de otra entidad), afluencia de usuarios, desempeño operativo, así como la accesibilidad y movilidad a partir de la infraestructura existente.

Para 2023, todos los Cesi contarán con una estructura organizacional definida, con tramos de control debidamente jerarquizados, con carga y fuerza de trabajo equilibrada, en línea con el nuevo modelo de atención.



Cesi en tu centro de trabajo

Muchos trabajadores no tienen tiempo de acercarse a un Cesi porque su horario laboral no se los permite. Para acercar más el Infonavit a los derechohabientes, en 2023 se establecerán planes de trabajo estatales para acercar los Cesi a los centros de trabajo.

En coordinación con las direcciones sectoriales, las delegaciones regionales realizarán un plan de trabajo con las empresas aportantes, cámaras de la industria y sindicatos para llevar a cabo sesiones informativas en coordinación con el Asesor sindical certificado, dentro de los centros de trabajo, con temáticas específicas ofreciendo servicios de crédito, cobranza social, recaudación fiscal para pensionados y recuperación especializada.



Diagnóstico de la operación y el servicio en delegaciones regionales

Las delegaciones regionales son el brazo operativo del Instituto en las entidades federativas y con el objetivo de homologar, mejorar y optimizar su operación, durante 2023 se llevará a cabo un programa diagnóstico de su operación y servicio.

Este diagnóstico incluirá un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las delegaciones regionales, para detectar oportunidades de mejora en las áreas de atención y poder elevar la calidad de los servicios. Por otro lado, con este diagnóstico se contará con elementos que permitan:

1. Verificar las condiciones de trabajo y operaciones en las delegaciones regionales.
2. Identificar variaciones en los ritmos de trabajo y la implementación de estrategias de atención.
3. Analizar la normatividad relacionada con cada una de las gerencias en las delegaciones regionales.

Para realizar este diagnóstico, en el primer semestre de 2023 se desarrollará un programa piloto en las delegaciones regionales de Chiapas, Hidalgo, Oaxaca, Puebla y Querétaro, en donde se levantarán encuestas a los acreditados, los derechohabientes, al personal táctico y técnico. A través de estas acciones se busca detectar problemas que afecten los resultados de las delegaciones regionales, así como sus causas y, con base en ello, elaborar un plan de trabajo en cada delegación con las acciones de mejora. Este plan se implementará a partir del segundo semestre de 2023. A la par de implementar el plan de trabajo, se llevarán a cabo actividades de seguimiento, monitoreo y verificación.

Consecutivamente en el segundo semestre de 2023, se llevará a cabo el diagnóstico en las 27 delegaciones regionales restantes y, en 2024, se implementará el plan de trabajo con las acciones de mejora en dichas delegaciones, reafirmando que la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria para el Instituto.

Lo anterior permitirá optimizar la calidad en el servicio de atención a los derechohabientes, acreditados, pensionados, patrones y público en general, apoyándose en el impulso a los canales digitales, las mejoras en el registro y calidad de los datos, así como las medidas en cuanto a seguridad de la información que permitan disminuir los riesgos de fraude o suplantación de identidad.



Infonavit Fácil

El sitio Infonavit Fácil (infonavitfacil.mx) contiene material informativo y sirve de guía para que después los usuarios se acerquen a los medios resolutivos correspondientes. Al cierre de 2021, la plataforma registró 4.2 millones de visitas mientras que Socio Infonavit, comunidad de lealtad que sirve como eje para la comunicación directa con derechohabientes, contaba con 76,977 personas registradas.

Se estima que Infonavit Fácil cierre 2022 con al menos 6 millones de visitas y Socio Infonavit al menos con 200 mil suscriptores.

Para 2023 se tiene como objetivo:

- Alcanzar 8 millones de visitas en la plataforma.
- Al menos 600 mil personas inscritas en la plataforma de Socio Infonavit.

Para lograr lo anterior, se continuará con el rediseño de la mezcla de pauta en medios publicitarios, buscando privilegiar la contratación de aquellos que permitan tener una trazabilidad sobre los *leads* generados gracias a la exposición a los mismos por parte del público objetivo. De manera periódica se evaluarán los resultados de conversión en visitas y suscripciones a las plataformas de comunicación digital.

La visión hacia 2027 es que los contenidos de Infonavit Fácil puedan ser segmentados por cada tipo de personas derechohabientes para brindarles un acompañamiento a lo largo de su vida laboral, desde que se comienza a ser derechohabiente hasta que se llega a la jubilación. Esto supone impactar a las personas con los mensajes indicados para responder sus necesidades de conocimiento sobre las soluciones financieras, servicios y trámites del Instituto en la etapa laboral en la que encuentren.

Lo anterior, en respuesta al cambio de concepción del modelo de comunicación del Infonavit que busca disminuir la dependencia a medios y plataformas unidireccionales de comunicación propiedad de terceros para desarrollar canales de comunicación propios, capaces de explotar las diversas bases de datos institucionales a través de inteligencia de negocio y minería de datos.



Visión 2027 de la estrategia de comunicación de soluciones financieras, servicios y soluciones

La ventaja competitiva del Infonavit en materia de comunicación es que, como autoridad fiscal, tiene acceso a información de primera mano sobre las trayectorias laborales y el comportamiento crediticio de todas las personas que han tenido un trabajo en el sector formal de la economía. Si a esto se suma el hecho de que i) la marca Infonavit tiene un reconocimiento público del 99.5%¹¹ y que ii) la decisión de solicitar un crédito para adquirir una vivienda depende más de variables demográficas y económicas que de la exposición a contenidos específicos de comunicación, se deduce que el objetivo de la comunicación del Infonavit con su derechohabiente debe ser acompañarla a lo largo de su vida laboral para que tome las decisiones patrimoniales que más le convengan: desde que comienza a cotizar hasta que se retira.

Por lo anterior, se plantea una estrategia de comunicación directa con la derechohabiente, basada en el manejo de la gestión de relación con el cliente (*Customer Relationship Management* – CRM) que permita dejar atrás la comunicación masiva basada en el envío de mensajes genéricos sobre la marca, soluciones financieras, servicios y soluciones que el Instituto ofrece. Para lograrlo, es necesario emprender un proyecto de inteligencia de negocio que integre información que actualmente se encuentra desagregada en distintas bases de datos de las áreas sustantivas y de apoyo.

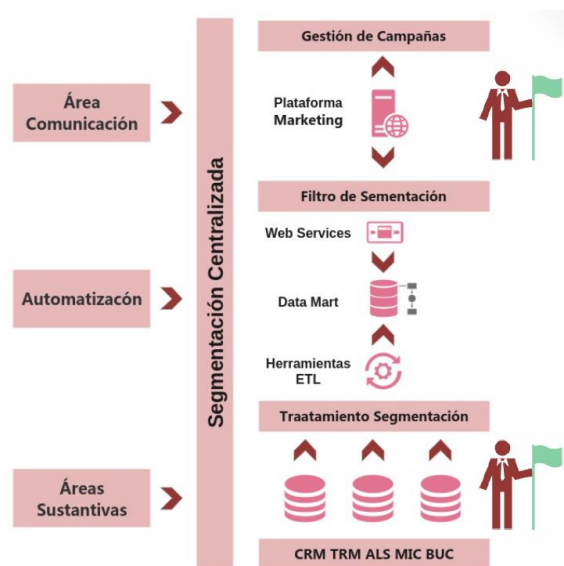
En 2022, el Infonavit llevó a cabo un análisis de la situación actual del manejo de datos de la derechohabiente con el objetivo de plantear una solución de automatización de *marketing* directo para las distintas etapas del ciclo de vida de las personas derechohabientes. Los hallazgos fueron los siguientes:

- La gestión de los procesos de mercadotecnia o comunicación no está centralizada en una sola área.
- La información de los contactos no se encuentra centralizada de manera óptima en una sola base de datos.
- Se cuenta con desarrollo para gestión de redes sociales, envío masivo de correos electrónicos y mensajes SMS; sin embargo, todo el proceso se lleva a cabo de manera manual en vez de centralizar todas las actividades relacionadas con mercadotecnia (segmentación, elaboración de

mensajes SMS, correos electrónicos y/o posts, envíos masivos, entre otras).

Es por ello que, rumbo a 2027, se debe plantear un esfuerzo transversal para lograr explotar los datos de los derechohabientes de manera centralizada con el objetivo de hacerles llegar mensajes específicos y directos sobre servicios y soluciones que ofrece el Infonavit dependiendo de la etapa de la carrera laboral en la que se encuentren.

Diagrama 7. Estrategia de comunicación



Fuente: Subdirección General de Comunicación.



Ranking de quejas

Con el fin de fortalecer la calidad y oportunidad en la atención de las quejas bajo un enfoque resolutorio, en 2023, iniciará la implementación del mecanismo de *ranking* de quejas de las áreas internas del Instituto. Este permitirá evaluar el su desempeño con respecto de la atención a quejas con base en los siguientes cuatro criterios de evaluación:

¹¹ Estudio Reconocimiento y Fama de Marca Mixta "Infonavit" 2020 elaborado por *Intelligent Decision Makers*.

Diagrama 8. Criterios de evaluación del *ranking* de quejas



Fuente: Contraloría General.

Estos criterios consisten en lo siguiente:

- **Calidad en la atención y enfoque resolutivo.** Mide la coincidencia de las respuestas otorgadas a la persona quejosa en comparativa con la problemática descrita durante la creación de la queja a efecto de validar que la atención de esta haya sido efectiva, apegada a la normativa interna y externa aplicable al Instituto.
- **Cumplimiento de niveles de servicio.** Mide el cumplimiento de los niveles de servicio establecidos en el sistema CRM y Convenio marco de colaboración transversal para el cumplimiento de los niveles de servicio de casos y quejas.
- **Abatimiento al rezago.** Mide el tiempo que permanece una queja pendiente de atención en los días posteriores al incumplimiento de su nivel de servicio.
- **Cantidad de quejas recibidas por área especialista.** Mide el porcentaje de servicios a cargo de las áreas sustantivas que presentan quejas de manera recurrente (tres meses consecutivos).

Con base en los resultados del *ranking*, las áreas responsables podrán ser penalizadas en su evaluación de desempeño¹².

Por otro lado, en las delegaciones regionales también se implementará el *ranking* de quejas, con el objetivo de fortalecer la calidad y la oportunidad en la atención de quejas registradas en CRM y que son asignadas a las delegaciones regionales para su atención.

Se evaluará mensualmente su cumplimiento con base en los siguientes dos criterios:

- **Cumplimiento de niveles de servicio.** Se medirá el cumplimiento de los niveles de servicio

¹² Esta penalización podrá ser de hasta 10 puntos para el área responsable.

establecidos en el sistema CRM y Convenio marco de colaboración transversal para el cumplimiento de los niveles de servicio de casos y quejas.

- **Abatimiento al rezago.** Se medirá el tiempo que permanece una queja en estado de “escalado a especialista” en los días posteriores al incumplimiento de su nivel de servicio.

Con ambos criterios se penalizará al área que tenga un cumplimiento de efectividad y atención por debajo de los niveles de servicio establecidos, así como por la falta de atención del rezago¹³.



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

Para lograr brindar una atención de calidad a los derechohabientes, es necesario que al momento en el que se acerquen a realizar un trámite o consulta, estas reciban información consistente, sencilla, clara y suficiente en los distintos canales de atención. Para lograrlo, es necesario rediseñar algunos procesos.



Reingeniería de citas

Con el objetivo de brindar atención de calidad a los derechohabientes, el Instituto trabaja en la creación de un nuevo sistema de citas y turnos, que permitirá fortalecer la experiencia de los usuarios al brindar soluciones de primer contacto bajo un enfoque de servicio y confiabilidad en el lugar, tiempo y hora que los derechohabientes elijan.

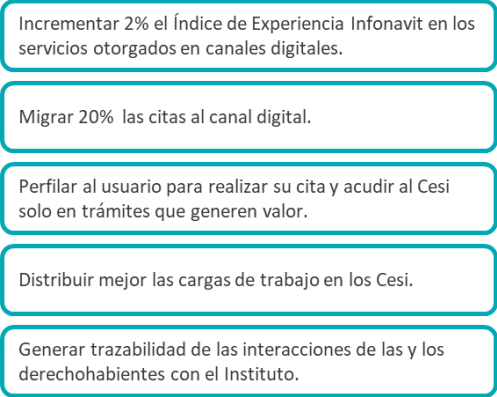
Una vez que el sistema se encuentre en operación, en junio de 2023, los derechohabientes podrán agendar citas orientadas a transacciones de valor, al garantizar que estas han sido validadas y perfiladas con base en sus requerimientos y necesidades, lo que permitirá una mayor eficiencia operativa en el Cesi.

El sistema permitirá ampliar la capacidad de agendas e integrar los servicios necesarios para que en todos los Cesi se reciban a las personas con cita; asimismo, permitirá ordenar el flujo de usuarios y, que a su vez, ellos acudan con todos sus documentos en el día y hora de su elección

Los beneficios esperados son:

¹³ La penalización para las delegaciones regionales podrá ser de hasta cinco puntos para el área responsable.

Diagrama 9. Beneficios esperados de la reingeniería de citas



Fuente: Subdirección General de Operaciones.

Con este proyecto se generará ahorro en la capacidad operativa de los Cesi al orientar sus operaciones a transacciones de valor, lo que permitirá incrementar la productividad de los asesores, al garantizar que las citas han sido validadas y perfiladas con base en los requerimientos y necesidades de los derechohabientes. Adicionalmente, se tendrá un ahorro en tiempo y costos, lo que resultará en una mejor administración de los recursos del Instituto.

De enero a octubre de 2021 se registraron, en promedio, 12,000 citas al mes, para el mismo periodo en 2022 se agendaron en promedio 18,500 citas mensuales, lo que significó un incremento de 50% respecto al año anterior.

Derivado de lo anterior, se espera que, en 2023, 50% de los derechohabientes que acuda a un Cesi lo haga con cita y se emita un turno mediante este nuevo sistema de turnos a 90% de los usuarios, identificando así a la gran mayoría de la gente que visita dicho canal y solicita un servicio. Esto permitirá una atención más ágil de los derechohabientes, ampliando la capacidad operativa del Instituto.



Reingeniería del servicio de citas

Diseñar, desarrollar e implementar una plataforma tecnológica que cumpla con todas las funcionalidades requeridas del Sistema de citas y turnos, para mejorar la experiencia de los derechohabientes y acreditados en los Cesi.

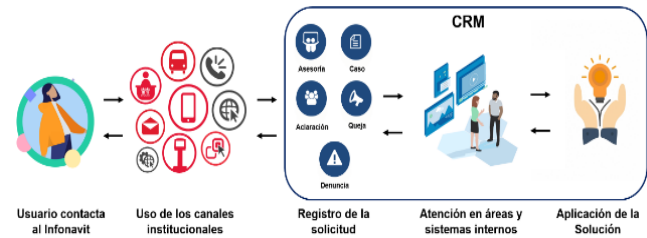


Modelo transversal de atención Infonavit

Para que los usuarios puedan dar seguimiento a sus trámites en cualquier canal de atención e incentivar la omnicanalidad del Infonavit, se está trabajando para

incorporar modelos operativos de cobranza y de originación de crédito en la plataforma institucional de atención (CRM).

Diagrama 10. Modelo transversal de atención



Fuente: Subdirección General de Operaciones.

A finales de 2023 se contará con un diagnóstico operativo y tecnológico de la incorporación de estos modelos operativos, así como el diseño funcional del requerimiento.



1.c. Digitalizar trámites e interacciones

Uno de los principales retos en pro de la atención que se brinda a los derechohabientes es la digitalización de trámites. Esto les permite realizar sus trámites a distancia, reduciendo con ello sus costos de traslado y la saturación de los canales de atención física, lo que genera ahorro en la capacidad operativa de los Cesi.



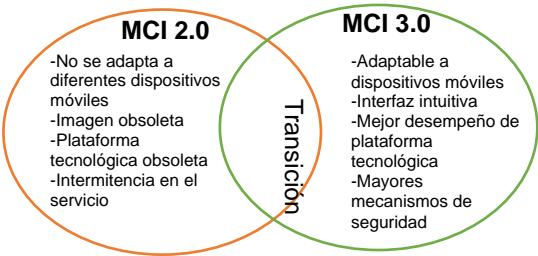
A partir del 29 de abril de 2022 está disponible la nueva versión de Mi Cuenta Infonavit (MCI), a través de la cual se busca mejorar la experiencia de los usuarios. MCI 3.0 considera tres dimensiones:

- **Interfaz gráfica.** Diseño innovador y adaptable a diferentes dispositivos digitales.
- **Seguridad de la información.** Infraestructura tecnológica y de procesos que garantiza más y mejores transacciones digitales a través de crear contraseñas más robustas y encriptadas, lo cual hace imposible conocer la contraseña de acceso.
- **Soporte tecnológico:** Actualización de la infraestructura tecnológica para incrementar y mejorar la disponibilidad del servicio al realizar interacciones en tiempo real.

En 2023 se concluirá con el rediseño de MCI 3.0 para consolidar una mejor experiencia de uso. Actualmente se está en una fase de transición en la que algunos servicios (Me interesa un crédito, Aclaración de pagos, Constancia de Intereses para la declaración anual, Sigue tu caso y

Adjunta documentos) se consultan en la versión anterior de portal. Esto impide tener una buena percepción del servicio. En octubre de 2022 se iniciaron 7.1 millones de sesiones en MCI, 27.3% más sesiones respecto del mismo mes de 2021. Con la consolidación de estas acciones, los derechohabientes tendrán a su alcance este canal digital para realizar consultas de manera más ágil y sin tener que recurrir a la atención presencial, ahorrando con ello tiempo y costos de traslado.

Diagrama 11. Rediseño de Mi Cuenta Infonavit



Fuente: Subdirección General de Operaciones.



Inclusión del simulador de la tabla de amortización en MCI

Con la finalidad de que los acreditados, que firmaron bajo el Nuevo Esquema de Crédito en Pesos (NECP) de 2021, puedan consultar el programa de amortización que se creó en el momento de la originación y puedan visualizar los beneficios de dar pagos por anticipado y/o las modificaciones en el crédito por mensualidades incompletas, se pondrá a disposición para consulta en todo momento en el portal de MCI el simulador de la tabla de amortización sin necesidad de recuperar el archivo que se le entregó al momento del inicio del crédito.



Asistencia a usuarios en Mi Cuenta Infonavit

Con el propósito de atender la causa raíz de las fallas o dificultades que se presentan durante la interacción de los derechohabientes con MCI, el Instituto lleva a cabo encuestas que permiten medir el grado de satisfacción de los usuarios, así como la identificación de áreas de oportunidad para la mejora continua del canal.

Para 2023 se proyecta el diseño de una asistencia técnica para favorecer la atención a preguntas o temas frecuentes para que los derechohabientes puedan resolver sus dudas

e inquietudes respecto al acceso a la plataforma y a la interacción con sus contenidos de una manera ágil.

Estas acciones comprenderán tanto la analítica operativa y funcional, acompañado de una asistencia técnica con soluciones de navegación, de tal forma que la experiencia en este canal se encamine a constituir a MCI como la primera opción para la atención de sus consultas y trámites.

La meta de 2023 es desarrollar las siguientes etapas:

Diagrama 12. Etapas para la atención de los derechohabientes en MCI



Fuente: Subdirección General de Operaciones.



Aplicación móvil

Hay una creciente tendencia en el uso de dispositivos móviles, por lo que es necesario robustecer este canal como medio potencial para la atención de las y los derechohabientes. En 2023, se implementarán nuevos servicios en la aplicación móvil para mejorar la experiencia de los derechohabientes:

- **Me interesa un crédito:** Este servicio que permitirá a los derechohabientes conocer las opciones y condiciones para obtener un crédito.
- **Token Infonavit (OTP):** Se fortalecerá la seguridad en los trámites y servicios al proporcionar contraseñas de un solo uso para confirmar la identidad de los derechohabientes.
- **Mi agenda:** Se podrán gestionar las citas de forma fácil y ágil a través de la aplicación.



Chat institucional

Como continuidad de las mejoras operativas del canal de chat de WhatsApp, se contempla incorporar los primeros dos servicios transaccionales en el chat institucional:

- 1) Agenda tu cita: Envío de notificaciones al usuario como recordatorio con la información general de su cita agendada en Cesi.
- 2) Sigue tu caso: Los derechohabientes podrán consultar el estatus del caso en CRM y la fecha estimada de solución, con mensajes personalizados dependiendo el servicio.

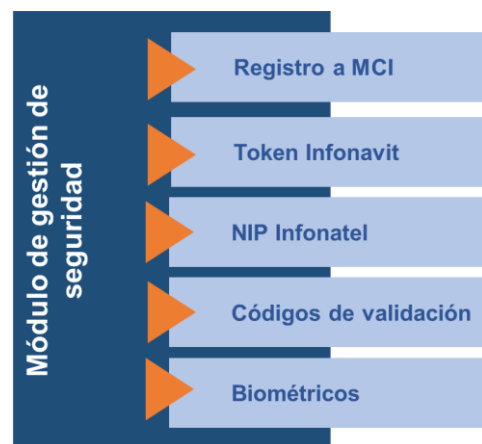
Se contempla que la solución se implemente a finales de 2023. De esta manera mejorará la experiencia de uso del canal, brindando certidumbre a los usuarios sobre sus trámites.



Esquemas de seguridad de la información

Durante 2023 se tiene previsto desarrollar un esquema de seguridad para los canales de atención de MCI, aplicación móvil e Infonatel, que ayude a reducir la suplantación de identidad a través de diversas funcionalidades que trabajen en conjunto. Estas acciones se desarrollarán paulatinamente y se formalizarán a finales de 2023.

Diagrama 13. Módulo de gestión de seguridad



Fuente: Subdirección General de Operaciones.

A través de las diferentes herramientas de seguridad, se definirán niveles de seguridad, que permitan implementar servicios transaccionales tales como, corrección de RFC,

devolución del saldo de la SCV, inscripción de crédito, entre otros.

Lo anterior busca potenciar los canales de autoservicio, brindando a los derechohabientes mayor comodidad y seguridad al realizar diferentes trámites, ofreciendo una ventaja sobre los canales tradicionales de atención.



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

Una parte fundamental del quehacer del Infonavit es administrar de manera eficiente el ahorro de las y los derechohabientes para ofrecerles un mayor patrimonio, ya sea para que puedan acceder a una solución de vivienda o complementar su ahorro para el retiro.

Para cumplir con lo anterior, el Infonavit administra principalmente dos grandes tipos de activos financieros: la cartera de créditos a la vivienda (mayormente créditos hipotecarios y créditos para mejora de vivienda), la cual se estima que representará 70.84% del total de activos al cierre de 2022, y las inversiones en valores, que se estima equivalen 25.36% del total de activos (principalmente el Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores – Fanvit - y los recursos disponibles en la Tesorería General). Si bien hace cinco años las inversiones en valores eran una parte menor del activo, se proyecta que para 2027 lleguen a representar hasta 38.4% del total de los activos administrados por el Instituto. Cabe destacar que este incremento es resultado fundamentalmente de un crecimiento sólido y sostenido de las dos principales fuentes de ingresos del Infonavit: las aportaciones patronales de derechohabientes sin crédito y la recuperación de cartera.

En este sentido, el Plan Estratégico y Financiero (PEF) es sensible a la dinámica del crecimiento de ambos tipos de activos financieros dentro del balance del Instituto, por lo tanto, en el eje estratégico 2 se incorporan estrategias diferenciadas tanto para la cartera de créditos a la vivienda como para la cartera de inversiones en valores, estableciendo soluciones financieras sencillas para contribuir al crecimiento del patrimonio de los más de 72 millones de trabajadores derechohabientes que cuentan con saldo en su Subcuenta de Vivienda (SCV).

Para el caso de las inversiones en valores, el Fanvit cuenta desde inicios de 2022 con un portafolio de referencia, el cual permite evaluar de manera objetiva y transparente el rumbo y desempeño de su estrategia y sus resultados. Esta herramienta igualmente ayudará al Fanvit a mantener en el largo plazo rendimientos competitivos con un perfil de riesgos conservador. Asimismo, la Tesorería General, para mayor transparencia y eficiencia en su operación, ha reformulado recientemente el marco normativo que rige la administración de los recursos a su cargo.

Lo que respecta a la actividad hipotecaria del Instituto, en este PEF, la estrategia de colocación crediticia ha sido planteada a partir de la definición de una tasa de rentabilidad mínima esperada para el portafolio hipotecario, buscando así que el retorno de la nueva originación de crédito permita hacer frente, en el largo plazo, a las obligaciones del Instituto: principalmente su continuidad

operativa y su compromiso de remuneración a la SCV de los derechohabientes. Tomando la rentabilidad mínima esperada como punto de partida y las necesidades de vivienda de los derechohabientes reflejadas en el calendario de implementación de la reforma a la Ley del Instituto aprobado por el Consejo de Administración, en este eje estratégico se presentan las iniciativas de nuevas soluciones financieras que se presentarán para aprobación de los Órganos Colegiados.

Asimismo, en el eje estratégico 2 se presentan las soluciones financieras de cobranza, ya que debido al carácter de institución de seguridad social del Infonavit, el portafolio hipotecario tiene características distintas al resto del sistema financiero mexicano y, en ese sentido, su administración y cobranza representa uno de los retos institucionales más relevantes.



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

Para maximizar la gestión de las inversiones en valores, desde 2019 el Instituto rediseñó todos sus procesos, su estructura y las estrategias de inversión, lo que le ha permitido establecer estrategias para optimizar la administración del Fanvit y de la Tesorería General.

Para 2023, se espera seguir consolidando esta estrategia en el largo plazo con rendimientos competitivos con un perfil de riesgos conservador. Asimismo, la Tesorería General, para mayor transparencia y eficiencia en su operación, ha reformulado recientemente su marco normativo.

Por otro lado, en 2023 se van a promover iniciativas para maximizar el ahorro de los derechohabientes e impulsar su libertad de elección sobre la decisión financiera de cómo administrar su patrimonio acumulado en la SCV.



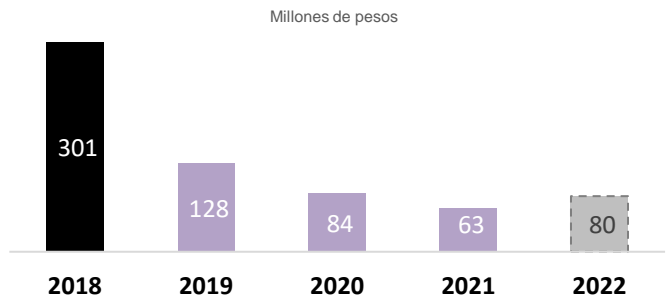
Fortalecimiento e institucionalización de las inversiones en valores del Infonavit

En 2020 se creó la Coordinación General de Inversiones (CGI), diseñada conforme a las mejores prácticas de la industria: con gerencias que cubren el proceso de inversión completo, y con una gerencia de estrategia de inversiones con especialistas para cada una de las clases de activos en las que invierten el Fanvit y los fondos mandatados a la

CGI¹⁴. El personal de la CGI cuenta con experiencia relevante en inversiones en valores y, con los cambios impulsados durante los últimos cuatro años, las y los operadores cuentan con capacitación continua y certificaciones nacionales e internacionales, como las figuras de la Asociación Mexicana de Instituciones Bursátiles (AMIB) y las de la CFA Society.

La internalización total de la operación del Fanvit mediante la creación de la CGI se tradujo en ahorros importantes para el Fondo, así como en economías de escala para la operación de las inversiones de los fondos mandatados a la CGI. De esta forma, el gasto¹⁵ anual asociado a la administración de inversiones del Fanvit pasó de 301 millones de pesos (mdp) en 2018 a aproximadamente 80 mdp en 2022, por lo que actualmente representa menos de 0.02% del activo neto del Fanvit.

Gráfica 13. Gasto asociado a la administración de inversiones

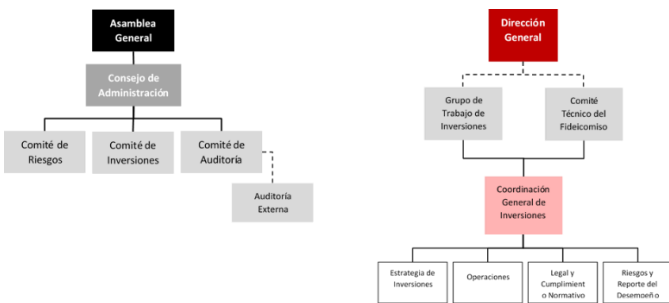


Fuente: Coordinación General de Inversiones

La puesta en marcha de la CGI también significó el diseño y actualización de un marco normativo robusto asociado a las inversiones en valores del Instituto. Por ello, se emitieron manuales de organización de la CGI y de operaciones de inversiones del Infonavit, así como un nuevo Estatuto Orgánico del Instituto. Además, para incorporar el nuevo direccionamiento estratégico del Fanvit, se emitió un nuevo Marco de gestión del Fondo, el cual incluye un Manual de inversiones y documentos de carácter público y disponibles en el microsítio¹⁶ de inversiones del Instituto, como la Declaración de Política de Inversión.

¹⁴ Los fondos mandatados a la Coordinación General de Inversiones son: el Fondo de Protección de Pagos (FPP), el Plan de Pensiones de Contribución Definida de los trabajadores que se incorporan al Infonavit después del 2012 (Conde) y el Fondo de Jubilaciones y Pensiones (FJP).

Diagrama 14. Esquema de gobernanza institucional de la inversión en valores



Fuente: Coordinación General de Inversiones.

Para consolidar el régimen de gobernanza de las inversiones en valores del Instituto, se incluyó al Comité de Inversiones dentro de las nuevas Reglas de Operación de Órganos Colegiados (ROOC) del Instituto, y se emitieron los nuevos Lineamientos del Grupo de Trabajo de Inversiones (LGTI). Con las ROOC, el Comité de Inversiones fue reconocido formalmente como órgano auxiliar del Consejo de Administración; se reguló su integración tripartita con miembros profesionales; se le brindó estabilidad mediante la sucesión intercalada de sus miembros; y se incorporaron mecanismos para la revelación de potenciales conflictos de interés. Por su parte, con los nuevos LGTI, se integró un grupo de trabajo representado por cuatro áreas del Infonavit y un miembro independiente que revisan y autorizan los temas que pueden integrar el orden del día del Comité de Inversiones.

Finalmente, en diciembre de 2021 el Fanvit se adhirió a los Principios de Inversión Responsable respaldados por la Organización de las Naciones Unidas, fortaleciendo así su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad en la gestión de los ahorros de los derechohabientes, y convirtiendo al Infonavit en el primer instituto de seguridad social en ser signatario de la iniciativa. En octubre de 2022, el Consejo de Administración autorizó la emisión de la Política de Inversión Responsable del Fanvit, también disponible en el microsítio de inversiones, y para 2023 el Fanvit llevará a cabo su primer proceso de evaluación con la PRI Association.

¹⁵ El gasto asociado a la administración de inversiones incluye el total de los proveedores de servicios, pero no considera el gasto de nómina, espacios de oficina, ni equipo de cómputo.

¹⁶ <https://inversiones.infonavit.org.mx>

Diagrama 15. Proceso de integración de los Principios de inversión responsable



Fuente: Coordinación General de Inversiones.

Por otro lado, se fortaleció el marco normativo que rige la administración de los recursos de la Tesorería General con el objetivo de contar con mayor transparencia y eficiencia en su operación.

En noviembre de 2020, se aprobaron las Políticas Institucionales para el Traspaso de Recursos entre la Tesorería General y el Fanvit, las cuales establecen la metodología para determinar el monto de recursos financieros excedentes de la Tesorería General para su traspaso bimestral al Fanvit, con el objeto de cumplir con lo dispuesto en el artículo 43 de la Ley del Infonavit. De conformidad con lo establecido en dichas políticas, se estima que al cierre de 2022, el monto acumulado en los últimos cuatro años (2019 a 2022) por traspasos de la Tesorería General al Fanvit será de 296,550 millones de pesos.

Adicionalmente, las Políticas para la Administración de las Disponibilidades Financieras, aprobadas por el Consejo de Administración del Infonavit en septiembre de 2022, establecen las directrices para la administración e inversión de los recursos que la Tesorería General mantiene en liquidez, en tanto son aplicados para cubrir el flujo de operación o gastos del Instituto.

En cuanto al proceso de captación del Infonavit, la Tesorería General ha trabajado para ofrecer una oferta amplia de opciones de pago a los derechohabientes, acreditados y patrones, a través de bancos (banca electrónica, cajero automático, transferencia electrónica, ventanilla, entre otros), tiendas, integradoras y remesadoras, buscando continuamente los menores costos posibles. De igual forma, se ha trabajado de manera conjunta con entidades captadoras a fin de ampliar la cobertura geográfica, además de incorporar el uso de medios de pago electrónicos (CoDi).

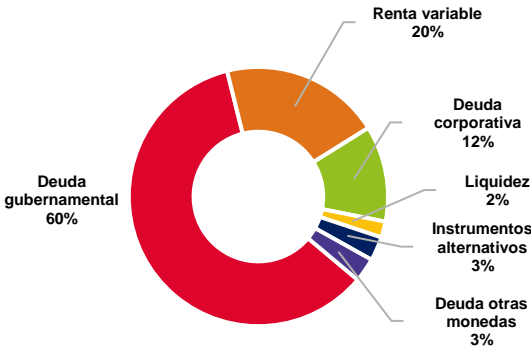


Portafolio de referencia del Fanvit

En 2022 entró en vigor el Portafolio de Referencia del Fanvit, el cual permite comparar de manera objetiva y transparente el desempeño de la estrategia del fondo. Adicionalmente, su puesta en marcha dio cumplimiento al artículo 39 de la Ley del Infonavit.

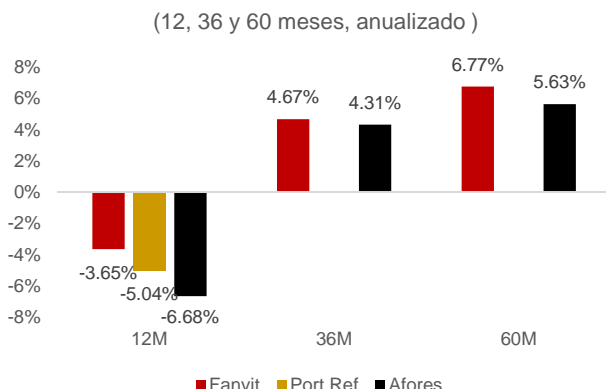
Los resultados del Fanvit a octubre de 2022 se han dado en un entorno de incrementos en las tasas de interés y caídas importantes en los principales índices accionarios, explicado principalmente por un entorno global de inflaciones altas que aceleró el comienzo de la normalización de la política monetaria tanto en países emergentes como en desarrollados. A pesar del contexto, el Fanvit presenta rendimientos, en términos reales y nominales, superiores a los de su portafolio de referencia y al del promedio ponderado del sistema Afore para las ventanas temporales de 12, 36 y 60 meses.

Gráfica 14. Composición del portafolio del Fanvit (octubre de 2022)



Fuente: Coordinación General de Inversiones.

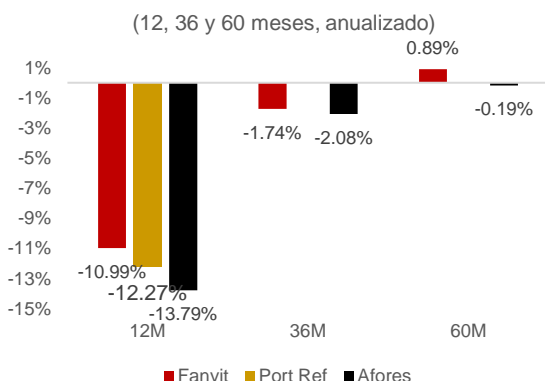
Gráfica 15. Rendimiento nominal del Fanvit vs. Portafolio de referencia y sistema Afore



Fuente: Coordinación General de Inversiones.

Nota: Rendimientos calculados con precios de acción valuación 24 horas para ser comparables con el sistema Afores. Activos netos de las Afores al cierre del 31 de octubre del 2022.

Gráfica 16. Rendimiento real del Fanvit vs. Portafolio de referencia y sistema Afore



Fuente: Coordinación General de Inversiones.

Nota: Rendimientos calculados con precios de acción valuación 24 horas para ser comparables con el sistema Afores. Activos netos de las Afores al cierre del 31 de octubre del 2022.

Ante el escenario macroeconómico actual, el Infonavit mantendrá, como hasta ahora, un análisis constante de los mercados financieros para identificar oportunidades de inversión alineadas a la asignación estratégica de activos del Fanvit, teniendo al centro los siguientes objetivos y métricas de desempeño:

1) Mantener un *alfa* positiva para el Fanvit.

Esta métrica se refiere a la rentabilidad adicional que obtiene el Fanvit con respecto a su portafolio de referencia.

Considerando la ventana de observación de los últimos 12 meses, al cierre del mes de octubre 2022 el Fanvit obtuvo 1.46% más de rendimiento que su portafolio de referencia: un alfa de 1.46%.

2) Mantener el portafolio efectivamente invertido dentro del error de seguimiento¹⁷ aprobado por el Comité de Inversiones.

El error de seguimiento mide la desviación global entre el resultado del Fanvit y el resultado de su portafolio de referencia, mediante la desviación estándar de la diferencia de los rendimientos de dichos portafolios. Al cierre de octubre de 2022, el error de seguimiento del Fanvit se ubicó en 102.9 puntos base (pb), significativamente por debajo del límite máximo de 400 pb autorizado por el Consejo de Administración.

3) Mantener el desempeño de largo plazo del Fanvit (medido en su dimensión Riesgo-Rendimiento) por encima del promedio ponderado del sistema Afore.

El Fanvit puede invertir en los mismos valores autorizados para el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), pero su régimen de inversión es más conservador que el de dicho sistema. Por ello, para poder comparar el desempeño del Fanvit con el del sistema Afore es necesario utilizar métricas que midan la eficiencia de los rendimientos generados por los fondos. La razón de Sharpe mide el rendimiento en exceso de un portafolio respecto de la tasa libre de riesgo por unidad de riesgo y es la métrica más utilizada por la industria para comparar el desempeño de fondos con diferentes perfiles de riesgo. Sin embargo, dada la coyuntura actual que ha representado impactos históricamente negativos de los mercados financieros, los rendimientos de los fondos, incluso a ventanas temporales de cinco años, actualmente se encuentran por debajo de la tasa libre de riesgo y, por lo tanto, la razón de Sharpe no es un indicador útil. En este sentido se utilizará la razón de rendimiento sobre riesgo para poder comparar el desempeño del Fanvit contra el SAR. Dicha razón al cierre de octubre de 2022 y para los últimos 60 meses fue de 1.77, mientras que para el promedio ponderado de las Afore fue de 0.95.

4) Ampliar el universo de activos invertibles del Fanvit mediante la inversión en un vehículo emisor de Certificados Bursátiles Fiduciarios de Proyectos de Inversión (CERPIs).

Para evitar la dilución de activos alternativos en el Fanvit provocada por la pronunciada desaceleración en la emisión de Certificados Bursátiles de Capital de Desarrollo (CKDs), se está trabajando en la definición de un vehículo que le permita al Fanvit tener mayor exposición a inversiones en activos alternativos (infraestructura, inmuebles, capital

¹⁷También referida como *tracking error* en la bibliografía especializada.

privado, entre otros) los cuales suelen tener rendimientos potenciales altos y baja volatilidad.

Lo anterior podría materializarse antes de que concluya 2023 mediante la inversión del Fanvit en un vehículo que emita Certificados Bursátiles Fiduciarios de Proyectos de Inversión (CERPI propietario). Actualmente, un gran número de Afores cuentan ya con al menos un CERPI propietario debido a las ventajas que ofrecen este tipo de activos de inversión frente a los CKDs y CERPIs tradicionales, como son:

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



Aportaciones voluntarias

Materializar la construcción del patrimonio de los trabajadores se mantiene como uno de los ejes fundamentales del Infonavit para impulsar soluciones que maximicen su ahorro e impulsar su libertad de elección sobre la decisión financiera de cómo administrar su riqueza patrimonial.

De acuerdo con el artículo 59 de la Ley del Infonavit y el artículo 79 de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, los trabajadores tienen en todo tiempo el derecho de realizar aportaciones voluntarias a su cuenta individual, ya sea por conducto de su patrón o por sí mismos y, previo consentimiento del trabajador afiliado a una Afore, transferirlo a la SCV para aplicarlo en el otorgamiento de un crédito a su favor.

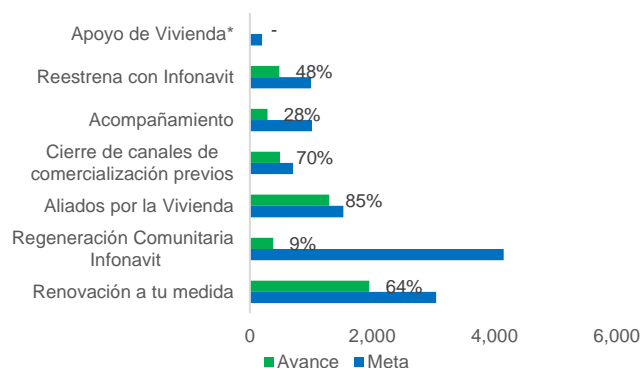
Durante 2023, se impulsarán mecanismos de coordinación en conjunto con las Administradoras interesadas para que el trabajador afiliado que decida trasladar el monto de sus aportaciones voluntarias a la SCV para fortalecer su oportunidad de liquidez y con ello cubrir gastos administrativos o acceder a un patrimonio de mayor valor lo haga con facilidad y seguridad.

Vivienda recuperada como un activo financiero

Entre los activos dentro del balance del Instituto se encuentran las viviendas recuperadas como garantía de los créditos hipotecarios después de que pasaron por un proceso de recuperación judicial: cuando los créditos hipotecarios no se amortizan y se agotan los esquemas de cobranza social estos pasan por un proceso de recuperación judicial. El Infonavit implementa estrategias para escriturar dicha vivienda a su favor y busca su regeneración para que pueda ser utilizada de nuevo. A través de estas estrategias, se busca que este activo contribuya de forma sostenible a los objetivos del Fondo.

Los programas de recuperación especializada benefician sobre todo a los derechohabientes y no derechohabientes de bajos ingresos al incrementar la oferta y el acceso a vivienda principalmente económica y popular, a la vez que se mejora el entorno donde se encuentran, mismo que se realiza con contribución de alianzas estratégicas con gobiernos municipales y estatales, y con asociaciones civiles.

Gráfica 17. Avance a octubre de 2022 por programa de comercialización



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.
* Programa que aún no inicia operaciones comerciales.



Programa de regeneración urbana y venta de vivienda recuperada

Programa para venta de terrenos

Se plantea una nueva iniciativa, con base en la aprobación y entrada en operación del programa “Crediterreno Infonavit”. Al otorgarse esta alternativa de financiamiento, se prevé que puedan generarse omisiones en los pagos de los créditos, y que, al agotarse los esquemas previstos de cobranza social, se procedería a la cobranza especializada, lo cual puede derivar en la recuperación judicial del bien inmueble.

En caso de que exista una vivienda en el terreno y se cuenten con canales de desplazamiento para su venta se hará un análisis sobre la calidad y el equipamiento de dicha construcción a fin de verificar si es posible que pueda ser comercializada a través de los canales vigentes.

En caso de que el bien inmueble fuera únicamente el terreno o una vivienda en proceso de construcción, se plantea que su comercialización sea a través de un nuevo programa para la venta de terrenos, ya sea con un nuevo crédito hipotecario, de contado o con crédito de entidades financieras.

Se prevé iniciar el desarrollo de este nuevo programa durante 2023 y su entrada en operación hacia 2024, una vez aprobado por los Órganos Colegiados.

Regeneración comunitaria Infonavit

A través de este programa se realizan acciones de regeneración socioespacial y comercialización de vivienda en polígonos con altas concentraciones de vivienda irregular en cuatro municipios del país: Tijuana y Mexicali, Baja California; Zuazua, Nuevo León y Matamoros, Tamaulipas.

En lo que resta de 2022 se concursarán tres polígonos, cerrando el año con un total de 12 convenios de colaboración firmados entre la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (Sedatu), el Infonavit y municipios prioritarios en los que se encuentran altas concentraciones de vivienda irregular, propiciando la coordinación interinstitucional para el desarrollo urbano y mejorar las condiciones de vivienda.

En 2022, se concluirán tres Diagnósticos Integrales y Planes Maestros Participativos y otros tres en 2023 para identificar las causas de la vivienda irregular y determinar estrategias para revertir los procesos de su prevalencia en los polígonos de interés.

Se inician proyectos multidisciplinarios en cuatro municipios: Tijuana y Mexicali, Baja California; Zuazua, Nuevo León y Matamoros, Tamaulipas.

Asimismo, en 2022, se llevarán a cabo concursos en tres municipios: Juárez, Nuevo León; Ciudad Juárez, Chihuahua y de un segundo polígono en Mexicali, Baja California, por lo que se proyecta suscribir los contratos de coinversión previo al cierre del año.

Estos proyectos permitirán, una vez concluidos los procesos de la vivienda adjudicada en 2023, que exista una oferta de vivienda recuperada, rehabilitada y equipada de alrededor de 4,594 viviendas en los seis municipios mencionados con diversos prototipos, de acuerdo con las necesidades de las familias de los derechohabientes.

Adicionalmente, en estos polígonos se cuenta con una batería de proyectos, que serán implementados por el

Infonavit y sus aliados estratégicos, en materia de regeneración de espacios públicos y equipamiento urbano que mejorarán la calidad de vida de sus habitantes.

Al cierre de 2023, se tiene una meta de 2,850 de viviendas rehabilitadas y desplazadas en siete municipios prioritarios, donde ya se suscribió el convenio con el municipio respectivo y la Sedatu y se cuenta con un avance significativo en el desarrollo de diagnósticos y planes maestros. Una vez concluidos estos, iniciarán los proyectos multidisciplinarios de intervención socioespacial.

Asimismo, en 2023, se implementarán proyectos multidisciplinarios en 10 municipios prioritarios, y para 2024 se tiene la meta de haber intervenido un total de 17 polígonos en 13 municipios, con una meta de desplazamiento de 3,464 viviendas.

Aliados por la vivienda

A través del programa “Aliados por la Vivienda” se continuarán generando alianzas con el sector público, particularmente con gobiernos locales, pero también con organizaciones de la sociedad civil, para fomentar acciones de colaboración con los municipios y estados con mayor vivienda en inventario.

Actualmente, se tienen alianzas y se iniciaron proyectos en Ciudad Juárez, Chihuahua; en Baja California, por medio del Fideicomiso para el Desarrollo Urbano de Mexicali (FIDUM) y la Secretaría de Infraestructura, Desarrollo Urbano y Reordenación Territorial (SIDURT); en Sonora con la Promotora Inmobiliaria del Municipio de Hermosillo y la Comisión de Vivienda del Estado de Sonora (COVES); y en Tamaulipas mediante el Instituto Municipal de Vivienda y Suelo del Municipio de Nuevo Laredo.

Se prevén nuevas alianzas en Coahuila, por medio de la Comisión Estatal de Vivienda (CEV); Jalisco con el municipio de Tlajomulco; y finalmente en Sinaloa mediante la Secretaría de Bienestar y Desarrollo Sustentable (Sebides), así como en Chihuahua, con la Comisión Estatal de Vivienda (Coesvi).

Mediante el componente de comercialización de vivienda recuperada de “Aliados por la vivienda” con las diferentes entidades gubernamentales, se llevan a cabo medidas como limpieza de vasos de captación, rehabilitación de accesos a fraccionamientos, alumbrado público, etcétera, en los municipios de Ciudad Juárez, Chihuahua; Mexicali y Tijuana, Baja California; y Hermosillo, Sonora, beneficiando con esto a la población local y, en específico, a los derechohabientes del Instituto, así como a sectores de la sociedad en condiciones de vulnerabilidad, a los que se les brinda la posibilidad de tener acceso a una vivienda adecuada.



Venta individual

Renovación a tu medida

El programa tiene presencia 31 estados (Zacatecas es el único estado en donde no opera). De enero a octubre de 2022, se concretaron 642 ventas, lo que representa una recuperación al Instituto por 192.6 mdp.

El precio promedio por vivienda es de 299,960 pesos lo que permitió que 82% de las ventas beneficie principalmente a los derechohabientes de menores ingresos, es decir, los que ganan un sueldo diario promedio entre 155 y 332 pesos.

La meta de desplazamiento para este programa fue fijada en 3,046 viviendas; de enero a octubre se han desplazado 1,954 viviendas, lo que representa un avance del 64%.

La proyección de ventas para 2023 y 2024 es de 700 ventas por año, debido a las condiciones actuales del inventario de vivienda recuperada.

Re-estrena con Infonavit

El programa tiene presencia en 26 estados. Inició operaciones como piloto en mayo de 2022 y a octubre de 2022, se han concretado 29 ventas, lo que representa una recuperación al Instituto por 6.1 mdp. El precio promedio de venta por vivienda es de 213,242 pesos, beneficiando a personas que por su situación laboral no tienen acceso a un crédito de Infonavit.

La meta de desplazamiento para 2022 en este programa es de 1,000 vivienda. A octubre se desplazaron 482 viviendas, lo que representa un avance de 48%.

La proyección de ventas para 2023 y 2024 es de 200 ventas por año. El programa fue aprobado como piloto para realizar acciones por un total de 1,000 ventas.

Para 2022, se estima que derivado de los programas de desplazamiento de vivienda recuperada se desplacen un total de 4,002 viviendas, y para 2023 se desplacen 4,178.

Tabla 12. Proyección de desplazamiento de vivienda recuperada 2022-2027

Periodo	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Acompañamiento	440	490	540	590	640	690
Aliados por la Vivienda	700	1,200	1,350	1,500	1,650	1,800
Cierre de procesos anteriores	200	-	-	-	-	-
Regeneración Comunitaria Infonavit	1607	1,243	614	-	-	-
Renovación a tu Medida Infonavit	825	1,045	1,290	1,535	1,780	2,025
Re- estrena con Infonavit	230	200	200	150	150	70
Total	4,002	4,178	3,994	3,775	4,220	4,585

Nota 1: La proyección 2022 corresponde al periodo entre agosto y diciembre.

Nota 2: Para el programa Acompañamiento Integral al Derechohabiente, una vez que inicie operaciones como un programa permanente en los nuevos polígonos definidos, el cumplimiento de la meta de desplazamiento estará sujeta al número de vivienda adjudicada que llegue al inventario administrado por la Gerencia Senior de Administración y Regeneración de Vivienda en los polígonos de actuación del programa.

La proyección de 2022 se realiza con base en el número de viviendas que actualmente se encuentran en inventario (polígonos vigentes y nuevos polígonos).

La proyección 2023-2027 se realiza en función del promedio de vivienda desplazada en años previos y considerando la entrada promedio de vivienda al inventario.

Nota 3: Para el programa de Regeneración Comunitaria Infonavit, la proyección de vivienda desplazada para 2022 se realiza con base en el número de viviendas en el inventario de los polígonos cuyo contrato de coinversión se prevé suscribir en 2022. La proyección de desplazamiento 2023-2027 se estima considerando las viviendas en el inventario de los polígonos que serán intervenidos en el periodo, así como la entrada promedio de vivienda adjudicada al inventario en 2021 y 2022.

Nota 4: Para el programa Aliados por la Vivienda, en 2022 se plantea el desplazamiento de acuerdo con las solicitudes que actualmente están en atención y cuyos contratos se prevé firmar este 2022. Para 2023-2027 la proyección está sujeta a la deseabilidad de Gobiernos y Organizaciones Civiles y a que se cuente en el inventario con la vivienda adjudicada pendiente de escriturar por parte de Recuperación Especializada.

Nota 5: Para el programa Renovación a tu Medida Infonavit, la proyección se realiza en base al promedio mensual de desplazamiento que ha manejado el programa desde su arranque, mantener este ritmo o incluso incrementarlo depende de la llegada de nuevo inventario para ofertar.

Nota 6: Para el programa Re-estrena con Infonavit, la proyección está en función del número de viviendas autorizadas por el Consejo de Administración en el programa piloto (1,000 viviendas).

Nota 7: Para el cierre de procesos previos la proyección considera únicamente un contrato cuyo vencimiento es en 2023, no se considera desplazamiento en años posteriores ya que se terminan los contratos de cierre en este plazo.

Nota 8: Para la proyección de desplazamiento de vivienda 2024-2027 en todos los programas, se realiza considerando que, con la recepción de nuevo inventario, el número de viviendas se mantendrá.

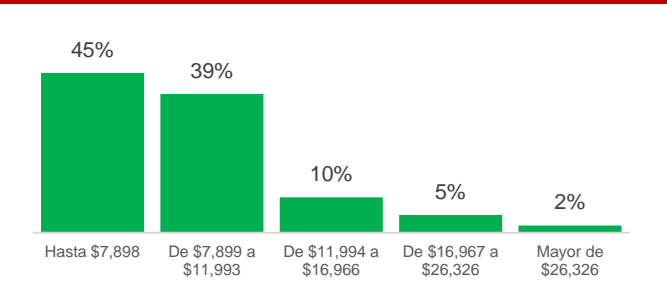
Nota 9: La proyección de vivienda total para 2023 de la planeación financiera (tabla 13) difiere del total de la proyección de vivienda recuperada mostrada en esta tabla, debido a que, en el primer caso, se consideran las viviendas de las cuales ya se efectuó el pago; mientras que las proyecciones de este cuadro consideran la vivienda comercializada.



Beneficios para los derechohabientes en los programas de venta de vivienda recuperada

Mediante los programas de desplazamiento de vivienda propiedad del Infonavit se otorgan soluciones de vivienda que en muchos casos se encuentra mejor ubicada y con precios más asequibles que la oferta nueva. En lo que va del sexenio, 59% de la vivienda comercializada se reinsertó con un crédito del Infonavit en beneficio de 10 mil personas acreditadas, sobre todo de menores ingresos.

Gráfica 18. Porcentaje de vivienda recuperada por rango de ingresos mensuales del acreditado de enero de 2019 a julio de 2022 (pesos enero 2022)



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Para finales de 2023, se espera concretar nuevas alianzas con al menos siete entidades gubernamentales (estatales o municipales) y con cuatro organizaciones civiles, que implique además del desplazamiento y rehabilitación de

1,900 viviendas, la implementación de seis proyectos de regeneración urbana y social en las diferentes localidades para el beneficio de sus habitantes o agremiados.

En cuanto a la conexión institucional que existe entre la escrituración de vivienda adjudicada y su regeneración para volver a integrarse al parque de viviendas productivas, se llevarán a cabo acciones para que desde etapas de escrituración, las áreas especializadas en regeneración revisen el inventario para determinar a través de qué programas se les podría dar salida y cuáles se encuentran comprendidas dentro de los polígonos prioritarios para la regeneración urbana, y determinar, en conjunto con las áreas especialistas en recuperación judicial, cuáles viviendas pueden ser parte de un listado prioritario para escriturar.

Mediante los programas de venta de vivienda recuperada se espera en 2023 una utilidad de 675.1 millones de pesos, por encima de la utilidad esperada para 2022 de 255.3 mdp.

Tabla 13. Proyección financiera de los programas de venta de vivienda recuperada 2022-2027

Base	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Acompañamiento	150	440	490	540	590	640
Precio promedio de venta	172,637	172,637	172,637	172,637	172,637	172,637
Ingreso promedio de venta (mdp)	25.9	76.0	84.6	93.2	101.9	110.5
Aliados por la vivienda	250	800	950	1,100	1,250	1,400
Precio promedio de venta	160,589	160,589	160,589	160,589	160,589	160,589
Ingreso promedio de venta (mdp)	40.1	128.5	152.6	176.6	200.7	224.8
Cierre procesos anteriores	213	200	0	0	0	0
Precio promedio de venta	116,561	116,561	116,561	116,561	116,561	116,561
Ingreso promedio de venta (mdp)	24.8	23.3	0.0	0.0	0.0	0.0
Regeneración comunitaria Infonavit	260	1,010	1,406	963	0	0
Precio promedio de venta	212,482	212,482	212,482	212,482	212,482	212,482
Ingreso promedio de venta (mdp)	55.2	214.6	298.8	204.6	0.0	0.0
Renovación a tu medida Infonavit	350	840	1,085	1,330	1,575	1,820
Precio promedio de venta	305,219	305,219	305,219	305,219	305,219	305,219
Ingreso promedio de venta (mdp)	106.8	256.4	331.2	405.9	480.7	555.5
Re- estrena con Infonavit	130	200	200	200	200	70
Precio promedio de venta	219,000	219,000	219,000	219,000	219,000	219,000
Ingreso promedio de venta (mdp)	28.5	43.8	43.8	43.8	43.8	15.3
Viviendas totales	1,353.0	3,490.0	4,131.0	4,133.0	3,615.0	3,930.0
Ingreso total por venta (mdp)	281.4	742.5	910.9	924.2	827.1	906.1
Gastos comercialización promedio (mdp)	26.2	67.5	79.9	79.9	69.9	76.0
Utilidad/Pérdida en venta de vivienda adjudicada (mdp)	255.3	675.1	831.0	844.3	757.2	830.2
Utilidad (pérdida) promedio (pesos)	188,657	193,426	201,161	204,289	209,466	211,236

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.



2.b y 2.c Consolidación de oferta actual y Creación de soluciones para necesidades no atendidas

Con la reforma a la Ley del Infonavit el Instituto entró a una nueva etapa de inclusión financiera para garantizar la vivienda adecuada al reconocer el derecho de las personas sin relación laboral vigente para acceder a un crédito del Infonavit. Esto garantiza el acceso a más de 72 millones de derechohabientes a una solución financiera.

Así, a partir de 2023, las y los derechohabientes sin relación laboral podrán acceder por primera vez a financiamiento para reparar, ampliar o mejorar sus viviendas a través de “Mejora Directa”. Este programa se impulsará de manera especial en los estados del sur-sureste del país buscando contribuir a la disminución del rezago habitacional.

Para brindar oportunidades de acceso con condiciones más favorables a trabajadores de bajos ingresos, desde mayo de 2021 se implementó el Nuevo Esquema de Crédito en Pesos (NECP) con el cual se brindan mejores condiciones financieras a los derechohabientes, en particular a los de menores ingresos.

Por otro lado, es necesario reconocer que las dinámicas demográficas son cambiantes y que, ante el encarecimiento de los precios y la disminución de la oferta de vivienda, es necesario innovar para fomentar y permitir la suma de esfuerzos y recursos para contribuir a resolver las necesidades habitacionales de los derechohabientes.

Para que los derechohabientes puedan acceder a viviendas de mayor precio, a finales de 2022 se realizaron ajustes transversales a las opciones de financiamiento: se incrementó la edad más plazo de 65 a 70 años, así como el monto máximo de crédito.

Asimismo, para 2023 se propone reconfigurar las alternativas financieras existentes para ofrecer más soluciones financieras fondeadas 100% por el Instituto con lo que se podrá ofrecer condiciones competitivas y con un enfoque social que fomente la colocación sin descuidar la salud financiera del Instituto.

Como parte del diseño e implementación de soluciones de crédito, se sigue trabajando en modelos de originación que privilegien las necesidades de los derechohabientes de tal suerte que el que se implemente resulte el más adecuado para el segmento y necesidades que busca atender. Tal es el caso del modelo B900, utilizado para la solución de crédito “Crediterreno”. Este modelo pondera dentro de las variables que considera factores como la demanda de suelo habitacional por estado. Otro ejemplo de esto es el modelo T800, que se utilizará en línea III (construcción), que permitirá que más derechohabientes tengan acceso a esta solución de crédito al solicitarles una puntuación de 800 puntos y no de 1000.

En 2023 también se trabajará en la metodología para estimar la demanda potencial de créditos hipotecarios. Esto

permitirá tener más información sobre la demanda real de créditos hipotecarios y así poder hacer una mejor planeación financiera y estratégica.

Para llegar a todos los derechohabientes que podrían estar interesados en alguna solución financiera del Infonavit, se llevarán a cabo diversas estrategias de promoción de todas las líneas que ofrece el Instituto, con la intención de dar a conocer en forma sencilla y cercana las soluciones de crédito tradicionales y las nuevas soluciones, de tal suerte que se encauce su interés hacia las distintas alternativas que les permitan por ejemplo: i) darles acceso a vivienda cómoda e higiénica, ii) la adquisición de terreno, iii) la construcción gradual que atienda sus necesidades particulares de vivienda iv) mejorar su vivienda actual, y v) liquidar sus pasivos hipotecarios, fortaleciendo con ello el patrimonio de los derechohabientes.

La estrategia de comunicación que se planteará en 2023 es una de comunicación directa con la derechohabiente. A través de la base de datos de contacto de Infonavit Fácil se enviará a las y los usuarios información de manera recurrente sobre nuevos lanzamientos. Asimismo, se buscará colaborar con las direcciones sectoriales para llegar a más derechohabientes.

En esta misma línea, se realizarán visitas a centros de trabajo en las que se llevarán a cabo sesiones informativas con temáticas específicas como servicios de crédito, cobranza social y recaudación fiscal, entre otros temas. En determinados puntos de venta se establecerán stands de promoción y se llevarán a cabo ferias de crédito. Además se realizará una campaña digital para acercar la información a la derechohabiente.

Finalmente, con la intención de facilitar la originación de crédito a los derechohabientes, el Instituto está incorporando en sus nuevas opciones de financiamiento alternativas que permitan la autogestión de las solicitudes de crédito disminuyendo con esto el número de visitas de los derechohabientes a los Centros de Servicio Infonavit (Cesi) y reconociendo el uso creciente de medios digitales por parte de los derechohabientes más jóvenes. Las opciones de financiamiento que consideran estos mecanismos estarán disponibles en 2023 y permitirán una gestión más ágil, fácil y de manera autónoma, desahogando a la vez los Cesi.

Así, en 2023 se buscará atender a más derechohabientes de mejor manera, y seguir aumentando el catálogo de opciones financieras para cubrir las necesidades de los trabajadores.



Programa de implementación de reforma

Implementación de ajustes o nuevas opciones de financiamiento en las distintas líneas de crédito para antes del primer semestre de 2024, considerando servicios para la originación de créditos, así como de los procesos para la administración, cobranza social y seguimiento del portafolio habilitado por la reforma de Ley.

A. Soluciones implementadas y en operación en 2022



A.1. Ajuste en la política de edad más plazo (ajuste transversal)

El primer ajuste general para todas las líneas de crédito (créditos hipotecarios y no hipotecarios) fue el ajuste en la política de edad más plazo, al incrementar la edad de 65 (regla de negocio actual) a 70 años, con la finalidad de considerar las características y necesidades de los derechohabientes en las diferentes etapas de su vida. Este ajuste entró en operación a partir de noviembre de 2022.

Esto permite a los derechohabientes de edad avanzada acceder a un mayor monto de crédito, al considerar un plazo superior al que actualmente pueden solicitar para su crédito.



A.2. Aumento de montos máximos de crédito

El segundo ajuste fue el alza de los montos máximos de crédito, para créditos de adquisición de vivienda fondeadas por el Instituto, al llevar dichos montos de 2.3 millones de pesos a 2.4 millones de pesos, buscando incrementar la capacidad de compra de los derechohabientes. Este ajuste entró en operación a partir de noviembre de 2022.



A.3. Segundo Crédito (con fondeo propio)

El tercer ajuste fue uno derivado de la reforma al artículo 47 de la Ley del Infonavit, que establece la facultad potestativa de coparticipar esquemas de financiamiento con entidades financieras, es que el Instituto ya no coparticipará la opción de financiamiento Segundo Crédito.

Con Segundo Crédito, el Infonavit procura mantener las condiciones financieras y operativas actuales, al fondear 100% del crédito para aquellos derechohabientes que cumplan con las reglas de negocio aprobadas, implementado durante noviembre de 2022. Con ello se permitirá a los derechohabientes utilizar un segundo crédito competitivo para la adquisición de vivienda.

Al segundo bimestre de 2022 se liquidaron 1,563,240 créditos en línea II (adquisición de vivienda). Tomando como referencia los criterios de elegibilidad para Segundo Crédito, las personas trabajadoras que cubrirían los requisitos a este bimestre son 1,307,373 derechohabientes, de los cuales 30.5% corresponde a mujeres y 69.5% a hombres; con un promedio en el saldo de la Subcuenta de Vivienda (SCV) de 101,103 pesos. Cabe destacar que 50.68% de los trabajadores elegibles para tomar un Segundo Crédito percibe más de 19,013 pesos mensuales.

El financiamiento de Segundo Crédito sin coparticipación con entidades financieras representará un aumento de 85.8% en los ingresos (valor presente) respecto del esquema actual (50% de participación). Esto equivale aproximadamente a 7,400 mdp. Lo anterior, considerando una colocación estimada de 21,523 créditos.



A.4. Ajustes Mejoravit (modelo operativo, plazo y catálogo de productos)

Durante el último trimestre de 2022 se actualizaron las reglas de negocio y modelo operativo de la opción de financiamiento “Mejoravit”, que permitieron desde diciembre de 2022 a los derechohabientes realizar mejoras sin afectación estructural en su vivienda, al contar con una solución financiera competitiva que considera:

- En cumplimiento a la Ley de Subcontratación se implementó el nuevo modelo operativo, que permite que todo el proceso de la originación se realice por personal del Instituto, y con ello se eliminaron intermediarios en el otorgamiento del crédito.
- Un incremento de plazo del crédito de 30 meses hasta 48 meses a elección del derechohabiente.
- Se habilitó un nuevo catálogo de productos, que permite a los derechohabientes elegir sobre aquellos productos de mejora que cumplan con al menos un criterio de los publicados en el portal, no sean para entretenimiento o fines lúdicos y sean vendidos por los establecimientos afiliados con el Instituto.
- Ahora presentando el acta correspondiente se puede realizar la mejora en casa de abuelos, padres, hermanos, medios hermanos, hijos, hijos adoptivos, esposo, concubinos y suegros.

Entre los principales beneficios de estos ajustes se encuentra el poder ofrecer una solución de vivienda que considere las condiciones demográficas actuales de las familias, así como la elección sobre una variada y extensa

gama de productos que permite a los derechohabientes elegir conforme la oferta de mercado se amplíe.

B. Soluciones por implementar y operar en 2023¹⁸



B.1. Línea III, construcción (tasas diferenciadas y nuevo modelo de originación)

A finales de 2022 se actualizaron las condiciones del crédito individual e integral de la línea III (construcción), para homologarlas con las condiciones ofertadas en línea II (adquisición de vivienda), de tal suerte que a partir de 2023, esta línea se origine conforme a lo siguiente:

- Se incorpora un esquema de tasas diferenciadas por rango salarial conforme al NECP, lo que permite al derechohabiente conocer con claridad sus condiciones financieras desde el inicio de su crédito.
- Se implementa un modelo de originación que evalúe las características particulares según el nivel de riesgo de cada trabajador derechohabiente.

Entre los principales beneficios de estos ajustes se encuentra el poder homogeneizar las soluciones de crédito del Instituto para una administración más eficiente de los créditos, así como ofrecer condiciones financieras competitivas con tasas diferenciadas. Para 2023 se estima una colocación de 10 mil créditos bajo un escenario central.



B.2. UCI Pago de pasivos (tasa, garantía SCV)

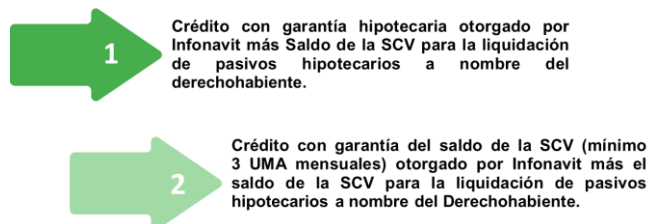
La solución financiera pago de pasivos tiene como objetivo otorgar créditos para derechohabientes con relación laboral vigente para que liquiden pasivos hipotecarios contratados con entidades financieras o de fomento como Fovissste.

Desde el primer trimestre de 2023, el Instituto ofertará a nivel nacional dos modalidades para cubrir pagos de pasivos de los derechohabientes con relación laboral vigente, ambas modalidades considerarán tasas de interés diferenciadas por rango salarial conforme al NECP, y con

¹⁸ Las proyecciones de colocación crediticia por línea y solución de crédito se pueden consultar en el capítulo del Programa Operativo Anual 2023.

un plazo a elección del derechohabiente de entre 5 a 30 años¹⁹.

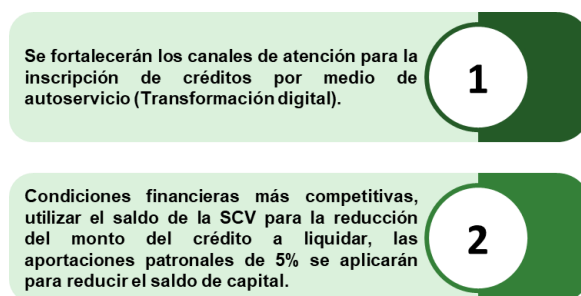
Diagrama 16. Modalidades disponibles



Fuente: Subdirección General de Crédito.

Se espera que esta solución financiera tenga los siguientes beneficios para los derechohabientes:

Diagrama 17. Beneficios pago de pasivos activos



Fuente: Subdirección General de Crédito.

Para la implementación se hará difusión de los beneficios de estos créditos como son: reducción del costo financiero del NECP que tiene un tasa más competitiva, el acceso a beneficios de protección de cobranza social, la posibilidad del uso del saldo de la SCV para disminuir la deuda con el banco y reducción de la deuda a través de la aportación patronal. Además, se buscará información adicional sobre los acreditados morosos por medio de mesas de trabajo con la banca para poder ofrecer a dichos acreditados esta opción con el Instituto.



B.3. Cofinavit (modalidad UCI)

Durante el primer semestre de 2023 se incorporará la modalidad "Unamos Créditos Infonavit" (UCI) a la solución financiera "Cofinavit". Esto permitirá la unión de créditos entre familiares (papás e hijos o hermanos) o corresidentes

¹⁹ Siempre y cuando la edad más plazo no supere la edad aprobada a nivel Institucional.

(parejas o amigos), además de poder ejercer el crédito en cofinanciamiento con entidades financieras.

Así, los derechohabientes podrán contar con un mayor monto de crédito que les habilite la posibilidad de adquirir vivienda nueva o existente de mayor valor, mejor ubicada y que se adapte a sus necesidades.

Cabe destacar que los trabajadores deberán contar con una relación laboral activa, ya que cada participante será evaluado individualmente en cuanto a los requisitos de elegibilidad. Además, la suma de crédito del Infonavit + saldo de la SCV + suma de crédito de la entidad financiera no deberá ser mayor que el valor de la vivienda (monto menor entre el valor del avalúo y el precio de compra - venta).



B.4. Mejora directa²⁰ (piloto para dh no activos)

Durante el primer trimestre de 2023, por primera vez los derechohabientes sin relación laboral vigente podrán acceder a financiamiento para reparar, ampliar o mejorar sus viviendas sin afectación estructural, mediante un programa piloto. Se estima que durante 2023 se originen aproximadamente 50 mil créditos.

Este programa se impulsará de manera especial en los estados del sur-sureste del país para contribuir a la disminución del rezago habitacional. Los montos de crédito mínimos serán de 1.54 Unidades de Medida y Actualización (UMA)²¹ y máximo de 63.8 UMA y se permitirá el uso de la SCV como garantía.

Una vez recibido el recurso en la tarjeta para uso exclusivo en comercios afiliados con el Instituto, este podrá utilizarse en dichos establecimientos para la adquisición de productos destinados al mejoramiento de la vivienda. Asimismo, el acreditado podrá destinar un monto máximo de 50% del crédito para pago de mano de obra.

Esta opción de financiamiento ofrece condiciones altamente competitivas, que permitirá reconocer las necesidades de este segmento de derechohabientes y retroalimentar los parámetros de las soluciones de financiamiento de derechohabientes no activos garantizando que, además de atender a este nuevo grupo de acreditados, se mantenga la rentabilidad financiera en futuras alternativas de financiamiento.

²⁰ Esta solución ya fue aprobada por los Órganos Colegiados del Instituto correspondientes.

²¹ El valor UMA 2022 es de 96.22 pesos diarios, 2,925.09 pesos mensuales.



B.5. Créditos subsecuentes

Con la implementación de la iniciativa de créditos subsecuentes se busca permitir a los derechohabientes la posibilidad de acceder nuevamente a un crédito otorgado por el Instituto, siempre que se haya liquidado su crédito anterior, sin incurrir en quebranto para el Instituto, y tras cumplir con las reglas de negocio que se encuentren aprobadas y vigentes para la solución financiera que desee solicitar.

Adicionalmente, para estos créditos se podrá disponer de los recursos acumulados en la SCV y su capacidad de crédito estará determinada con base en lo establecido según la modalidad del crédito y sus reglas aplicables.

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

C. Soluciones que continúan bajo discusión²²

En paralelo se continúa con los trabajos de diseño y retroalimentación tripartita para aprobación de distintas soluciones de crédito, los cuales se estima aprobar durante 2023 para su posterior implementación.



C.1. Rediseño de soluciones para reparación, ampliación o mejoras de habitaciones

Con el objetivo de cubrir las necesidades de reparación, ampliación o mejora para la vivienda, de los derechohabientes con relación laboral vigente, que si bien, es algo que ya se encuentra en operación, durante 2022 se presentó una iniciativa de consolidación de opciones de financiamiento, la cual busca simplificar las alternativas disponibles para que los derechohabientes puedan preservar e incrementar el valor de su patrimonio.

Estas soluciones buscan brindar condiciones financieras más atractivas comparadas con las existentes en el mercado al ofrecer tasa de interés fijas y más bajas que las actualmente ofrecidas, por tener fondeo propio del Instituto, a la vez que permiten al derechohabiente decidir el monto y plazo de su crédito.

²² Las proyecciones de colocación crediticia por línea y solución de crédito se pueden consultar en el capítulo del Programa Operativo Anual 2023.

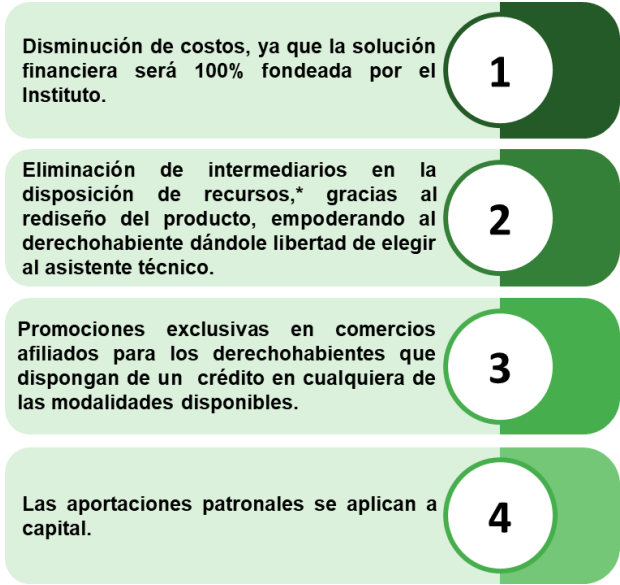
Este rediseño plantea para el Instituto desafíos al *status quo* al presentar modalidades nuevas utilizadas por la banca comercial, por ejemplo, utilizar el saldo de la SCV como única garantía del crédito, o bien, como parte de la garantía hipotecaria cuando sea necesario.

Adicionalmente, la discusión del rediseño de estas líneas rebasa los umbrales de la operación tradicional del Instituto, planteando por ejemplo, un catálogo de criterios que deben cumplir los productos o servicios a ser adquiridos para mejora de vivienda, ya no un listado cerrado de productos.

Finalmente, el planteamiento que se encuentra actualmente en revisión y discusión con las direcciones sectoriales robustece los pilares operativos, al establecer por ejemplo, criterios más estrictos de afiliación a los comercios que participan, eliminando diversos intermediarios y dando reconocimiento y respeto a las decisiones del derechohabiente.

El rediseño en construcción ofrece las siguientes ventajas:

Diagrama 18. Beneficios reparación, ampliación y mejora



Fuente: Subdirección General de Crédito.

*Antes se contaban con empresas administradoras y fideicomisos, que encarecían la operación para los derechohabientes. Con el rediseño se eliminan estas figuras.

Por otro lado, se evalúa la posibilidad de trabajar en la implementación de un sistema tecnológico de autoservicio (aplicación) para que los derechohabientes puedan gestionar ágil, fácil y de manera independiente su trámite de inscripción, reduciendo el número de visitas a los Cesi para el trámite de su crédito.



C.2. Scorecard LIII: construcción (scorecard de evaluación)

Se sostienen conversaciones tripartitas relativas a la generación de un *scorecard* que permita robustecer el método de evaluación de los proyectos que se presentan para el crédito integral línea III (construcción), buscando fortalecer la oferta que el Instituto, al reforzar los criterios financieros y sociales que habiliten la entrada de desarrolladores y proyectos de una manera integral a los derechohabientes. Se planea llevar a aprobación de los Órganos Colegiados esta iniciativa durante el segundo semestre de 2023.



C.3. Equipa tu casa

Como parte de la revisión de soluciones de crédito ya existentes, se está llevando a cabo con las direcciones sectoriales la revisión de un nuevo programa denominado “Equipa tu casa”, que mejore el conocido como “Hipoteca Verde”, diseñado para aumentar el valor de la vivienda adquirida y/o incrementar el bienestar para las y los habitantes de la vivienda, a través del equipamiento de esta.

“Equipa tu casa” estará disponible para los derechohabientes activos que adquieran su vivienda a través de un crédito tradicional Infonavit línea II (adquisición de vivienda), que tengan capacidad de pago y lo soliciten de manera expresa al momento de ingresar su solicitud de crédito. Servirá para la compra de materiales para acondicionamiento, equipamiento y/u honorarios de mano de obra para la vivienda adquirida, creando un espacio habitacional de bienestar, cómodo e higiénico.



C.4. Ingresos adicionales mayores a 25 UMA (ajuste transversal)

Se encuentra en elaboración una propuesta para ajustar en forma transversal las distintas líneas de crédito, tomando en cuenta los ingresos reales percibidos por aquellos derechohabientes cuyo salario supera las 25 UMA, y que por restricciones operativas históricamente no se reconocen como “ingresos adicionales”, permitiendo con ello acceso a este grupo de derechohabientes a opciones de financiamiento acorde a su percepción real de ingresos.

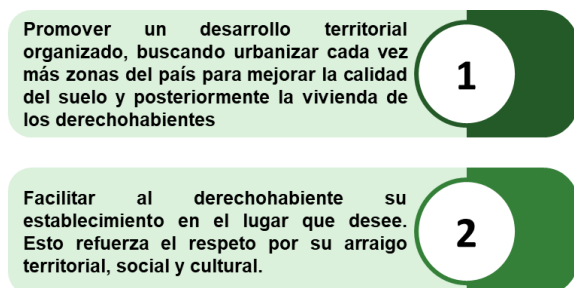


C.5. Adquisición de suelo B (modalidades semiurbano y rural)

Durante 2022, se inició con la discusión de las modalidades de adquisición de suelo ubicado en localidades semiurbanas y rurales, que habilitan la regla décima primera de las Reglas para el Otorgamiento de Crédito, que permitirá a los derechohabientes el financiamiento de terrenos que se encuentren en dichas localidades.

La discusión de dichas modalidades se lleva a cabo en mesas tripartitas a partir de agosto de 2022, y al concluirse, y posteriormente aprobarse, podrá traer consigo los beneficios.

Diagrama 19. Beneficios de adquisición de suelo B



Fuente: Subdirección General de Crédito.



C.6. Refinanciamiento suelo + construcción

Durante el segundo semestre de 2023, y como parte de la nueva línea de crédito habilitada por la reforma de Ley, se prevé diseñar un refinanciamiento que funja como el complemento “Crediterreno”. Dicho complemento tendrá como principal objetivo permitir a aquellos derechohabientes que después de dos años de haber solicitado su crédito para adquisición de suelo y estén al corriente con sus pagos inicien con la construcción modular, gradual y ordenada de su vivienda, conforme a sus necesidades particulares.



C.7. Modelo de originación para derechohabientes no activos

Una de las principales mejoras a la Ley del Infonavit fue permitir la inclusión en los distintas soluciones de crédito a la población que, por no tener un empleo formal vigente²³, ha sido excluida históricamente del acceso al financiamiento para vivienda que da el Instituto.

Lo anterior, en conjunto con las opciones de financiamiento en proceso de diseño, aprobación e implementación, permitirá la generación de un nuevo modelo de originación que brinde a este segmento de la población inicialmente disponer de un financiamiento para la remodelación, ampliación y mejoras, así como para el pago de pasivos.

En conclusión, con estas innovaciones se busca cubrir las necesidades de vivienda de los derechohabientes, ya sea por adquisición de vivienda o suelo; así como mejoras, reparación y ampliación, construcción o pago de pasivos hipotecarios con otras entidades financieras. Lo anterior con el financiamiento que se ajuste mejor a sus necesidades ya sea con 100% de fondeo con el Infonavit o cofinanciado con otras entidades financieras fortaleciendo la oferta para que los derechohabientes, independientemente de que actualmente cuenten con una relación laboral activa o no, tengan a su disposición opciones de financiamiento atractivas y competitivas.

²³ Derivado de la de la reforma de Ley del Infonavit publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 16 de diciembre de 2020, se habilitó

al Instituto para poder ofrecer soluciones financieras a trabajadores derechohabientes sin relación laboral vigente.

Tabla 14. Calendario de aprobación e implementación de opciones de financiamiento

* No incluye opciones de financiamiento que se encuentran en diseño y/o proceso de aprobación.

62



Proyección a cinco años de la derrama de crédito²⁴

Si bien en 2022 el mercado laboral se ha recuperado, la colocación crediticia para dicho año estimada en el PEF 2022-2026 se ha visto afectada por diversos factores.

Por un lado, la producción de vivienda ha mostrado poco dinamismo y aún está por debajo de su nivel pre-pandemia. En cuanto a la oferta de vivienda económica y popular, desde 2016 se observa una tendencia decreciente. Por otro lado, de persistir la inflación en niveles altos, esta situación podría deteriorar el ingreso disponible de las familias. Aunado a lo anterior, los precios para la producción de vivienda se han incrementado a un mayor ritmo que la inflación general. Asimismo, las tasas promedio de financiamiento a créditos puente para la vivienda se han elevado, colocándose entre enero y julio de 2022 en promedio de 11.13%, incrementando el costo del financiamiento para constructores de vivienda.

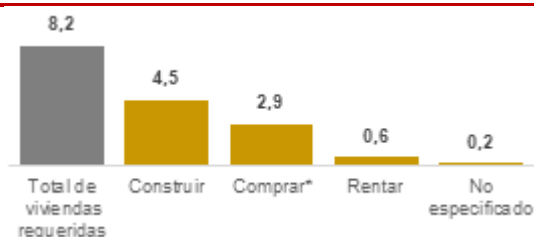
Estas condiciones de oferta y demanda que han prevalecido durante los últimos años, pero se acentuaron durante 2022, son el principal factor que explica la dinámica de colocación del Infonavit durante dicho año y los números estimados al cierre del mismo. De esta forma, si bien la estimación de colocación de cierre de 2022, que es la base desde la que se parte la proyección para el periodo 2023-2027, es menor a la establecida en el PEF 2022-2026, es de destacarse que la dinámica positiva de la derrama para los próximos cinco años se mantiene, e incluso se incrementa por el efecto base.

Por otro lado, es preciso señalar que las necesidades de distintas soluciones de vivienda persisten en los derechohabientes del Infonavit. Esto puede verificarse mediante encuestas nacionales, pero también por las encuestas realizadas por el Instituto y que son representativas exclusivamente de derechohabientes. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Vivienda (ENVI), realizada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en 2020 se registró una necesidad de nuevo parque habitacional de 8.2 millones de viviendas, resaltando que la mayoría, 55.4% (4.5 millones) corresponde a vivienda que se tiene planeado construir.

²⁴ En el anexo 1 se presenta la proyección a cinco años de la colocación crediticia bajo los escenarios central, favorable y desfavorable.

²⁵ A partir de los resultados de la Encuesta de Necesidades de Crédito y Vivienda que levanta trimestralmente el Infonavit, se construye el Índice de Adquisición de Vivienda. Este índice sigue la metodología

Gráfica 19. Tipo de adquisición proyectada para el nuevo parque habitacional, 2020 (millones de viviendas)



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con datos de la ENVI 2020.

*Vivienda nueva o existente

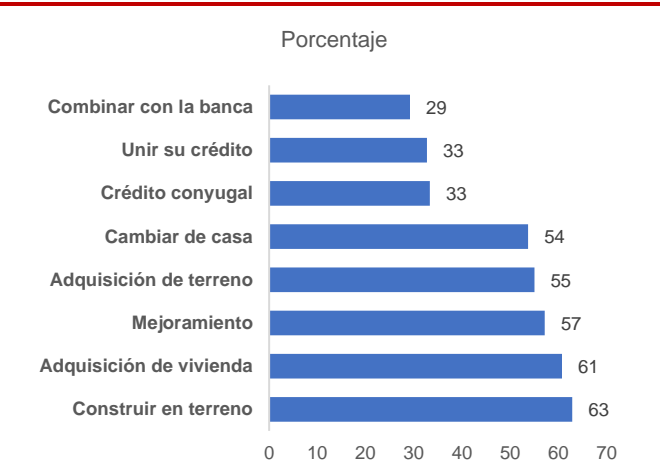
Según la ENVI 2020, 58.5% de las viviendas tiene necesidades de arreglos y remodelación, tales como reparación o colocación de piso, cambiar ventanas o puertas, arreglos o remodelaciones en la vivienda; adicionalmente, al menos 44.2% presenta algún problema estructural, ya sea de humedad o filtración de agua, grietas o cuarteaduras, deformaciones en marcos, levantamiento o hundimientos del piso, fracturas o deformación de columnas, vigas o trabes, o bien, problemáticas en tubería o drenaje.

En particular, para la población derechohabiente el Índice de Intención de Adquisición de Vivienda²⁵ en el segundo trimestre de 2022 registró un avance de 13 puntos respecto del primer trimestre del mismo año. Esto indica que, a pesar de los retos al crecimiento y los altos niveles de inflación observados en el país, el deseo de adquirir una vivienda o terreno entre los derechohabientes sin crédito vigente persiste.

Asimismo, la Encuesta de Necesidades de Crédito y Vivienda, realizada por el Infonavit, del tercer trimestre de 2022 señala que de las personas ocupadas sin crédito hipotecario vigente que fueron encuestadas y que están interesadas en un crédito, 63% indicó que busca financiamiento para la construcción en terreno propio, seguido del crédito para la adquisición de vivienda.

estandarizada por Fannie Mae, la institución hipotecaria más grande de Estados Unidos (*The Fannie Mae Home Purchase Sentiment Index*). La metodología fue diseñada para seguir las intenciones de compra de las y los consumidores de vivienda con un horizonte de un año hacia adelante.

Gráfica 20. Interés por tipo de crédito (tercer trimestre de 2022)



Fuente: Infonavit. Encuesta de Necesidades de Crédito y Vivienda. Tercer trimestre de 2022

En cuanto a las condiciones de financiamiento, los derechohabientes señalaron tener más interés por unir su crédito con otra persona (familiar, pareja o amigo), con 33%, así como por un crédito conyugal, con 33%, que combinarlo con la banca, con 29%.

La reforma a la Ley de Infonavit de 2020 habilita al Instituto para que pueda ofrecer soluciones de crédito que atiendan estas necesidades de los trabajadores, con o sin relación laboral vigente. Asimismo, el Infonavit cuenta con los recursos para hacerlo. Sin embargo, las soluciones que se ofrezcan deben de generar rentabilidad para así mantener la solvencia financiera del Instituto en el largo plazo.

En este sentido, hay un segundo elemento estratégico que se incluye en la programación y planeación del programa de financiamiento. El Infonavit ha madurado los elementos técnicos desde el punto de vista financiero y de riesgos para desarrollar guías generales de las cantidades de créditos y los montos de créditos que deben colocarse, con base en la capacidad del Instituto de contar con los activos suficientes para hacer frente a sus obligaciones de largo plazo, para lo que se buscó encontrar una tasa mínima para el cumplimiento de este fin. Esto es, la programación de colocación de crédito que se presenta en este PEF cuenta con una visión de largo plazo sobre cuál es la mejor forma de dispersar y colocar créditos de distintas modalidades, con el objetivo de atender plenamente la necesidad del trabajador y al mismo tiempo apuntar hacia un rendimiento mínimo sostenible de largo plazo para el Fondo de 7.93% y una derrama de alrededor de 200 mil millones de pesos (mmdp).²⁶ Así, la estrategia para 2023 no es comparable con la de 2022 ya que en 2022 no se tenía todo listo para

²⁶ En el apartado de Rendimiento del Fondo de la sección de Planeación financiera, se puede consultar más detalle sobre la metodología empleada para calcular la tasa de rendimiento.

dispersar todo en fondeo propio ni una estrategia de portafolio.

A continuación, se presentan la tasa de rentabilidad por línea para los escenarios económicos desfavorable, central y favorable de la colocación de crédito con aprobación de nuevas soluciones de crédito de la reforma para el periodo 2023-2027.

En el apartado Medidas de rentabilidad del Instituto de la sección de Planeación Financiera, se presenta mayor detalle sobre la metodología de rentabilidad basada en flujo de efectivos y la del rendimiento del Fondo.

Tabla 15. Rentabilidad basada en flujo de efectivo por línea 2023-2027 con implementación de nuevas opciones de financiamiento

Línea	Escenario desfavorable	Escenario central	Escenario favorable
Línea II (adquisición de vivienda y suelo)	6.09%	7.49%	8.34%
Línea III (construcción)	2.10%	4.81%	7.67%
Línea IV (mejoras y ampliación)	10.36%	10.40%	10.45%
Línea V (pago de pasivos)	7.82%	9.05%	9.93%
Línea VI (refinanciamiento)	9.02%	9.38%	9.72%
Total	6.22%	7.59%	8.45%

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.
Nota 1: La proyección de rentabilidades se basa en flujo de efectivo.
Nota 2: Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección de Panorama macroeconómico.
Nota 3: El escenario central considera comportamientos de pago similares a los observados por la cartera actual.
Nota 4: Las rentabilidades son de los créditos originados entre 2023 y 2027.
Nota 5: Las rentabilidades por línea son valores medianos de los créditos originados.
Nota 6: La rentabilidad total es la media de todos los créditos originados en el periodo señalado, ponderada por el saldo de originación.

Tabla 16. Tasa activa por línea 2023-2027 con implementación de nuevas opciones de financiamiento

Línea	Escenario desfavorable	Escenario central	Escenario favorable
Línea II (adquisición de vivienda y suelo)	9.18%	9.22%	9.27%
Línea III (construcción)	8.39%	8.43%	8.48%
Línea IV (mejoras y ampliación)	10.36%	10.40%	10.45%
Línea V (pago de pasivos)	9.84%	9.89%	9.93%
Línea VI (refinanciamiento)	9.98%	10.02%	10.07%
Total	9.64%	9.68%	9.73%

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.
Nota: Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección de Panorama macroeconómico.

Para el periodo 2023-2027 el impulso de la derrama está dado por la implementación gradual de las opciones de financiamiento derivadas de la reforma a la Ley del Infonavit, que permite mayor diversificación en las alternativas de crédito, con la finalidad de que los

trabajadores, con o sin relación laboral vigente, sean beneficiados con créditos para adquisición, construcción, mejora de vivienda, pago de pasivos, refinanciamientos y compra de suelo.

Para 2023, se impulsará la colocación de créditos de línea III (construcción) y se estima un crecimiento en la derrama Infonavit de alrededor de 66.5% en dicha línea en un escenario central.

Para contribuir a atender las necesidades de mejoramiento de las viviendas y en línea con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, en donde se destaca la importancia de acciones de mejoramiento de vivienda para incrementar y preservar el patrimonio de los derechohabientes, se fortalecerán las soluciones financieras de la línea IV (mejoras y ampliación) para derechohabientes, con y sin relación laboral vigente. Se espera que a partir del segundo trimestre de 2023 deje de operar “Mejoravit” y las soluciones financieras de línea IV (mejoras y ampliación) se fondeen 100% con recursos del Instituto beneficiando, principalmente, la disminución de costos y el abono a capital de las aportaciones patronales. Adicionalmente, se implementará “Mejora Directa”, créditos de mejora sin afectación estructural para derechohabientes sin relación laboral activa. Derivado de estos cambios se estima un incremento en la derrama Infonavit de línea IV (mejoras y ampliación) de 955.4% con respecto de lo estimado al cierre de 2022.

Para satisfacer las necesidades de adquisición de vivienda, el Infonavit mantendrá las tasas de interés sin cambios, beneficiando así a los derechohabientes, principalmente los de menores ingresos, a diferencia de lo que pudiera pasar en la banca comercial. Asimismo, se implementará cofinanciamiento con Unamos Créditos en 2023, permitiendo a los derechohabientes contar con un mayor monto de crédito que les habilite la posibilidad de adquirir una vivienda nueva o existente de mayor valor, mejor ubicada y que se adapte a sus necesidades.

En el caso de la línea V (pago de pasivos) se proyecta un incremento importante en 2023 en la derrama, con base en dos estrategias puntuales que son, por una parte, informar a los beneficiarios de la reducción en el costo financiero del NECP, por medio de una tasa de interés competitiva, beneficios de protección social de la cobranza social, posibilidad de uso de saldo de la SCV para poder disminuir la deuda que se tenga con el banco, reducción de la deuda con el Infonavit por medio de la aportación patronal y facilidad de gestión por medio del descuento vía nómina. Así, a través de esta estrategia, los derechohabientes del Infonavit podrán usar el saldo de la SCV para mantener su patrimonio hipotecario originado con la banca comercial. Por otro lado, el volumen de originación de la banca es

cuantioso; en los últimos cinco años se originaron cerca de 1.5 millones de créditos con una tasa promedio de 9.49%²⁷, y a agosto 2022 la banca presenta una morosidad de 2.9% por lo que esta línea de negocio ya generada por los bancos abre la posibilidad de traer cartera sana al Infonavit. Adicionalmente, se realizarán mesas de trabajo con la banca, con la finalidad de obtener información relacionada con la morosidad y viabilidad de brindarles el acceso a este crédito por parte del Instituto, ya que al cierre de 2021, dentro del portafolio hipotecario de los bancos, se identificaron 31,625 créditos vencidos.

La reforma de 2020 abre la posibilidad de que el Infonavit financie cuantos créditos requiera un trabajador siempre y cuando haya liquidado el crédito anterior. Esto significa que el portafolio se debe orientar hacia la posibilidad de que cada persona solicite más de un crédito para distintos objetos. Por ejemplo, puede financiar la compra de su vivienda, y posteriormente obtener dos créditos subsecuentes de mejora y ampliación. Con esto en mente es que se propone que el portafolio para 2023 se aleje de los créditos otorgados con recursos bancarios para que sea el Infonavit quien preste directamente. Con ello, se podrá obtener rentabilidad para el Fondo de cada línea de crédito y dirigir la estrategia operativa a mantener contacto permanente con los acreditados para ofrecer distintas opciones de crédito a lo largo de su vida.

Con la banca privada se buscarán nuevos nichos de financiamiento que promuevan la inclusión financiera y se compartan mejor los riesgos. Ya se ha iniciado con el programa de “Cuenta Infonavit + Crédito Bancario” (CI+CB) dirigido a trabajadores que ya no cotizan en la seguridad social. Hacia adelante, se buscará ampliar este esquema para los distintos objetos de crédito que permite la Ley.

Para 2024 en adelante, la dinámica en la innovación continuará para desarrollar opciones de refinanciamiento, ajustes necesarios en soluciones de crédito existentes para continuar fomentando la colocación, bajo un enfoque de rentabilidad del portafolio.

La tabla 17 presenta el escenario central del objetivo de derrama del Infonavit para los próximos años. Es relevante considerar que se presenta una desagregación en dos niveles. Por un lado, en la primera parte de la tabla se presenta la derrama por tipo de línea de financiamiento que será la guía estratégica para financiar durante los años siguientes. Por otro lado, se complementa la tabla con las adiciones en la derrama que se observarán conforme se vayan implementando en tiempo y forma las distintas soluciones de crédito esperadas para 2023 y años subsecuentes. Acompañan al escenario económicos central, los escenarios favorable y desfavorable de acuerdo

²⁷ Promedio de la tasa activa de la banca de enero de 2017 a diciembre de 2021 (Comisión Nacional Bancaria y de Valores).

con lo planteado en la sección de Panorama macroeconómico.

La derrama proyectada en las tablas constituye así, la guía objetivo de corto y mediano plazo que logrará: a) una combinación de tipos de crédito que satisfacen la demanda y necesidades de los derechohabientes; b) un balance de tipo de colocación (hipotecarios, mejoras, etc.), que satisface una rentabilidad de largo plazo que mantiene las finanzas del Infonavit con fortaleza y solvencia, y c) un programa que reconoce la importancia de contar con un ritmo ordenado de aprobación de nuevas soluciones de crédito.

Cabe destacar que esta proyección de derrama es indicativa de la dirección en escala y composición de colocación que se busca obtener en el corto y mediano plazos. Debe señalarse, en todo caso, que dadas las condiciones de liquidez del Infonavit, el Instituto está en todo momento listo para responder a un incremento súbito de demanda por créditos por lo que los números presentados en la tabla 17 podrían verse superados si se observa en la economía una recuperación relevante, una disminución en la inflación y un incremento en las decisiones de los derechohabientes por buscar una solución de vivienda.

El Infonavit podrá hacer uso de su acumulación de liquidez, estimada en 145 mmdp en promedio anual para el periodo 2023-2027, para dispersar mayor monto de derrama en las distintas líneas de colocación, siempre y cuando exista la oferta y demanda de soluciones de financiamiento.

Tabla 17. Proyección de derrama Infonavit 2022-2027 con calibración (escenario central). Reglas de negocio actualizadas (sin aprobación de nuevas opciones de financiamiento)

Líneas de crédito	Derrama Infonavit (mdp)					
	2022e	2023e	2024e	2025e	2026e	2027e
Línea II (adquisición de vivienda)	148,627.6	184,496.2	197,113.9	210,129.8	224,010.8	238,807.9
Línea II (compra de suelo)	291.2	859.5	917.9	978.4	1,043.1	1,112.2
Línea III (construcción)	3,337.2	5,555.7	5,934.5	6,325.9	6,744.7	7,190.9
Línea IV (mejoras y ampliación)	2,067.7	2,000.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Línea V (pago de pasivos)	250.5	3,270.3	3,430.2	3,658.7	3,897.9	4,153.4
Total	154,574	196,182	207,397	221,093	235,697	251,264

Fuente: Subdirección General de Crédito.
Nota: Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección Panorama macroeconómico.

Tabla 18. Proyección de derrama Infonavit 2022-2027 con calibración (escenario favorable). Reglas de negocio actualizadas (sin aprobación de nuevas opciones de financiamiento)

Líneas de crédito	Derrama Infonavit (mdp)					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Línea II (adquisición de vivienda)	148,627.6	185,856.4	199,171.9	212,328.7	226,355.6	241,303.7
Línea II (compra de suelo)	291.2	866.9	926.2	987.7	1,052.6	1,121.9
Línea III (construcción)	3,337.2	5,722.7	6,112.7	6,516.1	6,946.2	7,404.8
Línea IV (mejoras y ampliación)	2,067.7	2,000.0	-	-	-	-
Línea V (pago de pasivos)	250.5	4,006.4	4,279.5	4,562.2	4,863.6	5,184.7
Total	154,574.2	198,452.5	210,490.3	224,394.7	239,217.9	255,015.2

Fuente: Subdirección General de Crédito.
Nota: Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección Panorama macroeconómico.

Tabla 19. Proyección de derrama Infonavit 2022-2027 con calibración (escenario desfavorable). Reglas de negocio actualizadas (sin aprobación de nuevas opciones de financiamiento)

Líneas de crédito	Derrama Infonavit (mdp)					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Línea II (adquisición de vivienda)	148,627.6	175,271.6	187,211.9	199,581.2	212,764.0	226,818.3
Línea II (compra de suelo)	291.2	816.6	872.5	930.3	991.5	1,056.9
Línea III (construcción)	3,337.2	4,444.6	4,747.9	5,061.2	5,395.9	5,752.1
Línea IV (mejoras y ampliación)	2,067.7	1,800.0	-	-	-	-
Línea V (pago de pasivos)	250.5	2,408.8	2,573.0	2,743.0	2,924.1	3,116.9
Total	154,574.2	184,741.6	195,405.2	208,315.7	222,075.4	236,744.2

Fuente: Subdirección General de Crédito.
Nota: Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección Panorama macroeconómico.

Tabla 20. Proyección de derrama Infonavit 2022-2027 (escenario central) con implementación de nuevas opciones de financiamiento

	Derrama Infonavit (mdp)					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Línea II (adquisición de vivienda)	148,627.6	185,406.0	198,083.2	211,163.4	225,112.5	239,982.4
Línea II (compra de suelo)	291.2	859.5	917.9	978.4	1,043.1	1,112.2
Línea III (construcción)	3,337.2	5,555.7	5,934.5	6,325.9	6,744.7	7,190.9
Línea IV (mejoras y ampliación)	2,067.7	21,823.2	32,989.4	35,168.4	37,491.0	39,967.4
Línea V (pago de pasivos)	250.5	3,369.8	3,536.5	3,770.5	4,017.5	4,281.8
Línea VI (refinanciamiento)		-	46.6	54.7	58.7	62.8
Total	154,574.2	217,014.2	241,508.2	257,461.3	274,467.5	292,597.5

Fuente: Subdirección General de Crédito.
Nota: Sujeto a la aprobación por parte de los Órganos Colegiados en los tiempos establecidos en el plan de trabajo del proyecto estratégico institucional de "Implementación de Reforma".

Tabla 21. Proyección de derrama Infonavit 2022-2027 (escenario favorable) con implementación de nuevas opciones de financiamiento

	Derrama Infonavit (mdp)					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Línea II (adquisición de vivienda)	148,627.6	197,399.3	200,112.5	213,334.3	227,431.6	242,484.1
Línea II (compra de suelo)	291.2	866.9	926.2	987.7	1,052.6	1,121.9
Línea III (construcción)	3,337.2	5,722.7	6,112.7	6,516.1	6,946.2	7,404.8
Línea IV (mejoras y ampliación)	2,067.7	24,345.5	37,186.9	39,643.2	42,261.7	45,053.2
Línea V (pago de pasivos)	250.5	4,100.4	4,474.1	4,768.1	5,079.7	5,412.0
Línea VI (refinanciamiento)		-	2.6	5.2	5.8	5.9
Total	154,574.2	232,434.7	248,815.1	265,254.5	282,777.5	301,482.0

Fuente: Subdirección General de Crédito.
 Nota: Sujeto a la aprobación por parte de los Órganos Colegiados en los tiempos establecidos en el plan de trabajo del proyecto estratégico institucional de "Implementación de Reforma".

Tabla 22. Proyección de derrama Infonavit 2022-2027 (escenario desfavorable) con implementación de nuevas opciones de financiamiento

	Monto de crédito Infonavit (mdp)					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Línea II (adquisición de vivienda)	148,627.6	176,044.7	187,960.8	200,360.1	213,577.2	227,666.7
Línea II (compra de suelo)	291.2	816.6	872.5	930.3	991.5	1,056.9
Línea III (construcción)	3,337.2	4,444.6	4,747.9	5,061.2	5,395.9	5,752.1
Línea IV (mejoras y ampliación)	2,067.7	17,884.5	26,767.7	28,535.4	30,420.4	32,429.7
Línea V (pago de pasivos)	250.5	2,492.8	2,728.5	2,906.4	3,095.9	3,297.4
Línea VI (refinanciamiento)		-	2.3	4.9	5.1	5.2
Total	154,574.2	201,683.2	223,079.6	237,798.3	253,485.9	270,208.0

Fuente: Subdirección General de Crédito.
 Nota: Sujeto a la aprobación por parte de los Órganos Colegiados en los tiempos establecidos en el plan de trabajo del proyecto estratégico institucional de "Implementación de Reforma".



2.d. Diseñar y aplicar soluciones financieras de cartera

Una vez que las y los acreditados cuentan con una solución hipotecaria, el Instituto ofrece información y soluciones de cartera para que, pese a que existan circunstancias que hacen que se les dificulte cubrir los pagos de su vivienda, puedan conservar su patrimonio de acuerdo con su contexto personal y el de su crédito.

Para apoyar a quienes 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. Lo anterior, en línea con la Política de Cobranza Social aprobada en 2021.

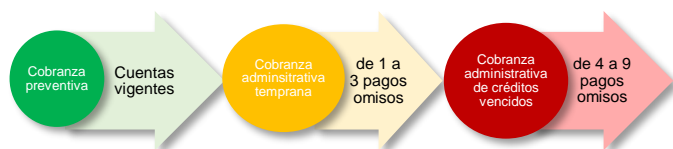
Diagrama 20. Principios de la Política de Cobranza Social



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera. Estos principios se encuentran en la Política de Cobranza Social y en dicho documento se desglosan los componentes de cada uno.

De acuerdo con la etapa en la que se encuentra el número de pagos omisos se busca un contacto inmediato para evitar que los acreditados pierdan el hábito de pago y con ello su patrimonio, ofreciendo soluciones que mitiguen el deterioro de la cuenta.

Diagrama 21. Etapas de la Política de Cobranza Social



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

El Instituto ofrece soluciones de cobranza social tanto para los créditos que se generaron en Veces Salario Mínimo (VSM) como en pesos.

- Prórroga por pérdida laboral

²⁸ La vivienda irregular se refiere a la vivienda Deshabitada, Abandonada, Vandalizada e Invasada.

- Reestructura
- Fondo de Protección de Pago
- Descuentos por Liquidación Anticipada
- Convenios de mediación

En el anexo 3 se puede consultar la proyección del costo de la cobranza social por programa para el periodo 2023-2027.

Una vez que se agotan todos los mecanismos de cobranza social, las cuentas con 9 o más omisos se trasladan a la Secretaría General y Jurídica, área que efectúa la recuperación especializada. Para asegurar que se agotaron todos los esfuerzos de cobranza extrajudicial y con ello determinar la finalización de oferta de soluciones de cobranza social, el Infonavit trabaja en el Dictamen de terminación de Cobranza Social, mecanismo encaminado a establecer un desarrollo claro y estructurado para trasladar las cuentas con 9 o más omisos (o con otros criterios claramente identificados como vivienda irregular²⁸ o falta de voluntad de pago) a la Secretaría General y Jurídica para iniciar con las acciones de cobranza judicial.

En el diagrama 22 se describe cómo en 2023 se dará atención integral de forma coordinada entre la Secretaría General y Jurídica, la Subdirección General de Gestión de Cartera y la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización a todos los créditos que tienen mensualidades atrasadas. Como parte de estos trabajos de coordinación entre las tres áreas, en abril de 2023 se presentarán a la H. Asamblea General los ajustes que en su caso correspondan aplicar a los estados financieros pro forma y a la trayectoria del Índice de Cartera Vencida (ICV) contenidos en este Plan Estratégico y Financiero (PEF) 2023-2027, que deriven del efecto estimado de las estrategias planteadas de cobranza que serán analizadas en el primer trimestre de 2023. Asimismo, se incluirá la estrategia de coordinación entre la Coordinación General Jurídica de la Secretaría General y Jurídica y la Gerencia Senior de Administración y Regeneración de Vivienda de la Subdirección General de Gestión de Cartera para los programas de venta de vivienda recuperada. Finalmente, para medir el avance de dichas estrategias se incluirá una propuesta de indicadores.

Diagrama 22. Descripción de la atención integral a créditos con mensualidades atrasadas (octubre de 2022)



Fuente: Secretaría General y Jurídica, Subdirección General de Gestión de Cartera, y Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Con la Política de Cobranza Social, se busca tener una relación directa en la que las y los derechohabientes cuentan con mejores soluciones financieras, y que a su vez, le permita al Instituto mantener una gestión eficiente de la cartera bajo los siguientes principios:

Con el objetivo de que más créditos tanto los originados en VSM como en pesos accedan a las soluciones de cobranza, desde 2022 se trabaja en la modificación de las soluciones de cartera existentes, en especial a las nuevas generaciones de créditos originados en pesos (a partir de 2015).

Las acciones de cobranza social y la aplicación de las soluciones de pago para los acreditados contribuyen a contener el número de caídas a vencido de las cuentas. Para 2023, se espera que de las 25 mil cuentas mensuales en promedio caídas a vencido, se reduzca a 20 mil y que se incremente el número de salidas de 15 a 20 mil. Para lograrlo, se fortalecerán las Políticas de Cobranza Social por medio de ampliación de medidas preventivas y la adopción de mejores prácticas.

Soluciones de cobranza social para la cartera de créditos en VSM

El Instituto trabaja en transitar la mayor parte de la cartera de créditos que fueron generados en VSM a pesos; toda vez que estos créditos presentan un ICV mayor al de los créditos originados en pesos (29.34% vs 9.79%); y, por otra parte, que el saldo actual es significativamente superior al monto original del préstamo y por ello se aleja del valor real de la garantía.

En 2023 se continuará implementando “Responsabilidad Compartida”, el programa de reestructura más exitoso de la historia del Instituto.

El principal objetivo de responsabilidad compartida es cambiar los créditos de VSM a pesos bajo los siguientes principios en su implementación:

Diagrama 23. Principios de Responsabilidad Compartida



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

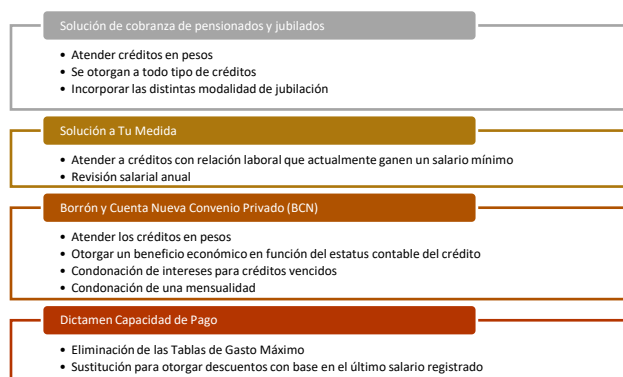
El programa es permanente y accesible mediante la ventanilla abierta o por medio de Mi Cuenta Infonavit (MCI). Se cuenta con un universo potencial de 2.6 millones de créditos que se encuentran en VSM. Para 2023, se estima la conversión de 240 mil créditos. Los beneficiarios de esta versión del programa son susceptibles a descuento por liquidación anticipada.

Cabe destacar que los créditos en VSM que no son susceptibles de convertirse a pesos podrán acceder a las soluciones de cobranza que ofrece el Instituto.

Soluciones de cobranza social para la cartera de créditos en pesos

En 2023 se lanzarán las nuevas soluciones de cobranza social los créditos originados en pesos, grupo que presenta un ICV de 9.79%, que actualmente solo están disponibles para en VSM, con lo que se busca contener la morosidad. Estas soluciones son:

Diagrama 24. Nuevas soluciones de cobranza social para créditos en pesos



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Pensionados y jubilados

Actualmente, el “Programa de pensionados y jubilados”, con el cual se puede solicitar un ajuste en el monto de la amortización acorde a su pensión, contempla únicamente el acceso a créditos tasados en VSM y originados antes de 1999. En 2023 se planea que los créditos de pensionados y jubilados, tanto en VSM y pesos, puedan acceder a este programa.

Tan solo en el primer año de operación se espera incorporar mil créditos, cifra que irá creciendo en función del avance del programa “Responsabilidad Compartida”.

Borrón y Cuenta Nueva

Se pondrá en marcha una nueva versión de la modalidad de convenio privado, con la finalidad de que se eliminen las omisiones de pago y se condonen los intereses complementarios, en los casos de créditos que se encuentran bajo el Régimen Ordinario de Amortización (ROA) y que presenten un buen comportamiento de pago. Esto se suma al programa de “Borrón y Cuenta Nueva Aplicación Automática (AA)” que inició en 2021. Es importante mencionar que este beneficio ayuda a que se pongan al corriente los créditos en pesos y aquellos en ROA que se encuentren vencidos.

De julio de 2021 a septiembre de 2022 se benefició a más de 121 mil créditos. Para 2023 se continuará con esta solución de cobranza social, por lo que se solicitó la aprobación de recursos por parte del Consejo de Administración por 2 mil millones de pesos (mmdp), con lo cual se apoyará a 130 mil acreditados.

Los créditos en pesos tendrán la posibilidad de regularizar su crédito con la entrada en vigor de esta modificación en el primer semestre de 2023, incluyendo los nuevos esquemas: Nuevo Esquema de Crédito en Pesos (NECP) 2021, Crediterreno, Cuenta Infonavit + Crédito Bancario, y Segundo Crédito con 100% fondeo del Instituto.

Con esta modificación se flexibilizan las reglas para ofrecer esta solución a más acreditadas y acreditados, al no requerir pago previo a la reestructura, sin importar la moneda en la que fue originado su crédito. Se espera incorporar 3 mil créditos durante el primer año de implementación.

Dictamen de capacidad de pago

El Dictamen de capacidad de pago es una opción para los acreditados con dificultades para pagar su crédito. Mediante el programa se establecen los descuentos de manera progresiva, es decir, mayores descuentos a los acreditados con menores ingresos. Lo anterior, por medio de un cuestionario para estimar el ingreso del acreditado.

Se espera que la solución esté disponible en el segundo semestre de 2023, beneficiando a 2 mil acreditados.

Una de las soluciones para que los acreditados mantengan sus créditos en un estado de vigente es la reestructura al contribuir a prevenir la morosidad. Desde 2022 se trabaja en la consolidación de criterios más robustos para la dictaminación de la vivienda y así incrementar la precisión y certeza de las viviendas que se encuentran con alguna irregularidad en su posesión. Estos criterios los podrán aplicar los agentes de cobranza extrajudicial a partir de 2024.

De igual manera, se reforzará la cobranza preventiva para atender a los acreditados desde etapas más tempranas de la pérdida de la relación laboral, así como continuar con la orientación y difusión desde el momento de la originación del crédito de los beneficios del Fondo de Protección de Pagos (FPP), mismo que inició en septiembre de 2021 y que permite a los acreditados realizar el pago del crédito con solamente 10% del pago de la factura y así disminuir el uso de las prórrogas.



Fondo de Protección de Pagos 

Es el **seguro por desempleo** que te protege hasta por **6 meses**.

Sólo deberás pagar 10 % de tu mensualidad; el resto lo abona el Fondo de Protección de Pagos.

Puedes solicitarlo una vez cada 5 años.

Por su parte, se busca que, además de que los acreditados cuenten con la información necesaria sobre las soluciones de cobranza y los seguros con los que está protegido su crédito, también se incremente su accesibilidad de manera autogestionada, por medio de las oficinas en las delegaciones regionales, Centros de Servicio Infonavit (Cesi) o a través de MCI, sin que tengan que recurrir a agentes no reconocidos por el Instituto.

Hoy en día algunas de las soluciones se pueden solicitar a través de MCI como “Responsabilidad Compartida” y algunas reestructuras. A partir de 2023 se podrán solicitar prórrogas por pérdida de relación laboral para algunas opciones de financiamiento.

Asimismo, conforme entren en operación las diversas opciones de financiamiento, se podrán solicitar prórrogas por pérdida de relación laboral en MCI.

Adicional a lo anterior, y en línea con la situación de acreditados con relación laboral cuya retención supera el

30% de su salario, se contempla iniciar el diseño de una solución para la atención de este grupo hacia el primer semestre de 2023. La implementación de la solución dependerá de la complejidad tecnológica que represente con el objetivo de que inicie operaciones el primer semestre de 2024.



Estrategia para los créditos vencidos bajo el Régimen Ordinario de Amortización

El 27.3% de los créditos vencidos con 9 omisos o menos son de acreditados que tienen una relación laboral vigente. Estos son créditos que por alguna razón no llega al Instituto el pago del 100% de la factura por lo que se tienen que marcar como vencidos. En este sentido, en 2023 el Instituto llevará a cabo distintas estrategias tanto internas como con los patrones para contribuir a reducir el número de créditos vencidos de acreditados ROA.

- Realizar las adecuaciones requeridas en el proceso de administración de pagos entre la Coordinación General de Recaudación Fiscal y la Subdirección General de Gestión de Cartera para asegurar el cumplimiento de las nuevas definiciones de *monto exigible* y *pago realizado*, referidas en el artículo 109 de la Circular Única de Organismos y Entidades de Fomento (CUOEF).
- Realizar campañas de promoción del cumplimiento dirigidas a patrones y sus trabajadores para que estos puedan comunicar a los mismos el supuesto en el que se encuentran e incidir en que los trabajadores paguen por su cuenta los montos no cubiertos por las aportaciones y retenciones patronales y con ello estén al corriente con el pago de sus créditos.
- Integrar en las acciones fiscales formales de recaudación los adeudos corrientes por diferencias en el entero de amortizaciones correspondientes a créditos “Mejoravit Plus”.



Supervisión y penalización de proveedores de cobranza administrativa

Se realizan mejoras en los procesos de supervisión de proveedores de cobranza para contar con una gestión eficiente de la cartera, recuperar y acompañar a los créditos desde su originación y hasta su liquidación con un enfoque social.

Para garantizar la calidad en los servicios de los proveedores de cobranza, se continuará con la supervisión a los agentes de cobranza extrajudicial. Estas revisiones se hacen de manera mensual en dos vertientes:

- Capacidad instalada. Se analiza el número de agentes disponibles para la atención de la cartera y su nivel de conocimiento de las soluciones de cobranza social del Infonavit. En caso de incumplimiento de la capacidad instalada, se aplican sanciones contractualmente convenidas con los agentes de cobranza extrajudicial
- Desempeño. Se evalúa el impacto que tienen las agencias en los indicadores de cobranza. A partir del modelo campeón-retador, que consiste en un método de asignación de casos en función de sus resultados, se da una mayor participación relativa a las mejores agencias.

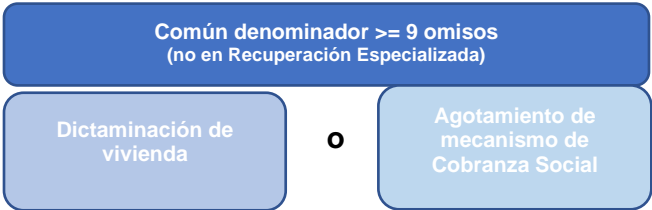


Dictamen de terminación de Cobranza Social

En cumplimiento a lo estipulado en la Política de Cobranza Social, el Infonavit trabaja en el “Dictamen de terminación de Cobranza Social”, el cual busca que se hayan agotado todos los mecanismos de cobranza para que estos créditos puedan transitar al proceso judicial. Este desarrollo concluirá en el primer semestre de 2023.

Por medio del dictamen se deberá constar fehacientemente que se agotaron todos los esfuerzos de cobro extrajudicial y con ello determinar la finalización de oferta de solución de cobranza social, acreditando la imposibilidad de pago o la negativa de devolución de la vivienda al Instituto, la situación irregular de la vivienda y el estatus de los créditos que hayan incumplido en más de nueve omisiones de pago.

Diagrama 25. Criterios para la dictaminación de terminación de Cobranza Social



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

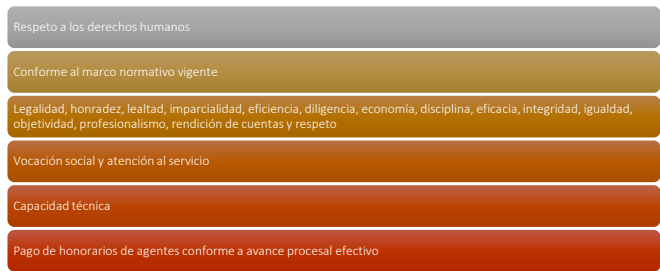
Este documento por escrito incluirá el monto de crédito, soluciones aplicadas, meses de impago, monto de adeudo, reestructuras aplicadas, etcétera y servirá como parte de la recuperación judicial.



Implementación de la Política de Cobranza Judicial

La Política de Cobranza Judicial se aprobó en julio de 2022²⁹. Esta establece las bases, principios, directrices y lineamientos que permitirán a los derechohabientes beneficiarse de un esquema de cobranza judicial con carácter social y respetuoso de sus derechos.

Diagrama 26. Principios para la recuperación especializada



Fuente: Secretaría General y Jurídica.

Con lo anterior, para 2023, el Instituto regulará el tránsito automático de cobranza social a la judicial, por medio de la asignación de un agente de recuperación especializada bajo la supervisión del Subcomité Institucional de Asignación y Reasignación de Créditos, encargado de monitorear la imparcialidad de la asignación.

Por otro lado, en 2023 se presentará una propuesta de modificación al Manual Institucional de la Actividad Crediticia (MIAC) y demás documentos normativos para que la Subdirección General de Gestión de Cartera pueda ofrecer soluciones de cobranza social, como cobranza preventiva y mediación, a todos los créditos entre 9 y 12 omisos que se encuentran en etapa de prejurídico.



A finales de 2022 se estará desarrollando un proceso licitatorio inédito para renovar a los despachos que brindan servicios de recuperación especializada que concluirá en el primer trimestre de 2023. En el diseño de dichos servicios se han incorporado elementos que permitirán incentivar soluciones conforme a las prioridades institucionales, ofreciendo en primera instancia soluciones para regularizar los créditos, liquidarlos, reestructurarlos mediante convenios administrativo o judiciales y, en caso de que

ninguna de las alternativas anteriores sea aceptada por el acreditado, demandarlos por la vía judicial para obtener la adjudicación de la vivienda a favor del Infonavit.

Asimismo, con la asignación de créditos a los nuevos despachos, se le dará prioridad al impulso de todos aquellos que se encuentren en riesgo de prescripción y caducidad para tomar acciones inmediatas que permitan salvaguardar los derechos del Instituto. Los créditos en todas las etapas procesales serán monitoreados y avanzados por los despachos de manera trimestral, a fin de garantizar que los riesgos antes mencionados se contengan en todos los créditos que se encuentran en el segmento de recuperación especializada.

El proceso licitatorio mencionado también incorpora mecanismos de control a través de un sistema de supervisión y consecuencias, con incentivos y penalizaciones, en donde se busca alinear los intereses del Infonavit a los de los despachos para garantizar la diligencia y apego a las estrategias institucionales en los avances procesales conforme al debido proceso, y que aquellos despachos con mejor desempeño puedan tener acceso a mayores cargas de trabajo, mientras que aquellos que tienen un desempeño deficiente, enfrenten penas convencionales claramente establecidas desde las bases de la licitación.

Los resultados de esta licitación y la renovación de los despachos de cobranza judicial comenzarán a dar resultados de manera inmediata, a través de la mitigación de los riesgos de prescripción y caducidad mediante la interposición oportuna de las vías jurisdiccionales y el impulso y seguimiento de las etapas procesales subsecuentes a través de mecanismos de supervisión a la inactividad que permitan concluir la adjudicación, así como llevar a cabo el resto de las acciones operativas que permiten escriturar las viviendas recuperadas a nombre del Infonavit, dentro de los niveles de servicio establecidos. Se espera que también el impulso a las adjudicaciones, liquidaciones y regularizaciones, así como la formalización de convenios administrativos y judiciales, tiendan a reducir el ICV en el mediano plazo derivado de la prevalencia de pago de los acreditados o bien, del proceso de cierre del crédito hipotecario por adjudicación del bien inmueble.

A la par de la renovación de despachos, se cuenta con estrategias que permitirán incentivar el acercamiento del Instituto a los acreditados que se encuentran en el segmento de recuperación especializada para conocer las diferentes opciones de solución conforme al estatus del créditos, así como para el avance en la escrituración de vivienda adjudicada en favor del Instituto.

²⁹ Aprobada en sesión 869 del Consejo de Administración del Instituto celebrada el 27 de julio de 2022.



Programa de comunicación para incentivar la formulación de soluciones de cobranza

En 2023 se implementará una estrategia de comunicación directa con los acreditados a través de la cual se les enviará una carta en donde se les invita a acudir a los Cesi para que se les informe sobre las opciones con las que cuentan para regularizar el estatus de su crédito (opciones de liquidación, regularización del monto de crédito y convenios judiciales) y puedan conservar su patrimonio previo al inicio de la etapa judicial. El convenio solo se puede ofrecer mientras el crédito no esté cerrado por adjudicación.



Capacitación a delegaciones regionales y Cesi

Los gerentes de Servicios Jurídicos de las delegaciones regionales son quienes supervisan la operación de los procesos de cobranza judicial, así como a los Agentes de Recuperación Especializada.

La Coordinación General Jurídica (CGJ) está trabajando con la Subdirección General de Operaciones para capacitar al personal en los Cesi y en las delegaciones regionales para fortalecer la orientación respecto de las soluciones de cobranza que se pueden ofrecer a los acreditados dependiendo de la situación específica y estatus del crédito. Esto permitirá que, cuando el acreditado reciba la carta invitación para acercarse al Cesi para celebrar un convenio o liquide su crédito, los empleados del Instituto puedan asesorarles conforme a los parámetros de la estrategia.

Asimismo, se establecerá como parte de las indicadores del tablero de evaluación de las delegaciones regionales, metas para que como parte de su priorización de actividades de supervisión impulsen la atención de los créditos en riesgo de prescribir y caducar.



Atención a créditos segregados

Para contener el crecimiento del portafolio de créditos segregados dentro de la estrategia de comunicación para incentivar la formulación de soluciones de cobranza, se le

dará prioridad a todos los créditos que cuenten con 48 omisos y que estén reservados entre 50 y 100%.

En paralelo, con la renovación de los despachos de recuperación judicial se dará prioridad a este segmento del portafolio en la reasignación de las cuentas a los nuevos despachos, así como en el universo de metas para evitar que el portafolio de segregados siga creciendo.



Escrituración de vivienda recuperada por proceso judicial

Mediante el programa piloto de Gastos por comprobar aprobado por el Consejo de Administración que se implementará desde finales de 2022, se busca agilizar el flujo de escrituración de vivienda adjudicada a favor del Instituto.

Durante la primera etapa se busca atacar un universo de 7 mil viviendas en Coahuila. En una segunda etapa que se llevará a cabo en 2023, se impulsará un universo de 100 mil viviendas a nivel nacional con lo cual se espera obtener 10 mil escrituras durante el transcurso del año.

Asimismo, en 2023 se planea crear alianzas con al menos siete entidades estatales o municipales, y cuatro organizaciones civiles para que se pueda desplazar y rehabilitar 1,900 viviendas y desarrollar seis proyectos de regeneración urbana y social en diferentes localidades.



Estrategia sobre activos involucrados en procesos judiciales

Esta iniciativa busca dar seguimiento y resolución respecto de la cartera gestionada por los agentes de recuperación especializada bajo la estrategia judicial masiva, haciendo énfasis en la recuperación de los inmuebles y su escrituración a favor del Instituto.

En 2022 concluyó la revisión de expedientes y se cuenta con el estatus jurídico de los juicios tramitados en Nayarit, Coahuila y Jalisco. Se identificaron en la plataforma Sistema de Información y Administración Legal 305,412 créditos demandados por medio de 2,258 juicios.

En el caso de Nayarit, se procederá a realizar la revisión del estatus ocupacional de la vivienda, así como el estatus registral de la propiedad de los inmuebles demandados, mediante la contratación de servicios especializados a nivel nacional para determinar la pertinencia de continuar con las

gestiones de escrituración y, en su caso, entrega para comercialización.

En el caso de Coahuila y Jalisco, se instruirá a los agentes de recuperación especializada correspondientes la actualización de las etapas reales para continuar con la gestión de los créditos según cada caso, y concluir las gestiones de cobranza judicial, así como la entrega del expediente final para comercialización.

Finalmente, durante el primer trimestre de 2023, se presentará para aprobación del Comité de Auditoría el nuevo plan de trabajo integral, el cual parte de un diagnóstico actualizado, para atender la mejora altamente requerida relacionada con el proceso judicial masivo que involucra a la Contraloría General, Auditoría Interna, Secretaría General y Jurídica, Coordinación General Jurídica y Subdirección General de Gestión de Cartera. El avance del plan de trabajo será dado a conocer a los Órganos Colegiados del Instituto.

Con la conclusión de los procesos de recuperación de los juicios masivos, se disminuirá el ICV y la vivienda recuperada disponible se podrá gestionar bajo programas de regeneración urbana impulsados por diferentes dependencias y órganos de gobierno, aprobados por el Consejo de Administración.

2.e. Seguridad patrimonial

Una vez que se finiquita el crédito se procede a la cancelación de hipoteca y a la escrituración. Hasta que la o el derechohabiente cuenta con la escritura es que tiene seguridad patrimonial sobre su vivienda y puede venderla, enajenarla o volverla a gravar.

Cada año se liquidan más créditos que los que se liberan por el Instituto. En 2021, la razón anual de hipotecas liberadas entre el total de créditos liquidados fue de 69% (Índice de Eficiencia Terminal). Para aumentar las liberaciones de hipotecas de los acreditados, el Instituto ha trabajado en simplificar procesos y agilizar la atención de diversos trámites administrativos, y en la implementación del “Programa de cancelación de hipotecas de 2.8 UMA”.

Por otro lado, 86,627 créditos originados entre 1972 y 2007 no cuentan con su expediente en el Archivo Nacional de Expedientes de Crédito, lo que impacta negativamente en el balance del Instituto ya que debe constituir reservas por 6,397 millones de pesos (mdp).³⁰



Programa de cancelación de hipotecas 2.8 UMA

En 2023 se seguirá trabajando en mejorar el proceso de cancelación de hipotecas gratuito para los acreditados de bajos ingresos que liquidaron su crédito oportunamente, para así proporcionarles seguridad patrimonial y puedan vender, enajenar o volver a gravar el inmueble de su propiedad.

De enero a septiembre de 2022 se realizaron 29,473 cancelaciones de hipotecas. Con estos avances se espera que al finalizar el año se alcance un total de 48,300 cancelaciones de hipotecas.

Al realizar una comparación con los resultados obtenidos en los años anteriores, en el periodo de 2016 a 2018, se inscribieron únicamente 4,707 cancelaciones de hipoteca. Por otro lado, de 2019 a septiembre de 2022 se alcanzaron 47,586 cancelaciones, cifra nueve veces mayor a los resultados del periodo de 2016 a 2018.

Con el objetivo de dar continuidad a este programa, para los siguientes años se buscará implementar una consulta previa, la cual consiste en identificar las entidades federativas en las que en los registros públicos de la propiedad sean susceptibles de obtener la depuración de hipotecas liberadas y con gravamen de manera gratuita, a fin de solicitar a los notarios realizar la búsqueda sin

³⁰ Comportamiento del rezago histórico durante 2021.

generación de honorarios ni costo de derechos. Esto traería un ahorro para el Infonavit en tiempo y costos.

Para 2023 se estima alcanzar una meta de 161,877 cancelaciones de hipotecas.

Asimismo, se desarrollará una herramienta para automatizar las actividades del programa para dar seguimiento de manera eficiente a las cuentas trabajadas.



Señalización de créditos de 2.8 UMA en CRM

Para que los acreditados con ingresos menores de 8,190 pesos mensuales (2.8 UMA) conozcan el beneficio que les ofrece Infonavit de cancelar de manera gratuita su hipoteca, se buscará incluir una señalización en el sistema institucional de Gestión de Relación con el Cliente (CRM, por sus siglas en inglés) dentro de MCI, de aquellos créditos que son susceptibles de ser cancelados a través del “Programa de cancelación de hipotecas 2.8 UMA”.

Para 2023 se estima llegar a tener totalmente señalizados todos los créditos que se encuentran dentro del rango salarial mensual de hasta 8,190 pesos, considerando un universo aproximado de hasta 500 mil créditos.



Rezago de escrituración 1972-2007

Para poder llevar a cabo la regularización de escrituras y atender el rezago de titulación se requiere contar de procesos eficientes. Mediante esta estrategia, se busca beneficiar a los acreditados mediante la entrega de títulos de propiedad registrados ante el registro público de la propiedad, brindándoles seguridad patrimonial a los más de 82,358 créditos originados entre 1972 y 2007 que no cuentan con el debido título de su propiedad.

En una primera etapa, se obtuvieron 9,361 escrituras mediante la vía administrativa. Ya agotada esta vía, se realizó una licitación que abarcó 30 partidas y casi 50,000 cuentas, con las que se cubre la totalidad de las delegaciones regionales del Infonavit.

Durante 2021 y parte de 2022, se ejecutó una estrategia nacional mediante la cual se solicitaron más de 69,549 búsquedas registrales y en ese lapso se obtuvieron 11,355 escrituras, además de que se tienen en proceso ante registros públicos estatales otras 5,980.

Se espera que, con estas acciones, el rezago se reduzca hasta en 40% a finales de 2023, además de que se tendrán al menos 20 mil juicios o acciones administrativas en

proceso para los meses posteriores, logrando para 2025 al menos un abatimiento superior a 50%.

Esta mejora en los procesos repercute en las finanzas del Instituto, porque estos créditos se tienen que reservar, ya que no cuentan con una garantía hipotecaria.

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

Con el fin de incrementar la recaudación fiscal a través de una mejor fiscalización, en 2023 iniciarán los trabajos para simplificar y reducir costos en los procesos involucrados con el cumplimiento de las obligaciones patronales.



Constancias de situación fiscal por RFC

Con el fin de mejorar los procesos de cobranza y auditoría, se fortalecerá el análisis del comportamiento de los patrones por empresa (RFC) y no solo por número de registro patronal (NRP) mediante las constancias de situación fiscal por el Registro Federal de Contribuyentes (RFC), lo que ayuda a empatar la información asociada con el comportamiento del patrón, a tener una única respuesta y a que la empresa se encuentre al día en todos los registros patronales. Así, en caso de que un patrón requiera una constancia de situación fiscal, se estará evaluando su situación por toda la unidad económica.

La evolución de las constancias de cumplimiento por RFC permitirá potenciar un mecanismo indirecto de recaudación, en tanto que hace visible el comportamiento de pago de los patrones en todas sus plazas y promueve un incremento en la recuperación al condicionar su resultado a la regularización integral de todo el grupo de empresas.

Estas constancias son emitidas por el Infonavit de manera electrónica y 25% de ellas corresponde a patrones que forman parte de una empresa con más de un registro patronal.

La iniciativa tiene como finalidad poder dar un servicio integral a las más de 35 mil empresas activas que cuentan con más de un registro patronal y agrupan a más de 120 mil registros patronales, de las cuales 10 mil empresas cuentan con adeudos. En tanto, existen más de 45 mil empresas históricas inactivas que agrupan más de un registro patronal y que cuentan con adeudos ante el Instituto, por lo que, en caso de que requieran una constancia de situación fiscal, se estará evaluando su situación considerando toda la unidad económica.



Emisión de actos de determinación de adeudos multiperiodo

Esta iniciativa busca integrar en un mismo acto de determinación todos los adeudos de un registro patronal sin importar el periodo, buscando lograr eficiencias en el proceso de cobranza que ayuden a reducir el rezago en la notificación y reduzca adicionalmente los costos.

La cuenta por cobrar fiscal integra más de 820 mil adeudos que no han sido notificados con un valor agregado en su suerte principal superior a los de 1,900 mdp. El 52% de los adeudos tiene un valor unitario de suerte principal menor a 1000 pesos y de forma agregada representan un valor aproximado de 258 mdp. En este segmento se observa una concentración promedio de tres créditos por patrón.

La modificación de la operación actual de emisión de un acto por adeudo integrará en un solo documento los adeudos de más de un bimestre, antes se emitía un documento por bimestre. Esta reducción en los actos de recaudación, considerando el costo promedio de 420 pesos por acto, representaría un ahorro de 133 mdp.

De ampliar esta medida al segmento de adeudos con montos de hasta 5,000 pesos se podrían generar ahorros adicionales de hasta 113 mdp.

Adicionalmente, esta estrategia permitiría agilizar la determinación a nivel nacional disminuyendo los inventarios disponibles, a su vez se reducirá en dos tercios los costos asociados al almacenamiento físico y digital de los documentos que se producen como resultado de la diligencia.



Firmado electrónico de resoluciones

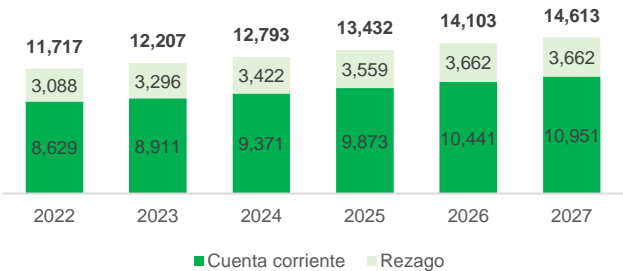
Con el objetivo de incrementar las eficacias operativa y administrativa, se buscará habilitar a los gerentes de Recaudación para que puedan firmar de manera electrónica las resoluciones de adeudos patronales. Esto reducirá los costos asociados a la impresión duplicada, traslado, firma y almacenamiento físico de documentos e incrementaría la oportunidad de los actos.

Los proveedores de recaudación imprimen en dos tantos las resoluciones de adeudos patronales y las trasladan a las oficinas de los gerentes de Recaudación para recabar

su firma autógrafa, previo a su notificación en campo. Esto implica costos en sus servicios que son trasladados al Instituto en sus tarifas. En este año se tiene previsto emitir más de 800,000 resoluciones. Asimismo, el traslado y firma de resoluciones añade en promedio tres días al proceso de notificación, afectando la oportunidad y efectividad de los actos.

Adicionalmente, el Instituto está buscando constantemente formas para automatizar los procesos que repercuten en la cobranza por fiscalización, y así hacerla más eficiente en tiempo y costos. En esta línea, se espera que los ingresos esperados por cuenta corriente y rezago se mantengan con una tasa de crecimiento estable hacia 2027.

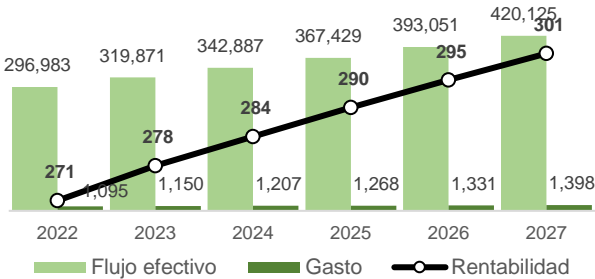
Gráfica 21. Cobranza por fiscalización 2022-2027 (millones de pesos)



Fuente: Coordinación General de Recaudación Fiscal.

En lo que respecta a la rentabilidad de la recaudación, se estima una rentabilidad de 287 pesos en promedio para el periodo entre 2023 y 2027. Lo anterior se ha traducido en el mejor aprovechamiento de los recursos para la cobranza.

Gráfica 22. Rentabilidad recaudatoria 2022-2027 (millones de pesos)



Fuente: Coordinación General de Recaudación Fiscal.



Eje 3. Operación eficiente y transparente

Para poder llevar a cabo las iniciativas planteadas en este Plan Estratégico y Financiero, el Instituto debe gestionar sus recursos de la manera más eficiente posible y con plena transparencia.

En este sentido, la Administración ha diseñado políticas y procesos administrativos para hacer más ágil la operación. En cuanto a la operación transparente, se le da prioridad a las licitaciones públicas para así generar mayor competencia entre proveedores que se reditúa en mejores condiciones para el Instituto. Lo anterior, se ha reflejado en una reducción del gasto operativo.

En el eje estratégico 3 se plantean las estrategias que permitirán que en los siguientes cinco años se siga optimizando la operación a través de mejoras en los procesos y en la implementación de políticas con el objetivo de traducir estos esfuerzos en mayores beneficios para las y los derechohabientes.



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

Como la entidad dinámica que es el Infonavit, el Instituto está en constante cambio para que sus decisiones se adapten a las necesidades de los derechohabientes. En este sentido, el presupuesto está alineado a los objetivos estratégicos y metas comprometidas por las distintas áreas para atender los proyectos institucionales.

Se seguirá monitoreando el presupuesto institucional, de tal forma que se puedan identificar eficiencias con la mayor oportunidad posible y atender requerimientos presupuestales de las diversas áreas del Instituto, siempre respetando el techo presupuestal autorizado por el Consejo de Administración.

En seguimiento al marco normativo vinculado al presupuesto institucional y pagos, en 2022 se concluyó el proceso de revisión y se publicaron en el portal interno del Instituto los procedimientos alineados a la integración, control, administración y emisión de informes del presupuesto institucional, así como los vinculados a fortalecer los mecanismos de control de pagos institucionales. Estos se mantendrán en constante revisión con el propósito de mantenerlos actualizados, fomentando una mayor transparencia del ejercicio de los recursos institucionales, así como el fortalecimiento de controles internos.

En adición a lo anterior, se buscará administrar y controlar de forma más precisa el presupuesto institucional y vincular de manera más automatizada el presupuesto de los diferentes programas o proyectos con los objetivos e indicadores

estratégicos. En primera instancia, durante el ejercicio 2023, se identificarán y generarán las definiciones tecnológicas para implementar en el sistema S/4 HANA esta funcionalidad.



3.b. Mejorar la gestión y estrategia de compras

El Infonavit ha implementado una estrategia de adquisiciones que busca optimizar recursos a través de la captación de proveedores que tengan las mejores propuestas económicas y de calidad a través de licitaciones abiertas.

Para que las áreas compradoras tengan más información sobre potenciales proveedores, conforme a los artículos 18 y 20 de los Lineamientos de Adquisiciones, el área de adquisiciones enviará, cuando se requieran proveedores relacionados con los bienes o servicios a contratar para Investigaciones de Mercado vinculados al Registro de Proveedores del Instituto, a las áreas compradoras un listado con aquellos proveedores con la actividad comercial relacionada con el objeto de los bienes o servicios a contratar. Asimismo, si las áreas compradoras requieren de más información pueden solicitar a través del área de investigación de mercado las fuentes históricas de contratación de los proveedores para que contacten a las áreas usuarias como dueñas de la información y les proporcionen la evaluación de los proveedores y así contar con un elemento de referencia adicional. Para dar a conocer las licitaciones que se realizan en el Infonavit actualmente existe una estrategia digital de comunicación, que consiste en publicarlas en el Portal Institucional, así como en las redes sociales tales como LinkedIn y Twitter.

Adicionalmente, con el objeto de promover la participación de más licitantes, en coordinación con la Dirección Sectorial Empresarial, se realizan capacitaciones a los empresarios, personas físicas y morales con la finalidad de apoyar a las empresas del sector comercio, servicios y turismo (Concanaco-Servytur), para que puedan formar parte del Catálogo de proveedores, así como darles a conocer la forma en que dichas empresas pueden participar en las licitaciones del Instituto.



Operación eficiente del nuevo proceso de Adquisiciones

Se espera que a finales de 2022 el sistema de licitaciones electrónicas opere para todo el Instituto. Con esto, se proyecta que al menos 50% de las licitaciones se lleven a cabo a través del sistema.

Así, se seguirá privilegiando la adquisición de bienes y servicios mediante el procedimiento de contratación por

licitación, lo que permitirá mayor transparencia y máxima publicidad de los procedimientos realizados, así como mejores condiciones técnicas y económicas para el Instituto.



3.c. Automatizar procesos administrativos y operativos

En 2023 se continuarán desarrollando iniciativas para automatizar procesos manuales y repetitivos que exponen las operaciones del Instituto a errores y reducen la velocidad de respuesta del Instituto.



Consolidación y actualización de sistemas de Recaudación-Crédito-Cartera

Con el objetivo de abatir la obsolescencia de los sistemas FICO y TRM de SAP que soportan los procesos institucionales financieros y de la recaudación y fiscalización, y así incrementar las funcionalidades que ofrece la nueva versión de la plataforma, obteniendo beneficios directos en la operación, así como mitigar los riesgos tecnológicos asociados, a través de esta estrategia se contribuye a:

- Contar con una plataforma tecnológica donde se consoliden las definiciones actualizadas de las reglas de negocio, lo que permitirá llevar a cabo una operación más eficiente en la parte financiera y contable del Instituto.
- Incrementar el volumen en el análisis de información financiera, facilitando la creación de reportes para la toma de decisiones y transparencia, así como la trazabilidad de la información.
- Facilitar la operación diaria de las actividades financieras contando con una plataforma sencilla de utilizar, contando con pantallas de trabajo intuitivas.
- La meta para 2023 es implementar 111 subprocesos, los cuales forma parte de cinco procesos financieros y contables:
 - Contabilidad general
 - Control presupuestal
 - Cuentas por pagar
 - Cuentas por cobrar
 - Activos fijos

Así como la integración de la plataforma con tres aplicativos institucionales:

- Gestión de relaciones con el derechohabiente y empresas aportantes (CRM)

- Adquisiciones, proveedores de bienes y servicios (SRM)
- Recaudación fiscal (TRM)

Adicionalmente, se concluirá la actualización de la definición de 58 subprocesos, que soportan la operación de la recaudación y la fiscalización, para su posterior implementación en la plataforma tecnológica.

En 2023 se iniciará con la actualización de la versión reciente en el Sistema de Administración de Créditos (ALS por sus siglas en inglés), sistema que maneja altos volúmenes de créditos y se encarga de la administración del portafolio hipotecario desde la originación de los créditos hasta que llegan a su etapa de liquidación.

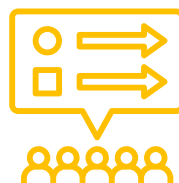
La actualización permitirá a las y los acreditados conocer la situación que guarda su crédito, mejorando la calidad en los servicios de atención.

La meta es contar a finales de 2023 con un avance de 50% de la actualización del sistema ALS.



Rediseño SAP (FICO - TRM)

Realizar una modernización a las plataformas SAP (FICO - TRM) para mejorar, optimizar y transparentar la operación financiera y de recaudación fiscal, con el fin de ofrecer servicios oportunos a las y los derechohabientes y patrones.



Políticas institucionales

Políticas institucionales en materia de adquisiciones

En mayo 2022 se aprobaron las Modificaciones a las Políticas Aplicables a las Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes, Contratación de Servicios y Obras y Servicios Relacionadas con las mismas del Infonavit. Estas mejoras permitirán hacer más eficiente la operación al reducir los tiempos en los procesos de contratación y eliminar la duplicidad de aspectos.

Para el cierre de 2022 y 2023 se diseñará la normatividad secundaria de las políticas.

Políticas de administración de bienes muebles e inmuebles

Se continuará con la administración, control y destino de los bienes muebles e inmuebles patrimoniales del Instituto, alineados a las políticas y lineamientos en dicha materia.

Lo anterior, contribuirá a coordinar la administración del patrimonio institucional, para mejorar el suministro de bienes muebles a las áreas del Infonavit, así como controlar la entrada, asignación y desincorporación de éstos, según corresponda.

Asimismo, en 2023, se buscará mantener la administración y, en su caso, destino de los bienes inmuebles que integran el patrimonio inmobiliario del Infonavit, en coordinación con las áreas administrativas y delegaciones regionales del Instituto, alineado a los intereses de este.

Políticas de manejo de fideicomisos

Al inicio de esta Administración se detectó que no se contaba con información sistematizada del universo de fideicomisos en los que participaba de alguna manera el Instituto y tampoco existía normatividad específica que los regulara. Hoy se ha avanzado de manera considerable en la identificación del universo de los fideicomisos en los que es parte el Instituto y en una primera aproximación del estado que guardan, ya que a finales de 2021 se aprobaron las “Políticas de Constitución, Operación y Extinción de Fideicomisos (Políticas de Fideicomisos)” y sus “Lineamientos de Operación”, que fueron aprobados en el primer semestre de 2022.

A partir de lo anterior, se ha planteado una estrategia de atención de largo plazo con el objetivo de establecer los principios y directrices para regular la participación del Instituto en la constitución, operación, control, modificación, sustitución fiduciaria y extinción de los fideicomisos en los que sea parte o comparezca, ya sea como fideicomitente, fideicomisario o ambas figuras.

Control de fideicomisos

Al primer semestre de 2022, se tenían identificados 567 fideicomisos, de los cuales, con la información disponible se logró lo siguiente:

- Identificar las áreas a cargo en 276 fideicomisos, designándose al administrador, quien es el responsable de cumplir con las atribuciones y actividades establecidas en la normativa de fideicomisos.
- Clasificación en 405, considerando la materia sobre la que versa el fideicomiso, existiendo una diversidad de bienes que integran su patrimonio, consistentes en: inmuebles, Subcuenta de Vivienda, recursos de empleados del Infonavit, recursos de acreditados, créditos de cartera vencida y certificados bursátiles hipotecarios.

Es importante mencionar que, a ese corte de información, se tenían únicamente 109 contratos y que derivado de la colaboración de las fiduciarias, a octubre de 2022, se han logrado obtener 64 contratos adicionales. Asimismo, se

continúa interactuando con las fiduciarias y recabando información para obtener los documentos.

En seguimiento a las acciones previstas en la normativa de fideicomisos, de los 173 fideicomisos de los que se cuenta con contrato, los administradores han requisitado 87 dictámenes normativos y se han analizado para determinar su destino, ya sea regularización o extinción. Como es el caso del fideicomiso *Registro Único de Vivienda* (RUV), en el cual se están implementando acciones para la regularización de su operación alineándose a la normativa de fideicomisos.

Se han elaborado las opiniones de regularización en 18 y de extinción en 69, mismas que se notificarán a los administradores una vez que los fideicomisos se encuentren inscritos en el *Registro Institucional de Fideicomisos* (RIF), para que lleven a cabo la elaboración del Plan de Regularización o Extinción, según corresponda.

Para 2023 se estima presentar al Consejo de Administración el Plan de Extinción de 50 fideicomisos Inmobiliarios línea III (construcción), por lo que es muy importante subrayar que previamente a la emisión de esta normativa, no existía marco jurídico que regulara esta importante materia por lo que el Instituto desconocía casi por completo su situación.



Habilitadores

Para materializar las acciones que integran los tres ejes estratégicos es necesario que el Infonavit trabaje en una serie de plataformas institucionales y procesos, que son transversales a las áreas y niveles de atención.



Infraestructura tecnológica y de datos

Para poder tener una relación directa, frecuente y consistente con los derechohabientes a través de la mejora en la atención es necesario adoptar el uso de tecnologías de la información y la concentración de los datos, así como con sistemas tecnológicos capaces de responder a los diversos requerimientos que puedan surgir en la operación.

Plan Maestro de Tecnologías de la Información

El Plan Maestro reconoce la transversalidad del Infonavit, la evolución tecnológica y las necesidades para que el Instituto pueda operar en los próximos años bajo una arquitectura tecnológica interconectada y que facilite la transformación digital de los servicios. El Plan ha evolucionado para servir de guía y dirigir los avances tecnológicos asumiendo los retos de atender una sociedad moderna que busca cada vez mayor facilidad, accesibilidad y oportunidad en los servicios que ofrecen las organizaciones.

En 2022 el Plan Maestro de Tecnologías de la Información 2020-2024 se enfocó principalmente en mejorar la infraestructura tecnológica y los portales de interacción, así como en diseñar y establecer modelos que favorecieran entregar un mejor servicio a los trabajadores.

Para 2023, en el Plan se visualiza una mayor viabilidad para arrancar la ejecución de las siguientes iniciativas:

- **Automatizar la atención integral a las y los derechohabientes:** Estandarizar la obtención del servicio al derechohabiente en los canales de atención, con el objetivo de simplificar la operación y brindar información oportuna; diseñando la interacción para cada servicio ofrecido al derechohabiente, considerando los canales y elementos requeridos para asegurar que el derechohabiente resuelva sus necesidades en el tiempo y forma comprometidos.

- **Ejecutar una simplificación de los procesos que impacten la experiencia de los derechohabientes:** Realizar la optimización y simplificación de los procesos que habiliten servicios prioritarios para los derechohabientes o acreditados, habilitando un modelo omnicanal centrado en la o el derechohabiente, para continuar con la transformación digital integral de los servicios que se ofrecen a los derechohabientes.
- **Robustecer la protección ante amenazas a la seguridad de la información:** Habilitar y aplicar estrategias de protección de la información y la tecnología tales como *mecanismos de defensa*, equipo y herramientas de detección y respuesta, así como inteligencia ante amenazas avanzadas, que permitan aumentar la resiliencia del Instituto ante ataques cibernéticos.
- **Estandarizar y consolidar las soluciones de interconexión de sistemas (middleware) alineadas con arquitectura de TI:** Establecer los estándares de integración aplicativa tanto a nivel arquitectónico como de herramientas y plataformas para lograr una arquitectura tecnológica integrada y colaborativa.
- **Mejorar los modelos de analítica avanzada y visualización:** Evolucionar los modelos de analítica avanzada para consolidar los tableros de información con una visualización acorde a las necesidades de análisis de datos de las áreas del Instituto.
- **Implementar servicios digitales internos:** Modernizar y mejorar los servicios que utilizan los empleados del Instituto, mediante una transformación digital de los servicios para ofrecer una experiencia eficaz que haga más eficiente y ágil su trabajo.



Gobierno de datos


Se construirá un ecosistema de información que maximice el valor de los datos institucionales cuando son consumidos, brindando servicios eficientes a los derechohabientes, acreditados y patrones, así como para la toma de decisiones del Instituto.

Se identificará el ciclo de vida de los datos para buscar controlar su ingreso, creación, registro, almacenamiento y

uso por las distintas áreas dentro del Instituto, logrando tener vista de la propiedad y consumo de estos.

- Se promoverán iniciativas para institucionalizar datos mediante la gestión de datos compartidos. Esto permitirá reducir riesgos asociados con la integridad y redundancia de datos y mejorar su calidad, lo que disminuirá los errores de registro y los costos asociados con la gestión de su ciclo de vida.
- Se formalizarán mecanismos de control para dar seguridad y confidencialidad de los datos sensibles.

Se medirá y supervisará la calidad de los datos mediante la formalización de dos indicadores que permitan medir el consumo de fuentes autoritativas del dato y la integridad de estos en bases de datos y la liberación y publicación de los documentos que integran 80% de la normativa de gobierno de datos.



Sistema de Información Infonavit

Implementar una plataforma en el Portal Institucional que permita la consulta estructurada de los datos estadísticos del Infonavit, considerando un proceso de automatización, consolidación y validación de la información que lo alimenta, para consumo estadístico de usuarios internos y externos al Infonavit.

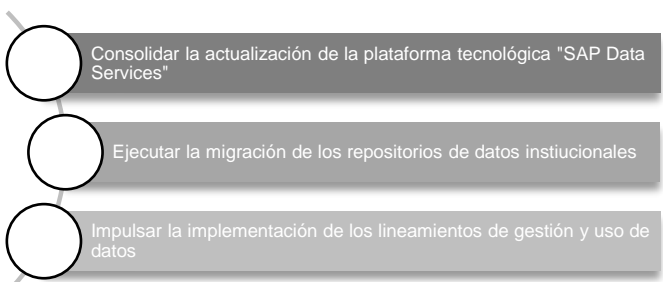


Robustecimiento del Data Warehouse

Para simplificar la entrega de soluciones financieras y servicios, se busca fortalecer el *Data Warehouse* (DWH) institucional mediante la integración de distintas fuentes de datos institucionales. Con esto, la consulta y gestión de datos será realizada de una manera más segura y eficiente, lo que permitirá a las áreas de negocio consultar y generar información de valor para la toma de decisiones.

Las acciones que serán realizadas están centradas en tres aspectos principales:

Diagrama 27. Acciones para robustecer el DWH



Fuente: Subdirección General de Tecnologías de Información.

La meta hacia 2023 es contar con 50% de avance en la definición del repositorio central de datos de la Plataforma de Gestión y Análisis de Datos e Información; incorporar al Data Warehouse tres series estadísticas y habilitar a su vez la funcionalidad de mapas dinámicos para los indicadores de calidad de la vivienda y flujos de recaudación fiscal.




Atender la obsolescencia de la infraestructura tecnológica

En 2023 se dará continuidad a la puesta en operación del nuevo sitio de recuperación ante desastres (DRP). Esto permitirá mantener la continuidad operativa y disponibilidad de los servicios informáticos proporcionados por el Instituto, en caso de una contingencia, permitiendo continuar con la atención hacia nuestros derechohabientes.

Se actualizará la infraestructura correspondiente a la plataforma Mainframe mediante la renovación del equipo productivo Mainframe en el Centro de Cómputo Principal. Asimismo, se desincorporará el activo fijo relacionado con equipo de cómputo de usuario final obsoleto, lo que permitirá un mejor aprovechamiento del recurso humano al disminuir la demanda de las actividades de administración de activo fijo y redireccionarla a la atención oportuna de soporte técnico hacia los empleados del Instituto.

Con estas acciones se dará por atendida la obsolescencia de la infraestructura tecnológica al contar con una infraestructura de última generación con óptimo desempeño y soporte técnico para apoyar el desarrollo de las funciones del personal del Instituto.



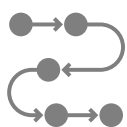
Reportes regulatorios a la CNBV

Implementar una solución tecnológica integral y transversal que permita generar de forma automatizada los 25 reportes regulatorios para la CNBV, a fin de cumplir en tiempo y forma las obligaciones establecidas en la CUOEF.



Gestión del cambio

Para asegurar que se cumplan los objetivos estratégicos planteados, el Instituto debe estar preparado para adaptarse a los cambios que se requieran llevar a cabo. En este sentido, se requiere de una cultura de gestión del cambio que asegure que se cuenta con el equipo, procesos y mecanismos que permitan la implementación de las nuevas iniciativas.



Alineación de normatividad, procesos y desempeño

El Modelo Operativo Infonavit debe consolidar el enfoque de la administración por procesos y con esto garantizar la alineación de las operaciones con la estrategia institucional, incrementando la transversalidad operativa, optimizando los recursos, orientando el quehacer del Instituto hacia el cumplimiento de nuestra visión y misión.

En 2023 se continuará con el rediseño de la normativa institucional en alineación al nuevo Modelo Operativo Infonavit. Al cierre del año se iniciará con la mejora continua de los procesos del Instituto en alineación al Sistema de Control Interno que establece la actualización normativa al menos cada dos años.

Diagrama 28. Ciclo de vida de la Administración de Procesos de Negocio (*Business Process Management – BPM*, por sus siglas en inglés)



Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.



Estrategia de reconversión del capital humano

En el marco de la Estrategia de Desarrollo y Reconversión del Capital Humano se planteó la elaboración de la Matriz de Talento de forma anual, con miras a la mejora continua. Esta metodología permite vincular el potencial y el desempeño del personal, con la finalidad de proponer acciones específicas de desarrollo a cada persona. En 2023 se volverán a evaluar las competencias institucionales, considerando los resultados de la evaluación del desempeño del primer semestre del 2023, con el fin de establecer las nuevas acciones de gestión para

contar con equipos de alto desempeño, resolutivos ante las necesidades de las y los usuarios internos y externos.



Certificación a gerentes de crédito, cartera y recaudación en las delegaciones regionales

Con el fin de fortalecer las capacidades de los gerentes de crédito, cobranza y recaudación de las Delegaciones Regionales, en 2023 se les matriculará en uno de los estándares de competencia que el Infonavit ha registrado ante el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), que son EC0939.01 “Aplicación de las reglas para el otorgamiento del crédito a los/las trabajadores(as) derechohabientes del Infonavit en las diferentes alternativas de financiamiento”, EC0940.01 “Asesoría en los lineamientos de servicio del modelo de soluciones de pago del Infonavit” y EC0941 “Asesoría en los procesos de Recaudación Fiscal y Administración de la Subcuenta de Vivienda”; según corresponda a las funciones de su unidad organizativa.



Desarrollo organizacional

Se fortalecerán las acciones con perspectiva de género que fomenten un pago equitativo, la igualdad de oportunidades en procesos de reclutamiento, formación y promoción que se reflejen en una mayor participación de mujeres en puestos de alta responsabilidad. Para seguir avanzado en esquemas de trabajo flexible como el Trabajo Fuera de Oficina (TFO) y los permisos extendidos de maternidad y paternidad, se ampliarán los esfuerzos para la adopción de medidas de inclusión y nivelación, como una mayor flexibilización en los permisos para las y los trabajadores que permitan el cuidado de sus hijas e hijos, ya sea por nacimiento o adopción, y se coordinará el remozamiento de las instalaciones de las salas de lactancia para mejorar la experiencia de las personas que hagan uso de ellas.

Asimismo, con actividades de sensibilización se permeará entre todo el personal la cultura de igualdad laboral y no discriminación que se refleje en la atención que se brinda a la población derechohabiente, mejorando la atención otorgada a grupos históricamente vulnerados como son las mujeres, población LGBTI+, personas con discapacidad,

población indígena o personas adultas mayores, entre otros.

Como parte de la construcción de entornos laborales favorables que se complementen con medidas de prevención de factores de riesgo psicosociales, se impartirán acciones que fortalezcan los liderazgos positivos con un enfoque en mejorar la periodicidad y calidad de la retroalimentación que ofrecen los líderes del Infonavit a sus equipos de trabajo, considerando que la falta de retroalimentación adecuada es uno de los elementos que influyen de manera negativa en el clima laboral del Instituto.



Replanteamiento de Intranet Institucional

Una buena práctica en las organizaciones es contar con una red interna de intercambio de información que permita al público interno conocer, entender y tener acceso a las diferentes actividades organizacionales, todo concentrado en un solo sitio, cuya facilidad en la navegabilidad ahorre tiempo de productividad laboral a los trabajadores.

La Intranet Institucional es la herramienta que permite contar con este espacio; sin embargo, la actual Intranet del Infonavit no obedece a las mejores prácticas. Esto se debe a un abandono de al menos 10 años en el mantenimiento de su soporte técnico, estructura y contenidos.

A pesar de que su funcionalidad no está alineada a las mejores prácticas, actualmente es uno de los canales internos más consultados y posicionados, principalmente para el desempeño laboral.

Si bien en los últimos dos años se ha promovido la actualización de distintos elementos de forma aislada, esto no ha respondido a una estrategia integral que permita una renovación completa y funcional. Para ello, se plantea un proyecto de replanteamiento con las siguientes acciones:

- Depuración, revisión y actualización de 100% de contenidos de la Intranet.
- Definición de un nuevo mapa de sitio que responda a las necesidades y al objetivo que persigue la Intranet Institucional.
- Renovación del *layout* de la página de inicio, así como de todas las secciones que integran el contenido en páginas internas.
- Renovación del estilo gráfico para alinearlos a la identidad institucional y promover una navegación fácil e intuitiva.

- Actualización de la plataforma en la que sea alojada la intranet: *SAP Enterprise Portal* (EP) y de *SAP NetWeaver Development Infrastructure* (NWDI), herramienta de desarrollo que permite complementar la funcionalidad que nos ofrece EP y generar aplicativos a la medida de las necesidades. Esta actualización se realizará bajo el proyecto que lidera y encabeza la Subdirección General de Tecnologías de Información, en el que también se considera la actualización de SAP-FICO.



Espacio Cultural Infonavit

El Espacio Cultural Infonavit consistirá en un recinto que promueva el diálogo, la discusión y el aprendizaje continuos sobre vivienda, territorio y ciudad con los derechohabientes y acreditados.

En el primer trimestre de 2023, el Espacio Cultural Infonavit iniciará sus actividades, principalmente a través del Museo Nacional de la Vivienda (Munavi) y del Centro de Información Documental-Biblioteca.

El Munavi será un espacio educativo que, a través de experiencias interactivas, incentivará el diálogo, dará cabida a distintas perspectivas y facilitará temáticas de vivienda que incluirán identidad, habitabilidad, derechos, la complejidad del desarrollo urbano y la historia de la vivienda en México.

La biblioteca del Instituto se replanteará como un centro de información, conocimiento y convivencia vibrante, interactivo, incluyente, que ofrecerá servicios diseñados para cada tipo de usuario, interno o externo. Será un espacio flexible, abierto a todo el público que permitirá el acceso a la documentación de diferentes formas. Además de la colección especializada en temáticas de vivienda, con la que ya se cuenta, ofrecerá opciones de interés general al alcance de todos los visitantes.

A través de una oferta de manifestaciones culturales y académicas, el Espacio Cultural Infonavit será un recinto donde se despierte la curiosidad intelectual de las personas que lo visiten. Dotará al visitante de información relevante, oportuna, útil y vivencial que apoye a los derechohabientes y acreditados en la toma de decisiones sobre sus viviendas y las relaciones en torno a éstas.

Para 2023 se espera tener un público de usuarios potenciales divididos en:

- Derechohabientes: en promedio 651 personas visitan a la semana las oficinas para realizar trámites, mismos a los que se les informará sobre la oferta cultural.
- 2,400 trabajadores del Instituto tendrán la oportunidad de acudir al nuevo espacio físico con

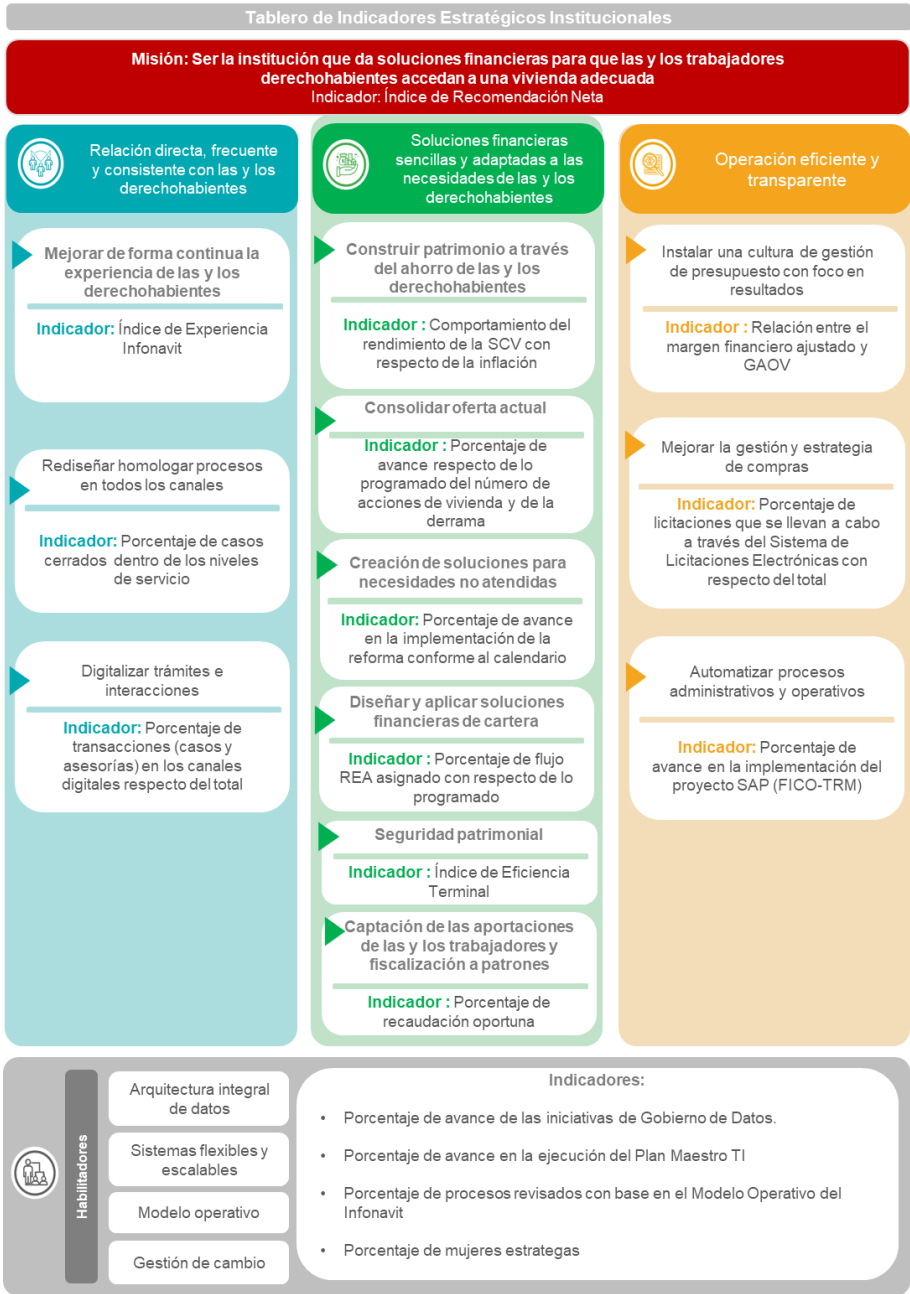
mayor facilidad por la proximidad de sus lugares de trabajo.

- 12,668 vecinos de las colonias aledañas al museo.
- 1,500 personas al año vinculadas e interesadas en temas de vivienda.

Tablero de indicadores estratégicos institucionales

El tablero de indicadores estratégicos institucionales permitirá medir los avances y los resultados alcanzados de los objetivos del planteamiento estratégico del Instituto, en cuanto a la relación y atención que brinda el Instituto a los derechohabientes, las soluciones financieras que ofrece y el manejo eficiente y transparente de los recursos económicos de los que hace uso. Las fichas técnicas de cada uno de los indicadores pueden ser consultadas en el anexo 4.

Asimismo, en 2023 el Infonavit trabajará en diseñar indicadores adicionales de (i) cobranza para fortalecer el seguimiento al objetivo “Diseñar y aplicar soluciones de cartera”, y (ii) de percepción para medir el conocimiento de las y los derechohabientes sobre el Instituto y los servicios que ofrece.







Tablero de Evaluación de Delegaciones (TED)

El TED es una herramienta que permite gestionar el desempeño de las 32 delegaciones regionales y alinear su operación a los objetivos institucionales. Este tablero consolida los indicadores estratégicos más relevantes, definidos por las áreas centrales, y detalla las metas específicas para cada delegación.

Durante el primer semestre de 2022, se llevó a cabo una reformulación del TED, con el objetivo de mejorar la composición y selección de indicadores, en función de las actividades que dependen directamente de las delegaciones o en las cuales participan de forma importante. Esta selección priorizó indicadores vinculados con las funciones sustantivas del Instituto y con la planeación estratégica vigente.

Anteriormente, el TED se conformaba por 67 indicadores, no todos se relacionaban con el desempeño de las delegaciones. El nuevo diseño del TED considera 15 indicadores que dependen directamente de la gestión estratégica de las y los delegados, y otorga un valor homogéneo de los indicadores por área sustantiva.

Nuevo TED: indicadores por área responsable y puntaje ³¹			
Experiencia del derechohabiente	Operaciones	24	 Eje
Tiempo de espera con y sin cita			
Cumplimiento en el volumen de colocación hipotecaria y no hipotecaria POA	Crédito	24	 Eje
Promoción de soluciones de crédito			
Contención de cuentas en moras 1 - 2 con pago	Gestión de Cartera	24	 Eje
Flujo REA asignado			
Cura tercer pago de convenios			
Salidas portafolio vencido			
Gestión de cobranza fiscal (oportuna, inmediata, temprana y tardía)	Recaudación Fiscal	24	 Eje
Recuperación de la cuenta por cobrar			
Ejecución oportuna de los procesos de fiscalización y recaudación			
Medios de defensa			
Caducidad y prescripción			
Ingreso de aportaciones extraordinarias de trabajadores y trabajadoras dh	Secretaría General y Jurídica	4	
Agenda estratégica de las Comisiones Consultivas Regionales			

En el TED anterior, 61% de los indicadores se enfocaba en el eje estratégico 3, debido a la relevancia que tenía la actualización y mejora de los procesos operativos de las delegaciones. Con la reformulación de esta herramienta, ocho indicadores están concentrados en los ejes estratégicos 1 y 2 con una ponderación de 72%, y corresponden a resultados directamente vinculados con la atención directa de la y el derechohabiente, la originación de crédito y la correcta administración del portafolio hipotecario. En el eje estratégico 3 se consideran siete indicadores con una ponderación de 28% que refieren a operaciones relacionadas con la recaudación de las aportaciones patronales y de las y los derechohabientes. Los 15 indicadores permiten un seguimiento puntual a funciones sustantivas del Infonavit en donde se requieren estrategias operativas específicas por parte de las delegaciones.

El nuevo TED es una propuesta que representa una renovación en la composición y selección de indicadores estratégicos y operativos que dependen directamente del desempeño de las delegaciones, con ello se pretende motivar el trabajo en equipo de toda la delegación, que, junto con los Cesi, son las instancias que implementan las estrategias centrales y tienen una participación relevante en cumplimiento de los objetivos institucionales.

³¹ Adicionalmente, en la evaluación de las y los delegados se contemplan dos indicadores en materia de control interno y atención de quejas en las delegaciones. En caso de incumplimiento, se penaliza con un valor de hasta -10% sobre puntaje final.

4. Planeación financiera

En esta sección se presenta una proyección de las variables financieras del Infonavit para el periodo 2023-2027, incluyendo el cierre del 2022. Estas proyecciones recogen la información operativa, financiera y de expectativas macroeconómicas a nivel nacional e internacional, para presentar los diversos escenarios de ingresos, sus usos, así como la trayectoria del remanente de operación conforme al artículo 39 de la Ley del Infonavit para determinar el rendimiento a la Subcuenta de Vivienda.

La presente sección contiene la proyección del flujo de efectivo con la desagregación de sus componentes y la proyección del balance general del Infonavit para dar seguimiento a la trayectoria del crecimiento de los activos (cartera hipotecaria e inversiones), de los pasivos (el saldo de las Subcuentas de Vivienda) y del patrimonio.

Destaca la expectativa del crecimiento de los activos hipotecarios (créditos netos de las reservas regulatorias) que aumentará alrededor de 6.17% en promedio anual. Asimismo, el patrimonio será impulsado por el resultado neto que se estima pase de 17,435 millones de pesos (mdp) en 2023 a 50,149 mdp en 2027. Estas proyecciones incorporan un escenario macroeconómico central de actividad económica (crecimiento de la economía, del empleo, inflación, salario mínimo, tipo de cambio y tasas de interés), así como las distintas políticas que se han descrito a lo largo de este Plan Estratégico y Financiero.

La planeación financiera toma en consideración los siguientes elementos:

- a. La dinámica de originación de créditos hipotecarios en el Infonavit, destacando la

incorporación de las nuevas soluciones de crédito habilitadas por la reforma a la Ley del Infonavit en 2020 tales como adquisición de terreno, refinanciamiento, créditos subsecuentes y mejoramiento de vivienda para derechohabientes no activos.

- b. Una migración gradual de créditos denominados en Veces de Salario Mínimo (VSM) a pesos a través del programa “Responsabilidad Compartida”.
- c. Supuestos en línea con el entorno macroeconómico, las condiciones de empleo y situación laboral para las trayectorias de créditos con atrasos, vencimientos y segregaciones del balance.
- d. Escenarios de mejoras graduales por reingeniería de procesos para la administración de cartera en régimen de recuperación especializada, ejecución de garantías y administración de bienes adjudicados³².
- e. Escenarios neutrales de valuación de inversiones, tomando en consideración los ingresos esperados por instrumentos en renta fija, pero tomando prudencia en no asumir valuaciones adicionales por volatilidad de mercado.

³² Refiérase al apartado 2.d. Diseñar y aplicar soluciones financieras de cartera de la sección 3. Planeación estratégica.

i. Proyecciones financieras³³

Tabla 23. Proyección del flujo de efectivo (millones de pesos)³⁴

Flujo de efectivo	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27
EXISTENCIA INICIAL	420,871	513,637	628,230	756,500	904,342	1,071,572
ENTRADAS	338,731	383,401	426,662	466,144	507,667	551,486
Aportaciones	126,682	137,544	149,797	161,032	173,270	186,092
Recuperación de cartera ³⁵	181,556	206,941	231,062	252,552	273,916	295,936
Entidades receptoras, ACV (Amortización Crédito de Vivienda)	169,505	181,597	197,798	213,541	230,049	247,575
Régimen Especial de Amortización (REA)	45,654	48,637	52,216	55,956	59,527	63,013
Cobranza coparticipados, Cedevis y otros	(33,604)	(23,292)	(18,952)	(16,945)	(15,660)	(14,652)
Emisión Cedevis	-	-	-	-	-	-
Productos financieros	25,546	33,648	40,371	46,958	54,372	63,159
Otras entradas	4,948	5,268	5,432	5,602	6,108	6,298
SALIDAS	205,249	268,808	298,391	318,302	340,437	364,837
Programa de financiamiento ³⁶	141,882	200,955	226,619	242,674	259,873	278,296
Entrega de depósitos	34,015	34,542	36,637	38,730	41,592	45,301
Gastos generales	14,344	16,148	16,752	17,338	17,945	18,573
Otras salidas	15,009	17,162	18,384	19,560	21,027	22,668
Partidas en tránsito	(40,716)	-	-	-	-	-
EXISTENCIA FINAL	513,637	628,230	756,500	904,342	1,071,572	1,258,221

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

³³ Las proyecciones de los estados financieros toman como punto de partida la información observada en la contabilidad al corte de septiembre de 2022. No incluyen las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés).

³⁴ Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico central. Asimismo, las cifras incluyen los efectos de la implementación de las nuevas soluciones de crédito habilitadas por la reforma a la Ley del Instituto.

³⁵ El crecimiento posterior al periodo de pandemia por COVID-19 de este rubro fue 14.17% en 2021 y se espera que esta dinámica de crecimiento se mantenga para el periodo 2022-2023 para luego estabilizarse en años subsecuentes. Lo anterior en congruencia con el comportamiento macroeconómico de 2021, 2022 y el estimado para 2023. Esta dinámica se explica por el efecto de recuperación económica que se da bajo ciertas circunstancias después de periodos de bajo crecimiento.

³⁶ El 'Programa de Financiamiento' reconoce el crédito neto financiado por Infonavit que es el monto de crédito otorgado descontando 'Gastos de titulación, financieros y de operación' e 'impuestos y derechos', es por ello que el monto reflejado en este concepto difiere del Programa Operativo Anual (POA).

Tabla 24. Proyección del balance general (millones de pesos)³⁷

Activo	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27
Disponibilidades e inversiones en valores	513,637	628,230	756,500	904,342	1,071,572	1,258,221
Cartera de crédito vigente	1,380,500	1,450,830	1,535,633	1,633,422	1,730,294	1,830,999
Cartera de crédito vencida ³⁸	306,039	342,754	357,172	368,075	384,980	406,019
CARTERA DE CRÉDITO³⁹	1,686,539	1,793,584	1,892,805	2,001,498	2,115,274	2,237,018
(-) MENOS						
ESTIMACIÓN PREVENTIVA PARA RIESGOS CREDITICIOS	(252,644)	(268,890)	(280,334)	(291,731)	(301,250)	(309,068)
TOTAL DE CARTERA DE CRÉDITO (NETO)	1,433,895	1,524,693	1,612,471	1,709,767	1,814,024	1,927,949
Otras cuentas por cobrar	80,414	71,565	78,747	81,077	87,098	93,315
Otros activos	(4,020)	(4,335)	(5,614)	(6,698)	(8,044)	(9,245)
TOTAL ACTIVO	2,023,926	2,220,153	2,442,104	2,688,489	2,964,650	3,270,239
Pasivo	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27
Aportaciones a favor de las y los trabajadores	1,714,281	1,891,012	2,084,852	2,296,343	2,529,082	2,781,791
Otras cuentas por pagar	84,397	87,033	89,879	92,488	95,632	98,460
Créditos diferidos y cobros anticipados	3,804	3,230	2,773	2,666	2,595	2,499
TOTAL PASIVO	1,802,483	1,981,275	2,177,504	2,391,497	2,627,309	2,882,749
TOTAL DE PATRIMONIO	221,444	238,879	264,600	296,992	337,340	387,490
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,023,926	2,220,153	2,442,104	2,688,489	2,964,650	3,270,239

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

³⁷ Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico central. Asimismo, las cifras incluyen los efectos de la implementación de las nuevas soluciones de crédito habilitadas por la reforma a la Ley del Infonavit.

³⁸ Es importante considerar que el incremento en el Índice de Cartera Vencida es decreciente con una tendencia a estabilizarse en el mediano plazo. Véase para mayor detalle capítulo cinco, sección i. "Estudio de solvencia de largo plazo".

³⁹ Es importante destacar que la cartera vigente integra los supuestos de colocación de las nuevas soluciones de crédito, incluyendo las soluciones de crédito de línea IV (mejoras y ampliación) destinados al mejoramiento. Así mismo el crecimiento proyectado del portafolio captura el efecto de la implementación del programa "Responsabilidad Compartida" (conversión de créditos de VSM a pesos).

ii. Rentabilidad del Instituto y escenarios de estrés

En este Plan Estratégico y Financiero (PEF) se presentan además del escenario central, dos alternativas de escenarios macroeconómicos (favorable y desfavorable) para estimar las proyecciones de las variables financieras y de la operación bajo distintos niveles de crecimiento, inflación, empleo y tasas de interés.

A pesar del entorno económico incierto y volátil, la estrategia financiera en el Infonavit se realiza en línea con lo establecido en los ejes estratégicos para implementar las políticas y medidas descritas en este PEF, manteniendo atención a la demanda por soluciones de vivienda de las y los derechohabientes, con un rendimiento nominal promedio a la Subcuenta de Vivienda (SCV) de 5.92% para el periodo 2023-2027, aproximadamente 200 puntos base por encima de la inflación esperada (3.79% promedio), así como resultados financieros que permitan una acumulación adicional de patrimonio financiero para fortalecer la solvencia financiera del Instituto y así hacer frente a choques no previstos en la pérdida esperada.

Como puede verse, el objetivo de esta estrategia es implementar el presente PEF, así como los cambios legislativos; hacer frente a un entorno económico y financiero cambiante y volátil en los próximos años; continuar con una transformación operativa interna, principalmente en lo que concierne a la operación financiera de la recuperación de cartera en Régimen Especial de Amortización (REA) y especializada, continuar con un manejo disciplinado del gasto administrativo y de inversión y continuar con una inversión prudente en los activos de largo plazo. En conjunto, lo anterior privilegia ofrecer al derechohabiente, con flexibilidad, el servicio necesario para las distintas líneas de financiamiento, pagando además un rendimiento real a la SCV adecuado que permita mantener tanto la solvencia como la rentabilidad de largo plazo.

Tabla 25. Proyección del estado de resultados y remanente de operación (millones de pesos) -Escenario central-⁴⁰

Estado de resultados	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27
Ingresos por intereses	195,916	213,313	226,610	247,502	269,325	293,267
Créditos ⁴¹	170,945	180,422	187,148	201,601	216,177	231,530
Inversiones en valores ⁴²	24,971	32,891	39,462	45,901	53,149	61,737
Gastos por intereses	(139,337)	(103,457)	(115,743)	(126,631)	(141,068)	(154,956)
MARGEN FINANCIERO	56,579	109,855	110,867	120,871	128,257	138,311
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(59,022)	(65,452)	(62,953)	(61,390)	(60,771)	(60,544)
MARGEN FINANCIERO AJUSTADO POR RIESGOS CREDITICIOS	(2,443)	44,403	47,913	59,481	67,486	77,767
Comisiones y tarifas cobradas	6,276	5,980	6,173	6,661	7,338	8,070
Comisiones y tarifas pagadas	(298)	(339)	(345)	(326)	(310)	(304)
Resultado por intermediación	(42,494)	-	-	-	-	-
Otros (egresos) ingresos de la operación	(769)	(17,078)	(11,907)	(16,749)	(16,905)	(17,520)
Otros ingresos ⁴³	25,091	6,549	9,475	5,018	5,188	5,026
Otros egresos	(25,860)	(23,627)	(21,383)	(21,767)	(22,094)	(22,546)
Gastos de Administración, Operación y Vigilancia	(13,724)	(15,531)	(16,112)	(16,676)	(17,260)	(17,864)
GAOV	(12,540)	(14,259)	(14,793)	(15,310)	(15,846)	(16,401)
Depreciaciones	(1,983)	(2,108)	(2,187)	(2,263)	(2,343)	(2,425)
Costos y gastos diferidos de crédito	798	836	867	898	929	962
Resultado neto	(53,451)	17,435	25,722	32,392	40,349	50,149
Remanente de operación con base en el Art. 39 de la Ley	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27
a) Total de ingresos	184,789	225,842	242,258	259,181	281,852	306,363
Ingresos por intereses	195,916	213,313	226,610	247,502	269,325	293,267
Comisiones cobradas	6,276	5,980	6,173	6,661	7,338	8,070
Resultado por intermediación	(42,494)	-	-	-	-	-
Otros ingresos	25,091	6,549	9,475	5,018	5,188	5,026
b) Total de egresos	(100,235)	(106,329)	(102,210)	(101,627)	(101,959)	(102,838)
Gasto en reservas	(59,022)	(65,452)	(62,953)	(61,390)	(60,771)	(60,544)
GAOV	(13,724)	(15,531)	(16,112)	(16,676)	(17,260)	(17,864)
Otros egresos ⁴⁴	(27,191)	(25,007)	(22,799)	(23,235)	(23,617)	(24,127)
Comisiones pagadas	(298)	(339)	(345)	(326)	(310)	(304)
c) Incremento al patrimonio	(53,451)	17,435	25,722	32,392	40,349	50,149
(a-b+c) Remanente de operación	138,006	102,078	114,327	125,162	139,544	153,375
Cantidad básica	61,881	102,078	114,327	125,162	139,544	145,161
Cantidad de ajuste	76,125	-	-	-	-	8,214
Rendimiento nominal a la SCV (%)	8.60%	5.84%	5.94%	5.89%	5.97%	5.94%
Inflación (%)	8.60%	4.70%	3.74%	3.50%	3.50%	3.50%
Rendimiento real a la SCV (%)	0.00%	1.09%	2.12%	2.31%	2.38%	2.36%

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

⁴⁰ Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico central. Asimismo, las cifras incluyen los efectos de la implementación de las nuevas soluciones de crédito habilitadas por la reforma a la Ley del Instituto.

⁴¹ Incluye los conceptos: "Intereses sobre créditos", "Ingresos por apertura de crédito (neto)" e "Indexación de la cartera".

⁴² Incluye ingresos de inversiones en valores de Fanvit y Tesorería General. En promedio, 91.0% de estos ingresos corresponden a Fanvit.

⁴³ "Otros ingresos" en 2022 crecen derivado principalmente de la liberación del pasivo asociado con la reserva financiera mandatada por el artículo 37 de la Ley del Infonavit (se reconocieron como ingresos 15,331 mdp); esta liberación y efecto contable ya no se reconoce en años posteriores. Sumado a lo anterior, en 2022 se reconocieron ingresos por 5,015 mdp por concepto de "Resultado por amortización anticipada de Cedevís"; los ingresos por este concepto para los próximos años se prevé que sean menores dado el menor número de emisiones restantes por amortizar.

⁴⁴ Incluye conceptos: "Otros egresos", "Costos y gastos de originación de crédito" y "Otros gastos por intereses / intereses complementarios".

A continuación, se muestra el detalle de los ingresos por intereses sobre créditos tanto por línea y solución de crédito los cuales se reconocen en el estado de resultados:

Tabla 26. Intereses sobre créditos por línea y solución de crédito (millones de pesos) -Escenario central-⁴⁵

	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27
Intereses sobre créditos por línea y solución de crédito⁴⁶	132,056	141,851	150,788	168,882	182,562	195,341
Línea I (financiamiento a desarrolladoras)	1,291	1,252	1,215	1,178	1,143	1,108
Línea II (adquisición de vivienda y suelo)	127,062	136,456	144,740	161,886	174,919	187,090
Tradicional	107,430	114,821	121,717	136,257	147,166	157,227
Infonavit Total	7,635	8,201	8,718	9,764	10,555	11,294
Cofinanciamiento	5,972	6,415	6,819	7,637	8,256	8,834
Unamos Créditos	3,289	3,533	3,755	4,206	4,546	4,865
Segundo Crédito ⁴⁷	2,737	3,487	3,731	4,022	4,396	4,871
Línea III (construcción)	2,873	3,086	3,281	3,675	3,972	4,250
Línea IV (mejoras y ampliación)⁴⁸	585	763	1,166	1,669	1,971	2,263
Línea V (pago de pasivos)	245	294	387	475	556	629

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Para 2022 el Infonavit prevé otorgar un rendimiento a la SCV equivalente a la inflación estimada para el cierre del año, es decir, 8.60%, lo que implica un gasto por intereses de 138,006 mdp. Este rendimiento está compuesto por 61,881 mdp de cantidad básica (o rendimiento mínimo) y 76,125 mdp de cantidad de ajuste (o rendimiento adicional). Es importante mencionar que la cantidad de ajuste estará sujeta a la aprobación del Consejo de Administración del Infonavit en enero de 2023. Este rendimiento previsto a la SCV tendría un impacto sobre el resultado neto del ejercicio lo que a su vez reduciría el Índice de Capitalización (ICAP)⁴⁹ del Instituto. No obstante, se estima que este efecto sea transitorio toda vez que se proyecta que el resultado neto (incremento al patrimonio) ascienda a 17,435 mdp en 2023 y a partir de este año crezca de manera sostenida hasta llegar a 50,149 mdp en 2027.

Para 2023 es importante hacer mención que se prevé replicar la misma mecánica empleada en 2022 para determinar la actualización de los créditos denominados en salarios mínimos (VSM), así como la tasa aplicable para obtener la cantidad básica para la proporción asociada a los créditos hipotecarios denominados en VSM⁵⁰. De lo anterior se estima que en 2023 la actualización de los créditos denominados en VSM y la tasa aplicable para obtener cantidad básica para la proporción en VSM será 5.35%, la cual corresponde al promedio de la inflación de los últimos cinco años (inflación 2019-2022/estimado). Esto con la finalidad de mitigar el impacto adverso de los altos niveles de inflación y crecimiento del salario mínimo⁵¹.

De acuerdo con el artículo 39 de la Ley del Infonavit, el rendimiento a la Subcuenta de Vivienda se integra por una cantidad básica que se abona en doce exhibiciones al final de cada uno de los meses del año y por una cantidad de ajuste la cual se determina al cierre del año. Para obtener la cantidad básica, se determina la proporción de los activos financieros del Instituto y se les aplican las tasas: i) para la proporción asociada a la cartera hipotecaria en VSM la tasa de incremento en el salario

⁴⁵ Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico central. Asimismo, las cifras incluyen los efectos de la implementación de las nuevas soluciones de crédito habilitadas por la reforma a la Ley del Instituto.

⁴⁶ Para el periodo 2023-2027 el Instituto estima colocar 106 créditos para línea VI (mejoras y ampliación); el impacto de la colocación en términos de ingresos por intereses es marginal y se integra dentro de línea V (refinanciamiento).

⁴⁷ La proyección de ingresos incorpora el supuesto que esta solución de crédito se prevé sea financiado 100% por el Infonavit a partir de 2023.

⁴⁸ Ibidem. Las tasas de interés aplicables a línea IV (mejoras y ampliación) son 10%, 11% y tasas vinculadas al Nuevo Esquema de Crédito en Pesos (NECP) para las modalidades micromejoras, mejoras menores y mejoras mayores, correspondientemente. Es importante puntualizar no obstante que el programa "Mejoravit" seguirá otorgándose aún durante los primeros meses del 2023; créditos que están financiados por las entidades financieras.

⁴⁹ Para 2022 se estima un ICAP de 9.96%.

⁵⁰ En 2022 el Consejo de Administración, mediante la resolución RCA-10523-01/22 tomó conocimiento del mecanismo que la actualización del saldo de los créditos en VSM, así como para la tasa aplicable en VSM para el cálculo de cantidad básica se utilice la tasa de 4.99% (promedio inflación 2017-2021), la cual consiste en la aplicación de la tasa que resulte menor entre i) la tasa de incremento porcentual anual del salario mínimo vigente en el año en curso, ii) la tasa de incremento porcentual anual de la Unidad de Medida y Actualización vigente en el año en curso, y iii) la tasa que resulte de calcular el promedio aritmético de los incrementos porcentuales anuales que hubiese observado el Índice Nacional de Precios al Consumidor durante los últimos cinco años calendario.

⁵¹ Se prevé que el salario mínimo crezca en 2023 a una tasa de 8.6% en un escenario central (crecimiento vinculado con la inflación esperada al cierre de 2022). A este crecimiento se agrega el incremento del Monto Independiente de Recuperación (MIR) por 17.5 pesos. Es importante destacar que el portafolio de crédito en VSM se actualiza conforme el artículo 44 de la Ley del Infonavit.

mínimo sin que exceda el crecimiento porcentual de la UMA; ii) para la proporción asociada a la cartera hipotecaria en pesos la tasa que resulte del promediar de manera aritmética la inflación de los últimos cinco años calendario; y iii) para el resto de los activos financieros conforme se le aplicará el retorno del portafolio de referencia que haya aprobado para tal fin el Consejo de Administración. Para obtener la cantidad de ajuste, el Consejo de Administración determinará el remanente de operación al cierre del ejercicio, el cual no considera el incremento en el patrimonio, y se le disminuirá la cantidad básica para obtener la cantidad de ajuste resultante.

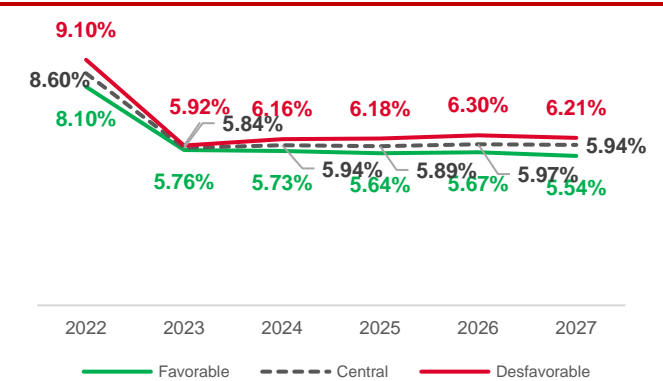
En la siguiente tabla se muestra que en los distintos escenarios proyectados para el periodo 2023 – 2027 el Infonavit podrá otorgar un rendimiento real positivo para la Subcuenta de Vivienda, incluso bajo un escenario desfavorable.

Tabla 27. Escenarios de rendimiento a la Subcuenta de Vivienda e incremento al patrimonio (o resultado neto).

		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Favorable	Rendimiento a la SCV	129,699	100,622	110,581	120,357	133,823	144,533
	Incremento al patrimonio	-40,139	31,532	38,492	45,139	54,629	68,375
Central	Rendimiento a la SCV	138,006	102,078	114,327	125,162	139,544	153,375
	Incremento al patrimonio	-53,451	17,435	25,722	32,392	40,349	50,149
Desfavorable	Rendimiento a la SCV	146,332	103,663	118,489	130,764	146,562	158,889
	Incremento al patrimonio	-66,533	6,286	14,966	19,381	25,079	35,547
Rendimiento real (%)	Rendimiento real a la SCV						
	Favorable	0.00%	1.60%	2.54%	2.69%	2.73%	2.59%
	Central	0.00%	1.09%	2.12%	2.31%	2.38%	2.36%
	Desfavorable	0.00%	0.59%	1.72%	1.97%	2.09%	2.00%

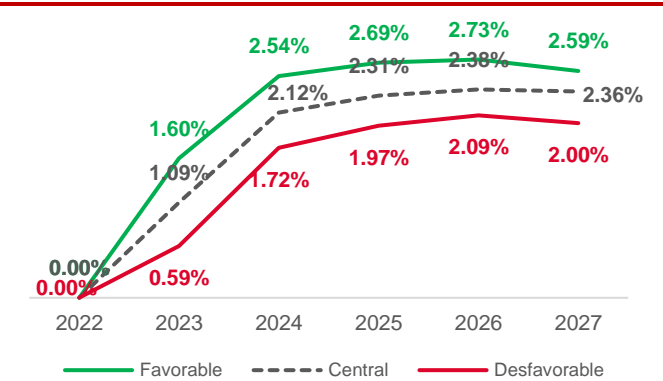
Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Gráfica 23. Rendimiento nominal SCV⁵²



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Gráfica 24. Rendimiento real SCV



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

⁵² El rendimiento nominal a la SCV está intrínsecamente ligado con la inflación esperada, por tal motivo, en un escenario desfavorable, el rendimiento a la SCV resulta superior a los escenarios central y favorable.

iii. Indicadores clave de desempeño

A continuación se presentan los principales indicadores financieros a los que se les dará seguimiento para monitorear el desempeño institucional conforme al planteamiento estratégico 2023-2027.

Tabla 28. Indicadores clave de desempeño 2023 – 2027

		dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27
Rendimiento a la SCV (\$)	Central	138,006	102,078	114,327	125,162	139,544	153,375
	Favorable	129,699	100,622	110,581	120,357	133,823	144,533
	Desfavorable	146,332	103,663	118,489	130,764	146,562	158,889
Rendimiento nominal a la SCV (%) ⁵³	Central	8.60%	5.84%	5.94%	5.89%	5.97%	5.94%
	Favorable	8.10%	5.76%	5.73%	5.64%	5.67%	5.54%
	Desfavorable	9.10%	5.92%	6.16%	6.18%	6.30%	6.21%
Remuneración al patrimonio	Central	-53,451	17,435	25,722	32,392	40,349	50,149
	Favorable	-40,139	31,532	38,492	45,139	54,629	68,375
	Desfavorable	-66,533	6,286	14,966	19,381	25,079	35,547
Reservas/cartera total	Central	14.98%	14.99%	14.81%	14.58%	14.24%	13.82%
	Favorable	14.93%	14.35%	14.16%	14.02%	13.78%	13.49%
	Desfavorable	15.55%	16.11%	15.94%	15.66%	15.26%	14.73%
Aportaciones de dh sin crédito	Central	126,682	137,544	149,797	161,032	173,270	186,092
	Favorable	129,727	145,157	159,546	172,526	188,512	203,824
	Desfavorable	123,637	129,931	140,048	149,538	158,029	168,360
Recuperación de cartera ROA	Central	169,505	181,597	197,798	213,541	230,049	247,575
	Favorable	173,519	192,149	209,710	228,324	246,999	269,519
	Desfavorable	165,492	172,946	187,294	198,898	213,099	225,631
Recuperación de cartera en ventanilla	Central	45,654	48,637	52,216	55,956	59,527	63,013
	Favorable	49,852	56,650	62,141	68,748	73,828	80,202
	Desfavorable	41,457	41,185	42,709	43,206	45,226	45,824
Patrimonio/activo	Central	10.94%	10.76%	10.83%	11.05%	11.38%	11.85%
	Favorable	11.55%	11.84%	12.25%	12.71%	13.25%	13.97%
	Desfavorable	10.33%	9.77%	9.55%	9.45%	9.49%	9.77%
ICAP ⁵⁴	Central	9.97%	9.81%	9.97%	10.17%	10.57%	11.09%
	Favorable	10.52%	10.80%	11.23%	11.67%	12.30%	13.07%
	Desfavorable	9.42%	8.93%	8.81%	8.76%	8.87%	9.18%
Rentabilidad de la originación Diferencial TAP-TCM ⁵⁵ (puntos base)	Central	92.6	194.4	238.1	238.2	238.2	238.1
	Favorable	96.4	200.1	248.2	248.1	248.1	248.2
	Desfavorable	89.7	185.5	229.9	230.0	229.8	230.0
Indicadores informativos que representan una de las posibles trayectorias de la estabilización del ICV en el periodo 2023-2027⁵⁶							
ICV en número ⁵⁷	Central	14.56%	15.67%	15.80%	15.42%	15.24%	15.19%
	Favorable	14.41%	14.71%	15.10%	15.22%	15.09%	15.04%
	Desfavorable	14.71%	15.92%	16.10%	15.72%	15.54%	15.49%
ICV saldos ⁵⁸	Central	18.15%	19.11%	18.87%	18.39%	18.20%	18.15%
	Favorable	17.86%	18.15%	18.15%	18.15%	17.99%	17.90%
	Desfavorable	18.43%	19.26%	19.04%	18.58%	18.41%	18.40%

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

⁵³ Los escenarios de rendimiento a la SCV están asociados a las estimaciones macroeconómicas, específicamente con la inflación; en 2022, el rendimiento a la SCV en todos sus escenarios es al menos la inflación; a partir de 2023 el rendimiento estimado es cantidad básica (excepto en 2027) el cual está ligado con la inflación, es por ello por lo que en el escenario desfavorable el rendimiento es mayor. En 2023 dado que se prevé otorgar únicamente rendimiento por Cantidad Básica, la variación entre sus escenarios es estrecha dado que es congruente con las estimaciones macroeconómicas, particularmente con la inflación, concepto que varía poco entre escenarios.

⁵⁴ Conforme al artículo 39 de la Ley del Infonavit, el Consejo de Administración deberá definir el monto de cantidad de ajuste 2022 en enero de 2023. Se buscará que esta decisión sea consistente con un nivel del ICAP por lo menos de 10.5%. Esto implicaría un rendimiento nominal a la SCV de 7.8% y un resultado neto de (39,694) mdp negativo. Esto representaría una aportación menor en el saldo de la SCV en comparación con el supuesto de otorgar un rendimiento equivalente a 8.6%.

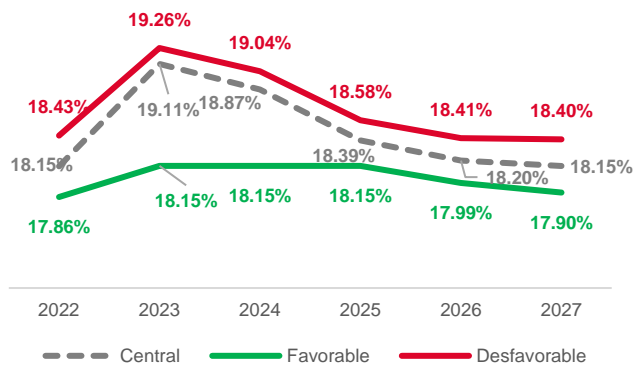
⁵⁵ Tasa Activa Ponderada (TAP) – Tasa Costo Marginal (TCM). Para el detalle de la TAP y TCM consultar anexo 6.

⁵⁶ En abril de 2023 se presentarán a la H. Asamblea General los ajustes que en su caso correspondan aplicar a los estados financieros pro forma y a la trayectoria del Índice de Cartera Vencida (ICV) contenidos en este Plan Estratégico y Financiero (PEF) 2023-2027, que deriven del efecto estimado de las estrategias planteadas de cobranza que serán analizadas en el primer trimestre de 2023. Por lo anterior, **los indicadores del ICV en la presente tabla tienen carácter informativo y no se considerarán indicadores clave de desempeño.**

⁵⁷ Los números reflejan una de las múltiples posibles trayectorias de estabilización del indicador en el periodo 2023-2027. La proyección del ICV en número no representa una meta específica en el periodo presentado.

⁵⁸ Los números reflejan una de las múltiples posibles trayectorias de estabilización del indicador en el periodo 2023-2027. La proyección del ICV en saldos no representa una meta específica en el periodo presentado.

Gráfica 25. Posibles trayectorias para lograr la estabilización del ICV saldos



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.
Nota 1: La gráfica muestra tres de las múltiples posibles trayectorias de estabilización del ICV en saldos. La proyección del ICV saldos no representa una meta específica en el periodo presentado.
Nota 2: En abril de 2023 se presentarán a la H. Asamblea General los ajustes que en su caso correspondan aplicar a los estados financieros pro forma y a la trayectoria del Índice de Cartera Vencida (ICV) contenidos en este Plan Estratégico y Financiero (PEF) 2023-2027, que deriven del efecto estimado de las estrategias planteadas de cobranza que serán analizadas en el primer trimestre de 2023. Por lo anterior, el indicador del ICV en la presente gráfica tiene carácter informativo y no se considerará indicador clave de desempeño.

iv. Medidas de rentabilidad del Instituto

El Infonavit ha desarrollado tres metodologías diferentes para analizar la rentabilidad del Instituto, cada una con objetivos específicos, pero en general, son utilizadas para evaluar y tomar decisiones sobre la viabilidad financiera de nuevos programas, principalmente de crédito o cobranza social, con el propósito de cuidar la solvencia financiera del Infonavit. Cada una de ellas tiene supuestos particulares, que a continuación se describen brevemente:

Tasa Anual Equivalente de Colocación (TAEC): Mide el porcentaje de ingresos por intereses y comisión de administración respecto al saldo, que recibiría el Instituto por otorgar un monto de crédito determinado, bajo el supuesto de que el acreditado paga la factura completa durante toda la vida del crédito. Esta tasa de interés es un promedio ponderado considerando el saldo de los créditos otorgados de acuerdo con los diferentes niveles de ingreso de los acreditados, los cuales están vinculados con el esquema de tasas diferenciadas.⁵⁹ Esta métrica considera

⁵⁹ Esta tasa activa debe compararse con la tasa pasiva, que es la Tasa Costo Marginal (TCM), y que considera los costos que se espera erogare el Instituto asociados con su quehacer crediticio. Para una comparativa de estas métricas (TAEC vs TCM) véase la sección Planeación Financiera, apartado de Indicadores Clave de Desempeño.

las diferentes soluciones y líneas de crédito ofertados por Infonavit.

Rentabilidad, basada en flujo de efectivo: Mide la Tasa Interna de Retorno (TIR) de los flujos esperados de cada crédito. Los flujos esperados se definen de acuerdo con la densidad e intensidad de pago. La primera es el número de pagos esperados en el intervalo de tiempo analizado y la intensidad es la cantidad del pago (puede ser que el acreditado pague la factura completa, solo un porcentaje o incluso que haga prepagos). Tanto la densidad como la intensidad de pago se pueden obtener del comportamiento observado de créditos otorgados previamente, y pueden diferenciarse por rangos salariales y tipo de solución de crédito. Con esta metodología se generan intervalos de rentabilidad esperada, cuyos valores son menores a la TAEC (debido a que ésta última supone pago de factura completa y siempre pago).⁶⁰

Rendimiento del Fondo: Es una medida de rentabilidad que proyecta la rentabilidad en el largo plazo e incorpora los activos del Instituto, es decir, el Farvit y la cartera hipotecaria, con el objetivo de optimizar las combinaciones de los activos para maximizar la rentabilidad del Fondo.⁶¹

A continuación, se presentan las medidas de rentabilidad para los escenarios desfavorable, central y favorable de la colocación de crédito con aprobación de nuevas soluciones de crédito de la reforma para el periodo 2023-2027, bajo las metodologías antes descritas y desglosadas por cada una de las líneas de crédito. Se observa que, si bien las metodologías utilizan supuestos distintos, todas ellas, en sus escenarios centrales, apuntan a que el instituto podrá cubrir sus costos futuros, en términos de pago de rendimiento a la Subcuenta de Vivienda

⁶⁰ Véase Plan Estratégico y Financiero 2022-2026, capítulo 3. Planeación financiera, sección i) Rentabilidad de las soluciones de crédito.

⁶¹ Para mayor referencia, revisar el capítulo 4. Planeación Financiera, sección Rendimiento del Fondo.

Tabla 29. Medidas de rentabilidad 2023-2027

Línea	TAEC			Rentabilidad basada en flujo de efectivo			Rentabilidad del Fondo Escenario central
	Escenario desfavorable	Escenario central	Escenario favorable	Escenario desfavorable	Escenario central	Escenario favorable	
Línea II (adquisición de vivienda y suelo)	9.18%	9.22%	9.27%	6.09%	7.49%	8.34%	8.26%
Línea III (construcción)	8.39%	8.43%	8.48%	2.10%	4.81%	7.67%	7.67%
Línea IV (mejoras y ampliación)	10.36%	10.40%	10.45%	10.36%	10.40%	10.45%	9.18%
Línea V (pago de pasivos)	9.84%	9.89%	9.93%	7.82%	9.05%	9.93%	8.26%
Línea VI (refinanciamiento)	9.98%	10.02%	10.07%	9.02%	9.38%	9.72%	
Total	9.64%	9.68%	9.73%	6.22%	7.59%	8.45%	8.30%

Fuente: Coordinación General de Riesgos y Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

El rendimiento estimado⁶² del Fanvit en un escenario central para el periodo 2023-2027 es el siguiente:

Tabla 30. Rendimiento estimado del Fanvit

Año	Interés reportos	Interés deuda
2022	9.50%	6.73%
2023	9.63%	7.00%
2024	9.50%	6.73%
2025	8.50%	6.61%
2026	6.50%	6.61%
2027	6.00%	6.61%

Fuente: Coordinación General de Inversiones y Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

⁶² Este rendimiento no incluye el concepto de Resultado por intermediación (valuación) que se reconoce fuera del margen financiero.

Rendimiento del Fondo

La estructura del balance del Infonavit ha cambiado en los últimos años ante factores de decisiones de negocio y eventos macroeconómicos. Entre los primeros, destacan la implementación del Nuevo Esquema de Crédito en Pesos (NECP), la disminución más acelerada de los créditos en Veces Salario Mínimo (VSM) a raíz del programa de “Responsabilidad Compartida 2.0”, el aumento en el volumen de activos financieros en los que invierte el Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (Fanvit) y la puesta en marcha de nuevas opciones de financiamiento para las y los derechohabientes que marca la reforma a la Ley del Infonavit de 2020. Por otro lado, el contexto económico ha incidido en la dinámica del balance mediante la inflación y su repercusión en la remuneración a la Subcuenta de Vivienda (SCV) y la reducción en el ritmo de colocación de créditos.

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

Asimismo, habrá de poner especial atención al comportamiento de la cartera vencida para evitar su incremento persistente, mediante una actuación más oportuna y efectiva en la comunicación y atención a las y los acreditados que por diversas razones caigan en incumplimiento de pagos, acercando soluciones de cobranza social acordes a cada situación. Ello, además de mejorar las condiciones de los activos, permitirá reducir las reservas para riesgos crediticios.

El rendimiento del Fondo deberá de incorporar la normativa vigente del Instituto, así como consideraciones de cada tipo de activo como sus diversidades de plazos, esquemas de flujos y dinámicas históricas.

En primera instancia, el rendimiento del Fondo deberá ser consistente con el artículo 39 de la Ley del Instituto, en donde se señala la remuneración a la SCV y cómo cada tipo de activo contribuirá, prorrata, al pago de este pasivo bajo ciertos criterios. Así, serán comparables el rendimiento a la SCV y el del Fondo al interior de cada tipo de activo y a lo largo del tiempo.

Se plantea que los distintos tipos de activo del Instituto cuenten con métricas de rendimiento comparables. Esto es, que pueda medirse el desempeño de las inversiones en valores y la cartera hipotecaria, tanto de forma individual como agregada.

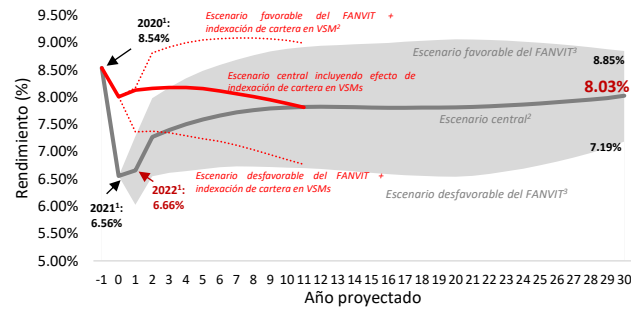
Dentro de los activos financieros, el Marco de Gestión del Fanvit, que entró en vigor en 2021, mandató el apego de la publicación de rendimientos a las mejores prácticas internacionales y al Manual de Administración Integral de Riesgos.

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

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

Las proyecciones que arroja el modelo que integran los cambios en la estructura del balance citados, la dinámica de créditos y supuestos macroeconómicos establecidos en este Plan Estratégico y Financiero (PEF) apuntan a que el Instituto mantendría su solvencia de largo plazo, dada una inflación de largo plazo no mayor a 4.50%, presentando una rentabilidad del Fondo de 8.03% en el largo plazo, incorporando las trayectorias de la cartera hipotecaria y de las inversiones en valores. Al entenderse los activos del Instituto como un portafolio, pueden existir efectos compensatorios entre los principales componentes, es decir, mejores desempeños de la cartera hipotecaria pueden compensar malos resultados coyunturales de las inversiones y viceversa.

Gráfica 26. Estimación de Rendimiento del Fondo



¹ 2020 y 2021 corresponden a rendimientos observados, mientras que para 2022 se presenta un estimado de cierre.
² Supone un rendimiento de largo plazo central conservador de las inversiones de 7.2%, con base en su Portafolio de Referencia. Los escenarios favorable y desfavorable suponen una desviación estándar arriba y debajo del escenario central.

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

En términos de las nuevas soluciones de crédito que deberán plantearse en los años siguientes, se deberá analizar su efecto en la dinámica del balance con base en el modelo y las métricas descritas para mantener la solvencia del Instituto. Además de eso, se deberán de plantear los ajustes necesarios ante las distintas coyunturas que se le presenten al Instituto.

5. Capítulos especiales del Plan Estratégico y Financiero 2023-2027

i. Estudio de solvencia de largo plazo

El Infonavit está llevando a cabo un estudio para determinar su solvencia financiera de largo plazo. Se parte del principio de que una institución financiera es solvente si cuenta con los recursos económicos necesarios para hacer frente a sus obligaciones por reclamaciones tanto presentes como futuras, a un nivel de seguridad razonable (nivel alto de confiabilidad). Adicionalmente, este estudio permitirá identificar un nivel de Índice de Cartera Vencida (ICV) en el que el Instituto continúa siendo solvente y su nivel de probabilidad. El estudio estará sustentado en las siguientes premisas⁶³:

1. Basado en flujo de efectivo
2. Estimación de largo plazo (30 años)
3. Uso de experiencias internas:
 - a. Modelo predictivo del activo hipotecario: "Modelo de rentabilidad por clase de activos"
 - b. Modelo predictivo del pasivo (SCV): "Modelo de la reserva financiera para el artículo 37 y proyecciones de Plan Financiero"

Además, es importante mencionar que se han revisado referencias adicionales de este tipo llevadas a cabo por otras instituciones, en particular por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) mediante su estudio 'Situación Financiera y los Riesgos del IMSS. Entorno y situación financiera general'⁶⁴. La suficiencia financiera la determinan mediante proyecciones financieras de largo plazo (32 años). Para ello, se proyectan los ingresos esperados (entradas de flujo de efectivo) en el largo plazo de las cuotas obrero-patronales, aportaciones de gobierno federal, productos financieros, entre otros.

Los ingresos se contrastan con las obligaciones en el largo plazo (salidas de efectivo), como son pensiones en curso de pago, régimen de jubilaciones y pensiones, sumas aseguradas, servicios de personal, así como el fondeo de las diferentes reservas financieras y actuariales, entre otros gastos.

⁶³ Adicionalmente es importante considerar que los niveles de ICV plasmados en el presente documento son congruentes con una solvencia de largo plazo (30 años) con probabilidad de 99%.

Flujo de efectivo y principales modelos

A continuación, se presentan los principales conceptos del flujo de efectivo del Infonavit que se proyectarán:

Conceptos del Flujo de Efectivo
1. Existencia Inicial
2. Entradas
Aportaciones patronales de trabajadores que aún no contratan un crédito
Cobranza del portafolio de créditos
Productos financieros (intereses en efectivo) de las inversiones en activos financieros
Otras Entradas
3. Salidas
Gastos de operación. Otras salidas [titulación, la deudora de RE, inversiones propias]
Monto de los reclamos por retiro (saldo acumulado en la SCV)
Créditos INFONAVIT (reinversión de activos)
Monto de los reclamos por solicitud de crédito (saldo acumulado en la SCV)
Otras Salidas
Suficiencia/déficit: (1) + (2) - (3)

En el siguiente diagrama, se describen de manera breve los modelos que se han desarrollado para estimar las entradas y las salidas de los flujos de efectivo del Instituto en los próximos 30 años.

⁶⁴ Dirección de Finanzas IMSS. Informe al Ejecutivo Federal y al Congreso de la Unión sobre la Situación Financiera y los Riesgos del IMSS. Entorno y situación financiera general.

Diagrama 29. Modelos que se han desarrollado para estimar las entradas y las salidas de los flujos de efectivo del Instituto en los próximos 30 años

Concepto	Principales modelos que lo sustentan
Aportaciones patronales de trabajadores que aún no contratan un crédito	<ol style="list-style-type: none"> Modelo: Trayectoria laboral de los derechohabientes. Metodología: cadenas de Markov para pronosticar las probabilidades futuras de empleo-desempleo. Modelo: Carrera salarial de los derechohabientes. Metodología: <i>bootstrapping</i> de las tasas de crecimiento observadas sobre el salario diario integrado. Modelo: Solicitud de crédito. Metodología: selección con base en un muestreo estratificado de las y los derechohabientes que solicitan crédito en función de la información histórica y estimaciones del Plan Financiero (véase más adelante “Créditos Infonavit (re inversión de activos)”). Modelo nueva derechohabiencia. Metodología: con base en información histórica se hace una estimación del número de nueva derechohabiencia, se analizan las características (edad y salario) y se hace un muestreo estratificado sobre los derechohabientes de la base inicial (cierre de 2021).
Cobranza del portafolio de créditos	<p>Los modelos de Cobranza del portafolio de créditos se basan en los análisis desarrollados previamente de rentabilidad por clase de activos, a continuación, se hace una breve descripción de ambos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Modelo: Cartera activa. Metodología: en un escenario central, los pagos futuros de las y los acreditados se proyectan con la densidad pago actual (número de pagos completos / edad del crédito) fijando la intensidad de pago (proporción de la factura mensual pagada por el acreditado cada mes) igual a su mensualidad actual. Para establecer variabilidad de escenarios futuros, se modifican las densidades de pago, las intensidades y los periodos que paga el acreditado, con lo cual se tiene una distribución de distintos posibles escenarios de pago de las mensualidades. Modelo: Cartera nueva. Metodología: se originan créditos en pesos con el esquema financiero actual. Los escenarios de pago se crean asignando de forma aleatoria una densidad actual, de la cartera ya originada, esta asignación se realizó por solución de crédito y nivel salarial.
Monto de los reclamos por retiro (saldo acumulado en la SCV)	<ol style="list-style-type: none"> Modelo: Tasa de rendimiento a la Subcuenta de Vivienda. Metodología: ajuste paramétrico sobre las tasas de rendimiento mensuales históricas y simulación. Modelo: Estimación de número de nuevos reclamos. Metodología: regresión lineal sobre el histórico de reclamos y ajuste paramétrico de los errores. Modelo: Proporción de reclamos por “Sinistro”. Metodología: los reclamos se clasifican en a) Cesantía o vejez, b) Invalidez o incapacidad o c) derivada del fallecimiento de la o el trabajador. Se estiman las proporciones de acuerdo con información histórica. Modelo: Distribución por edad de los reclamos. Metodología: en función de la clase de siniestro y la información histórica, se estima la distribución por edad de los pensionados al momento del reclamo.
Créditos Infonavit (re inversión de activos)	<ol style="list-style-type: none"> Para estimar los montos de crédito, se realiza una estimación basada en la historia de los créditos originados en el Nuevo Esquema de Crédito en Pesos (NECP): se observa la proporción de crédito respecto al monto máximo que han solicitado los acreditados. Se toman de manera aleatoria estas proporciones (controlando por rango salarial y solución de crédito) y se le asigna una proporción a cada nuevo crédito. Con esta información se pueden hacer escenarios favorables (en términos de solvencia) en donde las proporciones respecto del monto máximo sean menores a las que actualmente se observan, o mayores (en un escenario desfavorable desde el punto de vista de solvencia del Instituto).
Monto de los reclamos por solicitud de crédito (saldo acumulado en la SCV)	<ol style="list-style-type: none"> Modelo: Número de nuevas originaciones. Metodología: con base en las estimaciones centrales del Plan Estratégico y Financiero (PEF), se hace un pronóstico estimando una regresión lineal que incluye el componente estacional de la serie de tiempo histórica de colocación y su error para tener variabilidad. Modelo: Distribución de la nueva originación. Metodología: se estima la proporción de las originaciones por solución y líneas de crédito, por rango salarial y por rango de edad, con base en las estimaciones del escenario central del PEF y datos históricos. Modelo: Selección aleatoria de acreditados. Metodología: en cada periodo, muestreo estratificado por solución de crédito, rango salarial y rango de edad.

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización

A continuación, se presentan resultados preliminares bajo una trayectoria de escenario central:

Tabla 31. Resultados preliminares del flujo de efectivo (millones de pesos)

Concepto	Cierre 2021	2022-2025	2026-2030	2031-2035	2036-2040	2041-2045	2046-2050
1. Existencia Inicial (Acumulada Quinquenalmente)	333,569	420,871	761,710	1,400,064	2,315,441	3,513,593	5,126,908
2. Entradas	298,287	1,388,391	2,429,336	3,379,835	4,685,084	6,440,825	8,684,684
Cobranza del portafolio de créditos	161,483	646,217	1,131,452	1,519,680	2,080,368	2,828,658	3,758,251
Productos financieros (intereses en efectivo) de las inversiones en activos financieros	18,389	125,835	246,442	386,460	557,709	782,554	1,040,808
Aportaciones patronales de trabajadores que aún no contratan un crédito	109,607	587,883	1,001,066	1,401,384	1,943,282	2,680,833	3,672,218
Otras Entradas	8,808	28,456	50,377	72,312	103,724	148,780	213,407
3. Salidas	211,026	1,047,552	1,790,982	2,464,458	3,486,931	4,827,510	6,746,347
Monto de los reclamos por retiro (saldo acumulado en la SCV)	35,210	144,275	306,220	540,140	891,552	1,463,120	2,355,693
Monto de los reclamos por solicitud de crédito (saldo acumulado en la SCV)	25,207	129,032	221,366	316,825	470,150	684,499	956,344
Créditos INFONAVIT (reversión de activos)	129,928	677,042	1,128,998	1,457,015	1,955,565	2,487,240	3,214,031
Gastos de operación. Otras salidas [titulación, la deudora de RE, inversiones propias]	8,778	41,383	62,271	76,141	93,096	113,826	139,173
Otras Salidas	11,903	55,820	72,127	74,336	76,569	78,825	81,106
Suficiencia/déficit: (1) + (2) - (3)	420,871	761,710	1,400,064	2,315,441	3,513,593	5,126,908	7,065,245

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Conclusiones preliminares:

- En los análisis realizados hasta el momento, se estima que en los próximos 30 años el Infonavit preservará su solvencia financiera actual.

Siguientes pasos:

- Generar un mayor número de simulaciones, entre las cuales se contemplen escenarios de mayor estrés, que permitan robustecer así las conclusiones.
- Analizar la estructura de los saldos en el balance general activo, pasivo y patrimonio, con lo cual se podría generar una distribución del valor del patrimonio.
- Cálculo de métricas complementarias como el Valor Económico del Capital.

ii. Análisis de rentabilidad de las soluciones de cobranza social

De acuerdo con la Política de Cobranza Social, publicada en febrero de 2021, la Cobranza Social es el conjunto de acciones, procedimientos y soluciones orientadas a preservar el patrimonio de las y los acreditados, mediante soluciones accesibles para el trabajador y financieramente viables para el Infonavit.

Las soluciones con las que actualmente el Infonavit cuenta para ejercer la Cobranza Social son las siguientes.

Diagrama 30. Soluciones de cobranza social

Medios de colocación de las soluciones	Soluciones por Ley Infonavit	Soluciones de apoyo a acreditados	Esquemas de recompensas	Conversión VSM a pesos
Auto-gestionadas		· Apoyo Solidario Infonavit*	· Descuento por liquidación anticipada	Responsabilidad Compartida
Por agentes internos (Infonavit)	· Auto seguro por Incapacidad · Auto seguro por defunción · Seguro de Daños	· Apoyo para Pensionados y Jubilados · Apoyo por Paro Técnico · Estudio Socioeconómico		
Por agentes externos (proveedores)		· Solución a Tu Medida · Dictamen de Capacidad de Pago · Borrón y Cuenta Nueva		
Automáticas	· Prórrogas por pérdida de relación laboral	· Fondo de Protección de Pagos (condicionado al co-pago)		

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Cada una de estas soluciones están orientadas a atender problemas específicos tanto por ley como de apoyo a los acreditados, esquemas de recompensas o conversiones de créditos que se encuentran en Veces Salario Mínimo (VSM) a pesos. Estas se dividen por el tipo de colocación de las soluciones, algunas son autogestionadas, es decir, que el acreditado las puede solicitar, otras son gestionadas por agentes internos, esto es, en los Cesi y delegaciones regionales; otras soluciones son colocadas por agentes de cobranza extrajudicial, y finalmente, hay algunas soluciones que se pueden colocar de forma automática.

Así, estas soluciones apoyan los acreditados para que puedan preservar su patrimonio, tal como lo dicta la definición de la Cobranza Social. Por otro lado, también tienen un impacto en los indicadores del Instituto, por ejemplo, en el Índice de Cartera Vencida (ICV).

⁶⁵ A continuación, se describe la metodología: Para estimar la tasa interna de retorno al momento m de un crédito (TIR_{actual}), en donde $m \leq 360$ se calculará de la siguiente manera:

$$0 = -I_m + \sum_{i=1}^m \frac{P_i}{(1 + TIR_{actual})^i}$$

En donde:

Debido a la importancia de la Cobranza Social, actualmente el Instituto se encuentra trabajando en analizar las principales soluciones de la Cobranza Social desde un punto de vista de rentabilidad de los créditos. La metodología para realizar este análisis se basa en la que fue desarrollada para estimar la rentabilidad por clase de activo⁶⁵ y presentada en el Plan Estratégico y Financiero 2022-2026 de Infonavit.

El ejercicio que se plantea consiste en identificar el momento en el cual el acreditado utilizó una solución de cobranza social. El objetivo es medir la rentabilidad de la solución y los agentes que en él intervienen, seis meses antes y un año después de uso de la solución, para comparar si su rentabilidad se modifica de alguna manera.

Se espera encontrar que, al analizar acreditados que presentan dificultades de pago, la rentabilidad de los seis meses previos al uso de la solución tenga una tendencia decreciente, mientras que después del uso de la solución, el comportamiento podría:

- Continuar con la misma tendencia: esto diría que, en términos de rentabilidad, la solución no tiene ningún impacto.
- Modificar la tendencia y decrecer menos rápido, o incluso revertir la tendencia: esto indicaría que el uso de la solución ayudó a mejorar la rentabilidad de los acreditados que usaron la solución, lo cual sería motivado por la reactivación del pago
- Modificar la tendencia e incrementar el deterioro de la rentabilidad: esto podría suceder si la solución implica que el acreditado deje de pagar.

Para poder analizar los efectos de manera adecuada se deberá cuidar en el análisis que el efecto de modificación de la rentabilidad observada sea por las características de la solución de Cobranza Social utilizada, separando de aquellos casos donde el acreditado haya suspendido el pago por alguna otra condición.

Con este tipo de análisis se podrán hacer comparaciones de los efectos en la rentabilidad entre las distintas soluciones de la Cobranza Social. Se busca que el análisis también contemple algunos indicadores de costo financiero y operativo, y su efecto en ICV, atrasos y gasto en reservas por riesgo de crédito y extensión, el impacto que tendría suspender la aplicación de prórrogas automáticas, ya que el enfoque de rentabilidad es complementario al resto de métricas que se deben observar al analizar las soluciones de la Cobranza Social.

$I_m = FacREA_{contractual} \cdot \left[\frac{(1+\tau)^m - 1}{\tau(1+\tau)^m} \right]$ Esto es, el valor presente de los m pagos teóricos ($FacREA_{contractual}$) desde $i = 1, 2, \dots, m$

$0 = -S_0 + \sum_{i=1}^n \frac{FacREA_{contractual}}{(1+\tau)^i}$, donde τ es la TIR teórica del crédito al momento de otorgarse el crédito, y S_0 es el monto de prestado al inicio del crédito.

iii. Implementación de las nuevas Normas Internacionales de Información Financiera

El proyecto de la Circular Única para Organismos y Entidades de Fomento (CUOEF) tiene por objeto definir las normas relativas al reconocimiento inicial y posterior, así como la valuación de los distintos rubros del balance, considerando la presentación y revelación en los estados financieros del Instituto. Estos nuevos requerimientos definidos en el proyecto de la nueva CUOEF se basan en una adaptación a México de las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés), cuyos principales cambios identificados están orientados a los activos financieros del Instituto.

A continuación, de forma general se presentan los puntos que abarca la nueva regulación, aplicados a los activos financieros específicos del Infonavit:

- Definición de un modelo de negocio para cada uno de activos financieros del Instituto, como por ejemplo la cartera de crédito, cuentas por cobrar, derechos de cobro (constancias Cedevis) e inversiones en valores de la Tesorería y el Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (Fanvit). Este modelo de negocio consiste en identificar el objetivo de un activo financiero al momento de su generación y registro. Con base en este modelo de negocio y características del activo, se define el método de valuación.
 - o La cartera de crédito y cuentas por cobrar se valuarán bajo costo amortizado.
 - o Actualmente las inversiones en valores ya se miden a valor razonable y no presentan cambios.
 - o Otros activos financieros como las constancias de Cedevis se valuarán de a valor razonable entrando en vigor esta normativa.
- Estimación de deterioro para los activos financieros:
 - o Nueva metodología para clasificar por etapas a la cartera de crédito, así como el modelo de pérdida esperada para la estimación de reservas de riesgo de crédito.
 - o Cambios en la estimación de riesgo de extensión para la cartera de crédito.
 - o Estimación de reservas por deterioro bajo metodologías de pérdida esperada para otros activos financieros como son las cuentas por cobrar.

Se espera que estos requerimientos entren en vigor en enero 2024, por lo que el Infonavit se encuentra trabajando en su implementación. Bajo esta perspectiva, se realizaron análisis para estimar posibles impactos derivados de cambios en modelos de valuación de los activos financieros y su deterioro, principalmente, sobre la cartera de crédito hipotecaria. A continuación, se describen los efectos observados con base en el análisis de las proyecciones financieras de la cartera de crédito.

Costo amortizado

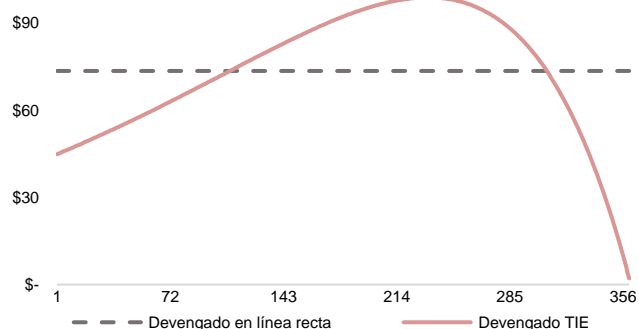
La cartera de crédito, que representa 69.3% de los activos en el balance del Instituto a diciembre de 2022, es un activo financiero cuyo objetivo es cobrar principal e intereses a lo largo de la vida de los créditos, y se debe valorar a costo amortizado bajo el método de interés efectivo. Este método de valuación implica determinar una Tasa de Interés Efectiva (TIE) con base en los flujos de principal e intereses contractuales y el monto neto financiado. Ahora bien, el valor de la TIE se estima tal que el valor presente de los flujos contractuales futuros, usando esta tasa, sea igual al monto neto financiado.

Este monto neto financiado se compone del monto de crédito, los costos de transacción y comisiones en la originación y será el valor inicial del crédito bajo costo amortizado.

Bajo esta metodología, las partidas diferidas compuestas por los costos de transacción y comisiones se amortizarán con base en la TIE, en contraste con la amortización lineal de los costos que se aplica actualmente. Por otra parte, el registro de los ingresos por intereses se hará con base en la tasa de interés contractual.

A continuación, se muestra un ejemplo de la diferencia en la amortización. Cabe mencionar que, la forma de la curva de amortización bajo la TIE podrá variar dependiendo del valor que esta tome.

Gráfica 27. Comportamiento de la amortización de partidas diferidas



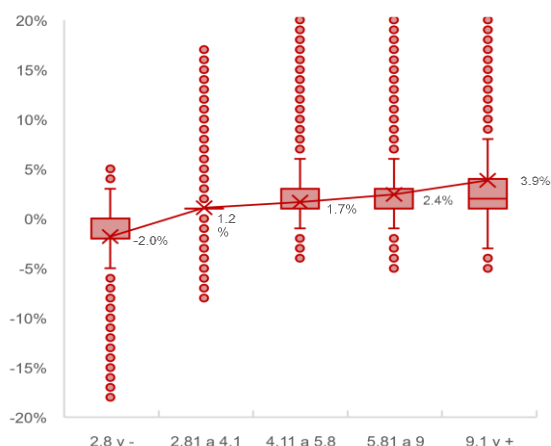
Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Por otro lado, el valor del costo amortizado con respecto del saldo insoluto será mayor si los costos de transacción son mayores a las comisiones cobradas, y el costo amortizado será menor al saldo insoluto en el caso contrario. Lo que implica un efecto inverso sobre valor de la tasa de interés efectiva con respecto a la tasa contractual.

Con base en información de colocación de enero 2021 a abril 2022, se estima que, en promedio, la diferencia entre el saldo insoluto y el costo amortizado sea de 1.2% a la originación. Este promedio puede variar significativamente dependiendo el nivel salarial del acreditado, que se estima pueda ir de -

2.0% para los que perciben un ingreso de hasta 8,190 pesos, hasta 3.9% para los de más de 26,618 pesos. Por lo anterior, si las condiciones de originación en cuanto a costos de transacción y comisiones, así como la distribución de la colocación de créditos no se modifican, la diferencia promedio con respecto del monto otorgado del crédito, será positiva y se registrará como un crédito diferido que posteriormente se amortizará con una TIE, que en este caso será mayor a la tasa contractual.

Gráfica 28. Distribución de las diferencias de Saldo insoluto vs. Costo amortizado a la originación por rango salarial



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

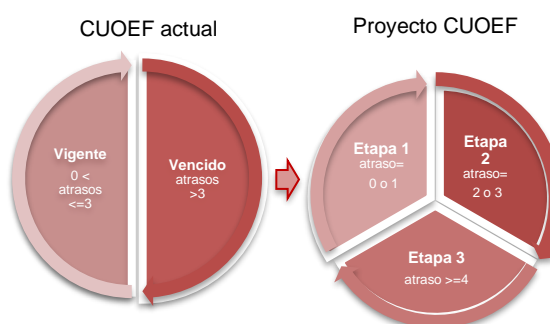
En cuanto a los créditos reestructurados, actualmente, para determinar el nuevo saldo insoluto del crédito reestructurado se capitalizan los intereses y, si es el caso, se da una quita. Ahora bien, con base en los nuevos requerimientos es necesario que se determine la utilidad/pérdida de la reestructura como la diferencia entre el valor en libros y el valor presente los flujos modificados por la reestructura con la tasa de interés efectiva original. Con base en este nuevo valor, considerando los costos de transacción remanentes de amortizar y los costos de la reestructura, se define el nuevo valor del costo amortizado del crédito reestructurado.

Clasificación de etapas de riesgo

El objetivo de la CUOEF es alinearse a los requerimientos de IFRS, y uno de los principales cambios es la manera de clasificar la cartera de crédito, que actualmente se clasifica en vigente y vencido. En la nueva CUOEF se espera migrar a una clasificación en tres etapas de riesgo basadas en las características de la cartera, principalmente en el número de atrasos que presenta un crédito a su fecha de valuación. En términos prácticos, se asigna un crédito a etapa uno cuando presenta entre 0 y 1 atrasos, etapa dos cuando presenta entre 2 y 3 atrasos, y etapa tres cuando tiene 4 o más atrasos (ver el diagrama 32. Comparativo de los criterios de clasificación de la cartera de crédito).

La determinación de estas etapas es crucial para medir el nivel de deterioro de la cartera (los créditos en etapa 3 se consideran deteriorados o incumplidos), así como para determinar el periodo sobre el cual se estima la pérdida esperada. Cabe mencionar que no hay una distinción por régimen en los criterios de asignación de etapas.

Diagrama 31. Comparativo de los criterios de clasificación de la cartera de crédito



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Considerando lo anterior se podría decir que la etapa tres es un equivalente a la cartera vencida, por lo que una manera de dar seguimiento al nivel de deterioro de la cartera es el porcentaje de esta que se encuentra en dicha etapa tres.

Cabe mencionar que los criterios para salir de la etapa tres implican que el crédito se encuentre al corriente con todos sus pagos, es decir, presente cero atrasos, por lo que las políticas y estrategias de la cobranza son de gran importancia para prevenir que la cartera en este periodo de riesgo aumente y, por ende, incrementen las reservas de crédito, ya que su estimación está directamente relacionada con la etapa del crédito.

Deterioro de la cartera

El nuevo modelo para la estimación de reservas crediticias propuesto por Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) se basa en una metodología de pérdida esperada que depende del nivel de riesgo (en este caso la etapa bajo la nueva CUOEF). Esto implicará un aumento en reservas con respecto del modelo actual, dado que este modelo calcula una reserva (pérdida esperada) con base en una probabilidad de incumplimiento a 12 meses para toda la cartera vigente (de 0 a 3 atrasos); mientras que el nuevo modelo estima una pérdida esperada por 12 meses solo para los créditos en etapa uno (de 0 a 1 atraso), y para la cartera en etapa dos (de 2 y 3 atrasos) se estima una pérdida esperada por la vida remanente del crédito, la cual resulta ser mayor. Tomando en cuenta este efecto, se espera que haya un incremento en las reservas de riesgo de crédito considerando los requerimientos del proyecto.

Valor razonable de inversiones en valores

En cuanto a las inversiones en valores, que representan 25.4% de los activos del balance a diciembre de 2022,

actualmente se valúan bajo una metodología de valor razonable, en la que los cambios por la valuación del portafolio se registran a través de resultados del ejercicio, ya que su objetivo es obtener una utilidad entre el precio de compra y el de venta (trading). Estos activos al momento de la adopción de la nueva norma no sufrirán modificaciones sobre su modelo de negocio, los cuales serán clasificados como Instrumentos Financieros Negociables (IFN), que permite que se continúen valuando bajo valor razonable a través de resultados, por lo que no sufrirá un impacto en la fecha de implementación.

iv. Cartera coparticipada por el Infonavit

Hace más de 10 años, el Infonavit tomó la decisión de coparticipar su cartera hipotecaria debido a la necesidad de liquidez para fondear soluciones de vivienda. En 2008 surgió el crédito "Infonavit Total" cuyo crédito otorgado por el Infonavit puede ser coparticipado por un banco o entidad financiera con la finalidad de adquirir vivienda nueva o existente. Es dirigido a personas con salario mensual a partir de 11,408 pesos y el monto máximo de crédito es de 2,381,022.63 pesos (814 UMA)⁶⁶, de acuerdo con la capacidad de pago de la o el trabajador. En 2012, se reformó la Ley del Infonavit para otorgar un segundo crédito, el cual se estableció que fuera fondeado en coparticipación con la banca comercial o con alguna entidad financiera. Este crédito se otorga para la adquisición de vivienda, nueva o existente, a los derechohabientes que terminaron de pagar su primer crédito y que quieren comprar una segunda vivienda⁶⁷. El monto máximo de crédito se otorga por 2,477,549.54 pesos (847 UMA). Los plazos son de 5, 10, 15, 20, 25 y 30 años, considerando que la edad más el plazo no puede ser mayor a 70 años. Es un crédito denominado en pesos y requiere tener los últimos dos años de cotización continua y al menos seis meses de haber liquidado el primer crédito sin incumplimientos para el Infonavit.

Tanto el crédito "Infonavit Total" como "Tu Segundo Crédito Infonavit" surgieron para con el fin de incentivar la participación de instituciones financieras en el sector hipotecario mexicano para ofrecer un mayor monto de financiamiento a los derechohabientes del Infonavit.

A octubre de 2022, se tiene un aproximado de 276,169 créditos coparticipados por un saldo superior a 141,195 millones de pesos (mdp), donde, hasta el momento, al Infonavit le pertenece 29%. El Índice de Cartera Vencida en cuentas de la cartera de créditos coparticipados es de 3.86% y en saldo⁶⁸, 4.81%.

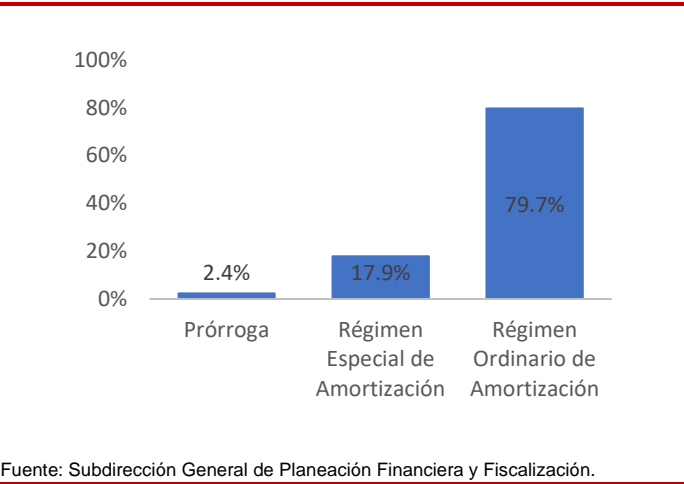
La cartera de créditos coparticipados tiene una edad promedio de siete años desde la originación. El 50% de los créditos tiene una relación de pago respecto al ingreso del trabajador de 18.4%, lo cual es positivo porque habla de un nivel de endeudamiento moderado, a la vez que 80% se encuentra en el Régimen Ordinario de Amortización (ROA)

⁶⁶ A partir del 15 de noviembre el monto máximo de crédito es de 823 UMA.

⁶⁷ A partir de la reforma a la Ley del Infonavit de diciembre 2020, el artículo 47 permite a los trabajadores que liquiden su primer crédito, solicitar créditos subsecuentes, mismos que podrán ser fondeados con recursos propios del Instituto.

⁶⁸ Corresponde al saldo total del crédito, es decir, la deuda que se tiene con el Infonavit más la deuda coparticipada con la entidad financiera correspondiente.

Gráfica 29. Régimen (porcentaje del total)

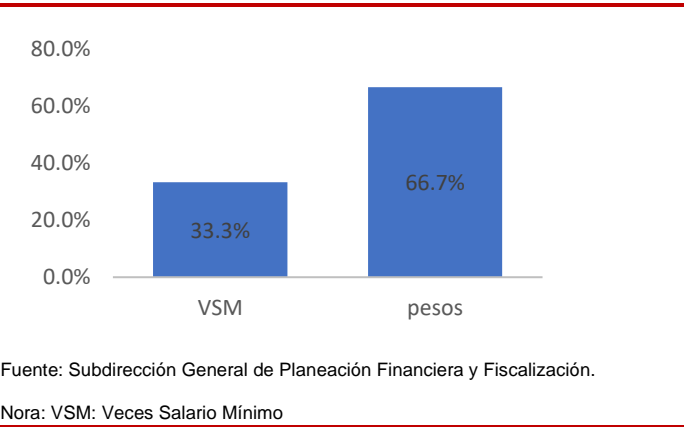


transparencia y legalidad, cumpliendo las políticas, normativa, regulaciones y aprobaciones necesarias de las instituciones involucradas.

Gráfica 30. Edad del crédito (porcentaje del total)



Gráfica 31. Denominación de los créditos (% del total)



Derivado del esquema de coparticipación mediante el cual se otorgaron estos créditos, no es posible ofrecerles las mismas opciones de Cobranza Social, en comparación con el resto del portafolio que administra el Instituto, por lo que una de las maneras para poder resolverlo, es que al Instituto le pertenezca 100% de los derechos de cobro. Esta posibilidad tendrá que ser evaluada a través de los principios de

v. Estrategia de Recuperación Especializada

Una vez se agotan los esquemas de cobranza social, las cuentas con 9 o más omisos se trasladan a la unidad de cobranza en la Coordinación General Jurídica (CGJ) de la Secretaría General y Jurídica para realizar la recuperación de los créditos por la vía judicial por conducto de la Gerencia Senior de Recuperación Especializada. De acuerdo con lo establecido en el Manual Institucional de la Actividad Crediticia (MIAC)⁶⁹, la cobranza judicial tiene como finalidad la ejecución de acciones legales para el cobro del crédito por medio de la garantía hipotecaria posterior a que se hayan agotado los esquemas de cobranza extrajudicial y su resultado es la recuperación de las viviendas para su posterior colocación conforme a los programas de regeneración urbana y venta de vivienda recuperada.

A continuación, se detallan las etapas de recuperación especializada y la estrategia del Instituto para cada una de las etapas para ofrecer a las y los acreditados soluciones para regularizar sus cuentas y puedan conservar su patrimonio. En la sección de Planeación estratégica se puede consultar mayor detalle de las estrategias.

Etapas 0. Asignación a Recuperación Especializada

En esta etapa los agentes de recuperación especializada no han iniciado acciones legales tendientes a la recuperación de las garantías. Con la finalidad de que los acreditados puedan regularizar su situación ante el Instituto, la CGJ puede ofrecer convenios de regularización, entre estos están Solución a tu medida⁷⁰ y Borrón y Cuenta Nueva⁷¹. Cabe destacar que las soluciones están sujetas a validación de procedencia por parte de la delegación regional.

Dado el deterioro del padrón de proveedores de cobranza judicial, los créditos que transitaban al segmento de recuperación especializada en 2022 se mantuvieron en espera de identificación y asignación a un nuevo agente, lo que derivó en un incremento de créditos pendientes de atención. Lo anterior se resolverá con el resultado de la licitación pública para la contratación de servicios profesionales para la gestión de la cartera hipotecaria en el segmento de cobranza judicial.

Renovación de despachos de recuperación judicial

La CGJ inició en 2022 un proceso licitatorio para renovar a los agentes de recuperación especializada, el cual concluirá a principios de 2023, con la primera asignación en el primer trimestre de 2023. Como parte del proceso, se busca asignar aproximadamente 350 mil cuentas, de las cuales 95 mil son cuentas nuevas y 255 mil serán cuentas reasignadas. Dentro de las cuentas a reasignar se dará prioridad al inicio de acciones sobre los créditos segregados.

El tener una proveeduría renovada permitirá:

- Establecer, desde las especificaciones técnicas, nuevos parámetros para la prestación del servicio de cobranza judicial en atención a las necesidades operativas identificadas por la CGJ.
- Asignar de manera inmediata los créditos que se encuentran en espera de asignación para el inicio de acciones de cobranza judicial.
- Depurar el padrón de proveedores de recuperación especializada.
- Eliminar malas prácticas adquiridas por las agencias de recuperación en las gestiones judiciales que desempeñan para los créditos en su asignación.

Cambios al MIAC

En 2023 se presentará una propuesta de modificación al MIAC y demás documentos normativos para que la Subdirección General de Gestión de Cartera pueda ofrecer soluciones de cobranza social (como mediación, cobranza preventiva, administrativa y recuperación de cartera vencida) para todos los créditos entre 9 y 12 omisos que aún no han sido asignados a un despacho para iniciar su proceso judicial.

Estrategia de correo

En 2023 iniciará el programa de comunicación para incentivar la formulación de soluciones de cobranza a través del cual busca contactar mediante correo convencional a los acreditados a efecto de invitarlos a acudir a los Centros de Servicio Infonavit (Cesi) para que se les informe sobre las opciones para regularizar su crédito y puedan conservar su patrimonio previo al inicio de la etapa judicial.

Capacitación al personal de Cesi y delegaciones regionales

Para que el personal de los Cesi y de las delegaciones regionales pueda orientar de manera resolutive a los acreditados que se acerquen para celebrar un convenio o quieran liquidar su crédito, la CGJ y la Subdirección General de Operaciones están trabajando en conjunto para capacitar al personal.

Para contener el crecimiento del portafolio de créditos segregados, se le dará prioridad dentro de esta estrategia a todos los créditos con 48 omisos y que estén reservados cerca del 100%.

Metas en el Tablero de evaluación de Delegaciones

En esta etapa se impulsa la estrategia de avance procesal en las delegaciones regionales mediante la inclusión de indicadores en el Tablero de Evaluación de Delegaciones (TED). En dicho tablero se establecen metas de demandas

⁶⁹ Versión 005, publicada el 22 de noviembre de 2021.

⁷⁰ Ante una disminución de ingresos por parte del acreditado, el beneficio que ofrece la solución de cobranza es una reducción temporal en el factor de pago.

⁷¹ Por situaciones de pérdida de empleo o incapacidad de pago, cuando los acreditados acumulan pagos omisos, estos son devueltos al saldo histórico que adeuda el acreditado.

para la atención de créditos que cuentan con un mayor riesgo de prescripción⁷².

Etapa 1. Demanda

Con la demanda inicial da comienzo el proceso judicial en contra de la o el acreditado para la recuperación de la garantía hipotecaria. En esta etapa:

- Se le dará prioridad a todos aquellos créditos que se encuentren en riesgo de prescripción y caducidad⁷³ para tomar acciones inmediatas que permitan salvaguardar los derechos del Instituto.
- Se establecerá una prelación sobre las soluciones que permitan al acreditado conservar su patrimonio siempre que exista voluntad y cumplimiento de las obligaciones de pago, como la firma de convenio judicial.

La prescripción se puede dar tanto de la acción de cobro como de la ejecución de la sentencia. En este sentido, no solo es relevante asignar cuentas a los despachos para iniciar el proceso de demanda, sino también reasignar aquellas cuentas que se quedaron en una etapa de sentencia y que es necesario darle seguimiento, supervisándola conforme a los tiempos que se prevén en las legislaciones locales, para ejercer la acción de cobro a partir de que se incumple el contrato de originación del crédito o bien, derivado del tiempo transcurrido sin que se ejecute una sentencia firme.

Por otro lado, es importante dar seguimiento a las cuentas que se encuentran en riesgo de caducidad ya que, de lo contrario, ante la falta de impulso procesal, se deberá reponer el procedimiento por el despacho y posiblemente devolver las etapas que le fueron facturadas para volver a iniciar acciones de demanda con la salvedad de aquellos créditos que se encuentren al corriente.

Supervisión a agentes de Recuperación Especializada

Se establecerá un sistema de supervisión y consecuencias para controlar, evaluar y brindar seguimiento a los agentes de Recuperación Especializada mediante la delimitación de elementos y acciones necesarias para la aplicación de medidas preventivas, de mejora continua y correctivas a las deficiencias, malas prácticas y violaciones a la normativa.

La supervisión a despachos se realizará desde el primer momento en que se les asigna la cartera. Se verificará continuamente la semaforización en el avance de las etapas procesales a fin de que se logre la recuperación de las cuentas en el tiempo promedio que toma desahogarlas, que es de aproximadamente un año. Asimismo, para incentivar el avance procesal, las delegaciones regionales tendrán como indicador de desempeño dentro del TED el avance de al

menos una subetapa⁷⁴ en seis meses a fin de evitar escenarios de caducidad.

Estrategia sobre activos involucrados en procesos judiciales

Se tienen identificados en el Sistema de Información y Administración Legal (SIAL) 305,412 créditos demandados bajo la estrategia judicial masiva.

El tiempo y la recuperación de las viviendas dependerá de la instrumentación del esquema de dispersión de recursos de los agentes de Recuperación Especializada, así como del avance procesal de los mismos.

Por otra parte, el ofrecimiento de un convenio implica la desincorporación del crédito de estrategia masiva, es decir, se deberá llevar a cabo la reposición, de manera que, si es a través de un convenio judicial, se proceda a demandar de forma inmediata en lo individual a fin de formalizarle ante autoridad judicial. De ser un convenio administrativo no es necesaria la demanda, pero sí lo será la reposición.

Con la conclusión de los procesos de recuperación de los juicios masivos, se disminuirá el ICV y la vivienda recuperada disponible se podrá gestionar bajo programas de regeneración urbana.

Etapa 2. Sentencia firme

En esta etapa, el juez determina que condena al acreditado al pago de los adeudos y permite iniciar el proceso de liquidación para ejecutar la garantía hipotecaria.

En particular, en esta etapa para los que son créditos demandados bajo la estrategia judicial masiva en Jalisco y Coahuila (a nivel nacional) se actualizan las etapas procesales en SIAL y el impulso a las cuentas se mide a través de la estrategia de avance procesal, particularmente, con el indicador de remates.

Al llegar a esta etapa se cuenta con un periodo para que no prescriba la sentencia y se incentiva a las delegaciones regionales a que prioricen su atención a través de indicadores de desempeño en el TED.

Las delegaciones regionales impulsan aquellos que ya tienen sentencia firme para que pase a remate firme. Una vez que está en la etapa de sentencia ya no hay caducidad, solo prescripción, por lo que se prioriza a este segmento de cuentas.

Etapa 3. Adjudicación/remate

En esta etapa se ejecuta la sentencia judicial o de un convenio judicial incumplido que puede culminar en el remate de la garantía o su adjudicación en favor del Instituto, con lo que culmina la cobranza por la vía judicial.

⁷² Por prescripción se refiere a la extinción de un derecho por el paso del tiempo sin que se ejerza la acción de cobro o de ejecución de sentencia a partir de que esta era viable a ser ejercida, lo anterior implica la pérdida de derecho para volver a hacerla exigible.

⁷³ Por caducidad se refiere a un modo de extinción del proceso judicial por la falta de avance procesal, únicamente afecta la instancia/juicio en que se presenta el derecho para ejercer la acción de cobro subsiste.

⁷⁴ Subetapas de avance procesal de un juicio especial hipotecario: 1. Presentación del escrito inicial de demanda; 2. Admisión de demanda; 3. Notificación de la demanda; 4. Contestación de demanda (si no hay contestación, rebeldía); 5. Desahogo de pruebas (promoción para exhibirlas y audiencia que se lleva a cabo para ello); 6. Se indica fecha para dictado de sentencia; y 7. Se dicta sentencia y se otorga periodo para que puedan apelar el juicio. Si no hay apelación, se dicta sentencia firme y se pasa a la etapa 2 de sentencia firme.

El remate consiste en la ejecución del bien a través de una subasta pública previo al dictado de la sentencia firme mediante la cual el juez condena al pago de los adeudos, dando pie a la ejecución de la garantía hipotecaria para la recuperación del adeudo del crédito (cuando se remata en favor de un tercero) o el activo (cuando se adjudica) a favor del Instituto.

Con el remate, se evitan los gastos de escrituración y saneamiento y se procede a cerrar el crédito, lo que impacta favorablemente al ICV.

Para impulsar los remates en las delegaciones regionales, se establecen metas semestrales en el TED. El universo que se plantea como meta son aquellos créditos con mayor riesgo de prescripción, permitiendo lograr la recuperación a través de la adjudicación o remate del inmueble.

En el juicio especial hipotecario es posible la adjudicación directa del inmueble sin que medie un remate, siempre y cuando el monto condenado a favor del Infonavit sea mayor al valor avalúo.

La adjudicación se deriva de la ejecución de una sentencia judicial a favor del Instituto, o de un convenio judicial incumplido en términos de la cláusula de ejecución, mediante el cual el Agente de Recuperación Especializada obtendrá a favor del Instituto la propiedad de la vivienda, una vez que haya concluido las etapas de remate, escrituración e inscripción del inmueble.

Esquema de dispersión de gastos por comprobar

Para agilizar el proceso de escrituración de las viviendas recuperadas, a partir de 2023 se implementará el esquema de dispersión de recursos mediante gastos por comprobar. A través de este esquema el Infonavit cubrirá directamente los gastos de saneamiento de las viviendas recuperadas. Esto implica que los despachos se deberán ocupar por las gestiones de escrituración en las notaría, con lo que se espera acelerar el volumen de escrituraciones ya que se elimina la dependencia económica de los despachos para el pago de saneamientos.

Asimismo, se generarán alianzas estratégicas con autoridades locales y notaría para facilitar la gestión de los trámites y pagos correspondientes, disminuyendo los factores de riesgo relacionados con la administración de los

recursos por parte de terceros y obtención de comprobantes que acrediten el reembolso de los pagos.

El esquema contará con un programa piloto en Coahuila con un universo de 7 mil viviendas para, a partir del segundo trimestre, lanzar el programa en otros 10 estados que cuenten con el mayor número de viviendas a escriturar (100 mil aproximadamente). Así, al cierre del año se espera lograr la escrituración de 10 mil viviendas adjudicadas, lo cual permitirá la entrega de estas viviendas para comercialización.

Etapas 4. Escrituración

En la escrituración se formaliza la adjudicación de la vivienda en favor del Instituto, mediante escritura pública debidamente inscrita en el registro público de la propiedad.

Particularmente, para Jalisco y Coahuila ya se contemplan viviendas recuperadas bajo la estrategia judicial masiva dentro del universo objetivo del esquema de gastos por comprobar para escrituración de vivienda adjudicada, implicando que ya se les están dando salida a los créditos tramitados bajo la estrategia masiva que se encontraban estáticos. En el caso de Nayarit ya se tiene sentencia firme de los créditos, aunque no se tiene el cierre de estos. Para atender lo anterior, se hará una dictaminación de la vivienda para corroborar que aún se encuentren en situación DAVI (deshabitada, abandonada, vandalizada e invadida) y una búsqueda directamente en el registro público de la propiedad para conocer si se materializaron las instrucciones de escrituración que constan en los expedientes.

Finalmente, una vez que el Instituto cuenta con la escritura de la vivienda adjudicada, se busca la regeneración de esta vivienda para que pueda ser utilizada de nuevo. Para acelerar este proceso, se promueve la conexión institucional para que desde etapas de escrituración, las áreas especializadas en regeneración revisen el inventario para determinar con qué programas se les podría dar salida, y cuáles se encuentran comprendidas dentro de los polígonos prioritarios para la regeneración urbana, y determinar, en conjunto con las áreas especialistas en recuperación judicial, cuáles viviendas pueden ser parte de un listado prioritario para escriturar.

Diagrama 32. Estrategias de Recuperación especializada



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización y Secretaría General y Jurídica.

vi. Vinculación con el marco rector del sector vivienda

En este apartado se describe la vinculación del planteamiento estratégico del Infonavit con el marco rector del sector vivienda, el cual incluye los documentos de planeación nacional y sectorial.

El Plan Estratégico y Financiero (PEF) 2023-2027 se alinea con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024, el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2020-2024 y el Programa Nacional de Vivienda (PNV) 2021-2024 y la Política Nacional de Suelo⁷⁵. Estos documentos orientan las políticas, programas, soluciones de crédito y de cobranza social que impulsa el Instituto para procurar el desarrollo y bienestar de todas las familias de las y los derechohabientes en el marco de las atribuciones institucionales establecidas en los artículos 4 y 69 de su Ley, y conforme al carácter autónomo del Instituto con un gobierno tripartita en sus Órganos Colegiados.

Diagrama 33. Estructura de la vinculación con los documentos de planeación nacional y sectorial



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024 establece los principios rectores y objetivos nacionales para lograr un desarrollo integral, equitativo, incluyente, sustentable y sostenible del país. Tiene como objetivo superior el bienestar general de la población.

En el eje 2. Política Social del PND se establecen las bases del programa “Desarrollo Urbano y Vivienda”, donde se señala que se emprenderán acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda, así como reestructuras de créditos originados en Veces de Salario Mínimo (VSM) a

pesos. Para contribuir a lo anterior, el Infonavit ha llevado a cabo las siguientes acciones:

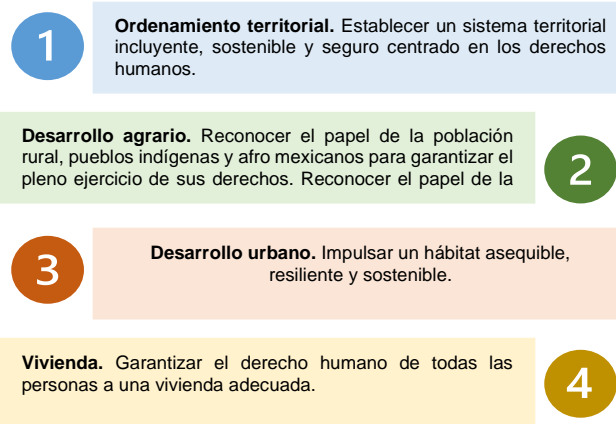
- **Acciones de mejoramiento y ampliación de vivienda:** De enero de 2019 a octubre de 2022 el Instituto otorgó 608,127 acciones de mejoramiento y ampliación de vivienda para incrementar y preservar el patrimonio de los derechohabientes.
- **Reestructura de créditos:** El 9 mayo de 2022 se presentó la Ventanilla Universal de Responsabilidad Compartida. Esto podrá beneficiar a cerca de 2.6 millones de personas que actualmente tienen un crédito en VSM a convertir su financiamiento a pesos y acceder a una tasa de interés anual fija de entre 1.91% y 10.45%. Con ello, las mensualidades y saldos permanecerán fijos durante todo el plazo del crédito y dejarán de sufrir incrementos anuales. Desde el inicio de su operación hasta el 30 de septiembre de 2022 se han convertido 102,936 créditos, de los cuales 22% accedió a un descuento, además, del total de los créditos convertidos, 683 se liquidaron.

Estas acciones contribuyen de forma directa para alcanzar las metas y objetivos planteados en el PND, y con ello, el Infonavit atiende a su población objetivo, la derechohabiencia de este país.

Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2020-2024

En el Programa Sectorial coordinado por la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (Sedatu) se establecen las prioridades del sector.

Diagrama 34. Objetivos del Programa Sectorial de la Sedatu 2020-2024



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Por sus atribuciones y su quehacer social, el Instituto se alinea al objetivo de vivienda, ya que en este se busca promover las acciones necesarias para garantizar el acceso

⁷⁵ Publicada en agosto de 2020 por el Instituto Nacional del Suelo Sustentable y disponible para consulta en:

<http://insus.gob.mx/archivos/PSN/Pol%C3%ADtica%20Nacional%20e%20Suelo.pdf>

a una vivienda adecuada, dentro de un entorno seguro, ordenado y con énfasis particular en la población de menor ingreso y grupos en situación de vulnerabilidad.

Para medir los avances en el logro de la acción prioritaria 1.5.8 del PNV “Establecer criterios de priorización en el otorgamiento de créditos hipotecarios, para favorecer a viviendas en sectores de menores ingresos o en condiciones de rezago”, se cuenta con el indicador del número de créditos otorgados a derechohabientes que se ubican dentro del 70% de las y los trabajadores de menores ingresos. De enero a septiembre de 2022, 47.5% de los créditos otorgados bajo el Nuevo Esquema de Crédito en Pesos corresponde a este segmento de la población; a través de estas acciones, el Instituto contribuye al logro de la iniciativa antes mencionada.

Programa Nacional de Vivienda 2021-2024

El Programa Nacional de Vivienda (PNV) 2021-2024 incorpora los siete elementos de la vivienda adecuada de ONU-Hábitat: seguridad de la tenencia; disponibilidad de servicios, materiales, instalaciones e infraestructura; asequibilidad, habitabilidad, accesibilidad; ubicación y adecuación cultural.

Este programa fue diseñado y elaborado con base en las propuestas realizadas por las entidades del sector vivienda, instituciones públicas, privadas y sociales, de gobiernos locales, de la sociedad y todas aquellas que deriven de la participación social y busquen mejorar la calidad de vida de las y los mexicanos.

La política de vivienda plasmada en el PNV coloca su énfasis en los grupos en situación de mayor vulnerabilidad, devolviéndoles el acceso a la vivienda adecuada como derecho. Lo anterior, en consonancia con el objetivo 2. Política Social del PND 2019-2024.

Diagrama 35. Objetivos del PNV 2021-2024

1	Garantizar el ejercicio del derecho a la vivienda adecuada a todas las personas, especialmente a los grupos en mayor condición de discriminación y vulnerabilidad, a través de soluciones financieras, técnicas y sociales de acuerdo con las necesidades específicas de cada grupo de población.
2	Garantizar la coordinación entre los organismos nacionales de vivienda y los distintos órdenes de gobierno para el uso eficiente de los recursos públicos.
3	Fomentar conjuntamente con el sector social y privado, condiciones que propicien el ejercicio del derecho a la vivienda adecuada.
4	Asegurar el derecho a la información y la rendición de cuentas de todos los actores del sistema de vivienda adecuada.
5	Establecer un modelo de ordenamiento territorial y gestión del suelo que considere la vivienda adecuada como elemento central de planeación de territorio.

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Adicionalmente, el PNV 2021-2024 pone a las personas en el centro de las decisiones para que estas materialicen su derecho a una vivienda adecuada y promueve el desarrollo de herramientas e instrumentos para incrementar sus capacidades, mejorando su toma de decisiones para realizar lo que más les convenga respecto de sus necesidades de vivienda. Este esfuerzo se traduce en un impulso a la autoproducción de vivienda, reconociéndola como una estrategia utilizada por las familias para satisfacer sus necesidades de vivienda antes que para obtener beneficios adicionales con ella en el mercado.

Este cambio de paradigma a nivel institucional radica en garantizar que los trabajadores puedan tener diferentes opciones de financiamiento, así como información clara y oportuna para satisfacer sus necesidades de vivienda mediante procesos que, al ser controlados por ellos mismos, tomen en cuenta directamente sus capacidades económicas y sus condiciones sociales y culturales.

Política Nacional de Suelo

La Política Nacional de Suelo publicada en 2020 por el Instituto Nacional del Suelo Sustentable (Insus) tiene como objetivo establecer los principios, retos estratégicos y la agenda de coordinación interinstitucional para conducir la gestión del suelo en el país y con ello prever la demanda de suelo apto para todas las personas, priorizando a la población en situación de riesgo, rezago social y marginación. En este sentido, el Infonavit trabajará en la coordinación interinstitucional con los actores involucrados con el fin de abonar a este objetivo de la Política Nacional de Suelo.

Diagrama 36. Retos estratégicos de la Política Nacional de Suelo

1	Recuperar la función social del suelo.
2	Contribuir a la planeación de ciudades resilientes y sostenibles.
3	Adaptar la regularización de la tenencia del suelo a los rezagos que ha generado el patrón actual de urbanización y ocupación territorial.
4	Gestionar suelo apto y bien localizado con sentido social.
5	Gestionar información territorial para la toma de decisiones.
6	Avanzar hacia la gobernanza territorial.
7	Promover la regulación y financiamiento para la gestión del suelo.

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

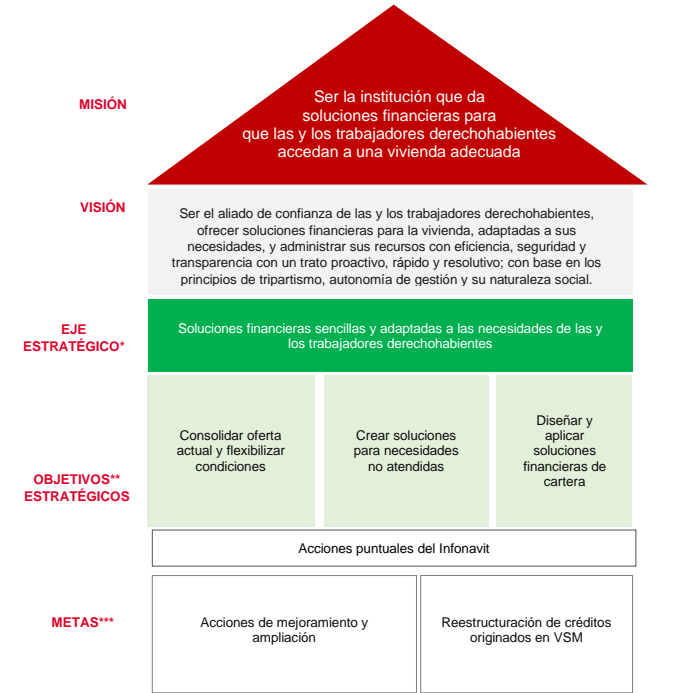
Contribución del Infonavit a los instrumentos de política del sector vivienda

Con fundamento en los artículos 3, 4, 42 y 69 de la Ley del Infonavit y, considerando lo establecido en el PND 2019-2024, el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2020-2024 y el PNV 2021-2024, el Infonavit apoya a la administración federal en la consecución de su objetivo

superior: el bienestar general de la población. Lo anterior, con base en el planteamiento estratégico institucional, actuando siempre en el marco de las atribuciones institucionales.

Derivado de la reforma a la Ley de Infonavit, el Instituto se encuentra en una posición privilegiada, ya que ahora puede atender a un número mayor de derechohabientes y generar más y mejores soluciones financieras, en especial para aquellos que no son atendidos actualmente. Adicionalmente, se continuará con los esfuerzos de ampliación y mejora en los programas existentes.

Diagrama 37. Alineación de la planeación estratégica del Infonavit al marco rector del sector vivienda



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.
 * Corresponde al objetivo prioritario de acuerdo con el término definido en los "Criterios para elaborar, dictaminar, aprobar y dar seguimiento a los programas derivados del PND 2019-2024" (Criterios PND,) elaborados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
 ** Corresponde a las estrategias prioritarias de acuerdo con el término definido en los Criterios PND.
 *** Corresponde a las metas para el bienestar de acuerdo con el término definido en los Criterios PND.

Con base en las estrategias definidas por el Instituto en su PEF, se realizan las siguientes acciones que contribuyen a los objetivos que se plantean en los distintos documentos que integran el marco rector del sector vivienda:

Diagrama 38. Consolidar oferta actual y flexibilizar condiciones

En abril de 2022 se lanzó Crediterreno Infonavit, una opción para que las y los derechohabientes adquieran un terreno. Desde su lanzamiento hasta el 31 de octubre de 2022 se han otorgado un total de 375 créditos por un monto promedio de 422,991 pesos.

ConstruYO es un esquema que permite atender las necesidades de quienes ya cuenta con un terreno y desean autoconstruir su vivienda, a partir de agosto de 2022 este esquema se encuentra operando en 25 delegaciones y al mes de octubre se han otorgado 329 créditos.

Con la implementación del Nuevo Esquema de Crédito en Pesos (NECP) se redujo la tasa de interés con una lógica progresiva, es decir, quien tiene un menor salario paga una menor tasa, en línea con la vocación social del Instituto. Así, a las y los trabajadores que ganan hasta un salario mínimo se les otorga a una tasa fija a lo largo de la vida del crédito de 1.91%. Entró en vigor el 21 de mayo de 2021 para créditos de la línea II. Entre enero y octubre se han colocado 193,460 créditos con una derrama de 133,378 mdp.

El 9 mayo de 2022 se presentó la Ventanilla Universal de Responsabilidad Compartida. Desde el inicio de su operación hasta el 30 de septiembre de 2022 se han convertido 102,936 créditos, de los cuales 22% accedió a un descuento, además, del total de los créditos convertidos, 683 se liquidaron.

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Diagrama 39. Crear soluciones para necesidades no atendidas

Durante el primer semestre de 2023, por primera vez las y los derechohabientes sin relación laboral vigente podrán acceder a financiamiento para reparar, ampliar o mejorar sus viviendas con condiciones altamente competitivas; con tasas de interés que se ajusten a su perfil de riesgo, así como distintos plazos dependiendo la modalidad elegida

Se incorporará la modalidad Unamos Créditos Infonavit (UCI) a la solución financiera Cofinavit para el segundo semestre de 2023, para permitir la unión de créditos entre familiares (papás e hijos o hermanos) o corresidentes (parejas o amigos), con lo cual podrán acceder a mejores condiciones para atender sus necesidades de vivienda.

En 2023 se implementará un nuevo programa denominado Equipa tu casa, diseñado para aumentar el valor de la vivienda adquirida y/o incrementar el bienestar para las y los habitantes de la vivienda, mediante un financiamiento que permita mejorar las condiciones de la misma.

En 2023 se tiene programada la implementación de una nueva modalidad de adquisición de suelo, que permitirá a las y los derechohabientes con relación laboral vigente el financiamiento de terrenos que se encuentren en proceso de urbanización, en localidades semiurbanas y rurales que cumplan con las modalidades de carácter general.

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

II. PRESUPUESTO 2023

1. Presupuesto de ingresos y egresos 2023

La presentación del Presupuesto de ingresos y egresos 2023 da cumplimiento a la Ley del Infonavit, artículo 10, fracción I; artículo 16, fracciones IV y VII, y artículo 23, fracción V.

Las cifras presupuestadas, sus conceptos y la estructura de su presentación se alinean con los criterios contables establecidos en las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (CUOEF).

Este Plan Estratégico y Financiero (PEF) presenta para 2023 un ejercicio de presupuestación en línea con lograr una operación eficiente y transparente, diseñar un presupuesto que pueda ser evaluado por resultados, mejorar políticas de compras y optimizar procesos administrativos que generen eficiencias en gasto. Se busca un esquema de presupuestación que logre lo que el Instituto necesite para mejorar la atención y el servicio a sus derechohabientes.

Para el ejercicio 2023 se prevé replicar la misma mecánica empleada en 2022 para la actualización del portafolio en Veces de Salario Mínimo (VSM)⁷⁶, es decir, el promedio de la inflación de los últimos cinco años, el cual corresponde a 5.35% (inflación 2019-2022/estimado), que está sujeto a la aprobación del Consejo de Administración. Lo anterior con la finalidad de mitigar el impacto adverso de los altos niveles de inflación y crecimiento del salario mínimo a los cuales está indexado el portafolio en VSM.

Este mecanismo de actualización repercutirá principalmente en tres conceptos: i) 'Indexación de la cartera' (D; tabla Ingresos y egresos 2022 - 2023); ii) 'Gastos por intereses' (F; tabla Ingresos y egresos 2022-2023) y ii) 'Estimación preventiva para riesgos crediticios' (L; tabla Ingresos y egresos 2022 - 2023).

Considerando el total de fuentes y usos de recursos, el Instituto, en línea con la Ley del Infonavit, asigna los ingresos bajo el siguiente esquema de prelación:

- Remunerar a la Subcuenta de Vivienda (SCV) conforme al mínimo establecido en el artículo 39 de la Ley Infonavit.
- Pagar los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia y demás costos operativos.
- Constituir reservas preventivas de riesgos a 100% de acuerdo con la normatividad vigente.
- Remunerar al patrimonio lo necesario para mantener niveles adecuados de solvencia financiera.
- Otorgar, en su caso, rendimientos adicionales a la SCV.

⁷⁶ En 2022 el Consejo de Administración a través de la resolución RCA-10523-01/22, aprobó que la actualización del saldo de los créditos en VSM, así como

Integración del Presupuesto de ingresos y egresos para el ejercicio 2023

El estado de resultados proyectado para 2023 supone un resultado neto de 17,435 millones de pesos (mdp), proveniente de:

- Un margen financiero de 109,855 mdp (derivado de ingresos por intereses por 213,313 mdp y gastos por intereses de (103,457) mdp).
- La creación de reservas preventivas para riesgos crediticios se estima en (65,452) mdp.
- El margen financiero ajustado por riesgos crediticios es de 44,403 mdp.
- Otros ingresos (egresos) de la operación por (17,078) mdp, que considera otros ingresos por 6,549 mdp y otros egresos por (23,627) mdp.
- El presupuesto de gastos generales por ejercer durante 2023 se estima en (15,531) mdp, que incluye (14,259) mdp de GAOV, (2,108) mdp de depreciaciones y 836 mdp de costos y gastos diferidos de crédito.

En el contexto macroeconómico antes descrito, el Infonavit prevé otorgar un rendimiento nominal a la SCV de 5.84%, un retorno que representa más de 100 puntos base por encima de la inflación esperada de 4.70%.

Tabla 32. Ingresos y egresos 2022 - 2023 (millones de pesos)

Concepto	2022	2023
A Ingresos por intereses e indexación (B+C+D+E)	195,916	213,313
B Intereses sobre créditos	132,056	140,832
C Ingresos por apertura de crédito (neto)	2,162	2,563
D Indexación de la cartera	36,727	37,026
E Ingresos sobre inversiones en valores	24,971	32,891
F Gastos por intereses (G+H+I+J)	(139,337)	(103,457)
G Cantidad básica	(61,881)	(102,078)
H Cantidad de ajuste	(76,125)	0
I Costos y gastos de originación de créditos	(267)	(295)
J Otros gastos por intereses e intereses complementarios	(1,065)	(1,084)
K Margen financiero (A+F)	56,579	109,855
L Estimación preventiva para riesgos crediticios	(59,022)	(65,452)
M Margen ajustado por riesgos crediticios (K+L)	(2,443)	44,403
N Comisiones y tarifas cobradas	6,276	5,980
O Comisiones y tarifas pagadas	(298)	(339)

para la tasa aplicable en VSM para el cálculo de cantidad básica se utilice la tasa de 4.99% (promedio inflación 2017-2021).

Concepto	2022	2023
P Otros ingresos	25,091	6,549
Q Otros egresos	(25,860)	(23,627)
R Resultado por intermediación	(42,494)	0
S Gastos generales	(13,724)	(15,531)
GAOV (sin depreciaciones y amortizaciones)	(12,540)	(14,259)
Depreciaciones y amortizaciones	(1,983)	(2,108)
Costos y gastos diferidos de colocación de créditos	798	836
S Resultado neto (M+N+O+P+Q+R+S)	(53,451)	17,435

Fuente: Infonavit.

Criterios para la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos para el ejercicio 2023

A continuación, se describen los conceptos más relevantes del estado de resultados:

Concepto / Descripción	Millones de pesos
A Ingresos por intereses e indexación (B+C+D+E)	213,313
Corresponde principalmente a los ingresos por intereses e indexación del portafolio hipotecario denominado en salarios mínimos, el ingreso por intereses del portafolio hipotecario denominado en pesos, el ingreso por intereses de las inversiones en el Fanvit y la Tesorería General del Instituto, así como los ingresos por apertura de crédito.	
B Intereses sobre créditos	140,832
Es la aplicación de las tasas de interés correspondientes, sobre los saldos mensuales de los créditos de la cartera vigente otorgados en VSM y sobre el saldo de los créditos denominados en pesos. Asimismo, se consideran las tasas diferenciadas que corresponden al Nuevo Esquema de Crédito en Pesos.	
C Ingresos por apertura de créditos (neto)	2,563
Refiere a la aplicación, correspondiente a 2023 de la comisión por apertura de crédito de 3% sobre el valor de los créditos de vivienda neto de los honorarios notariales, que es cobrada al momento de originar los créditos y que se difiere anualmente durante la vida de estos. Es de destacar que para los créditos otorgados a trabajadores con salario por hasta 2.8 UMA no se cobra dicha comisión.	
D Indexación de cartera de créditos	37,026
Para la cartera denominada en VSM corresponde al promedio de la inflación de los últimos cinco años (2018 – 2022). En este caso corresponde a 5.35%.	
E Ingresos sobre inversiones en valores	32,891

⁷⁷ Incluye, además: costos y gastos de originación de créditos y otros gastos por intereses e intereses complementarios.

Concepto / Descripción	Millones de pesos
Considera los intereses derivados de las inversiones del Fanvit y de la Tesorería General.	
F Gastos por intereses (G+H+I+J)	(103,457)
Este concepto se compone por la cantidad básica y la cantidad de ajuste, las cuales constituyen el rendimiento que el Infonavit otorga al ahorro de los trabajadores en la SCV. En 2023 el Instituto estima otorgar a la SCV, el rendimiento que corresponde por ley ⁷⁷ .	
G Cantidad básica	(102,078)
La cantidad básica es el rendimiento mínimo que por Ley el Instituto debe otorgar al ahorro de los trabajadores en la SCV. En 2023 se otorga de acuerdo con las tasas aplicables a cada una de las denominaciones que integren los activos financieros del Instituto, con base en la proporción que estas guarden sobre la suma del total de los activos financieros.	
H Cantidad de ajuste	0
Es el rendimiento adicional a la cantidad básica cuya finalidad es fortalecer el ahorro de los trabajadores en la SCV.	
I Costos y gastos de originación de créditos	(295)
Corresponde a la aplicación del diferimiento de los costos y gastos de originación de crédito, de conformidad a las disposiciones establecidas en la CUOEF.	
J Otros gastos por intereses e intereses complementarios	(1,084)
Se compone principalmente por los intereses pagados a las amortizaciones en exceso más intereses complementarios a la subcuenta de vivienda.	
K Margen financiero (A+F)	109,855
Es la diferencia resultante entre los ingresos por intereses y los gastos por intereses. El margen financiero representa el resultado bruto de las posiciones financieras del Instituto.	
L Estimación preventiva para riesgos crediticios	(65,452)
Esta cantidad corresponde a la estimación de gasto por la pérdida esperada derivada del impago de los créditos durante su plazo remanente (incluye riesgo crédito y riesgo de extensión). En este rubro se reconoce el gasto por complemento al pago de los créditos en pesos (este complemento representa un apoyo a los acreditados con salario hasta por 6.5 UMA). El complemento al pago representa el apoyo	

	Concepto / Descripción	Millones de pesos
	que ofrece el Instituto para mantener tasas efectivas bajas a los créditos de personas con menores ingresos. Además, incluye: indexación, cobranza social, quitas por responsabilidad compartida y efecto neto de segregación ⁷⁸ .	
M	Margen ajustado por riesgos crediticios (K+L)	44,403
	Es el resultado de disminuir al margen financiero el importe de la estimación preventiva para riesgos crediticios.	
N	Comisiones y tarifas cobradas	5,980
	Se integra principalmente por: <ul style="list-style-type: none"> Comisiones por servicios de administración de cartera. Ingresos por la revalorización de las constancias de Cedevis. 	
O	Comisiones y tarifas pagadas	(339)
	Se integra principalmente por las comisiones bancarias pagadas por la recepción y dispersión de pagos, por el costo de operación del Fanvit y de Mejoravit.	
P	Otros ingresos	6,549
	Incluye principalmente: <ul style="list-style-type: none"> Ingreso por recargos actualizaciones y multas a patrones fiscalizados. La utilidad por el reconocimiento inicial y venta de bienes adjudicados y recibidos en dación⁷⁹. Resultado por amortización anticipada de Cedevis. 	
Q	Otros egresos	(23,627)
	Esta cifra se compone con gastos diversos relacionados indirectamente con la operación de originación, cobranza, fiscalización y recuperación de activos. Algunos de los principales rubros incluyen: <ul style="list-style-type: none"> Estimación por baja de valor de bienes adjudicados. Autoseguro de crédito y prima de seguro de vida. Erogaciones de carácter fortuito. Estimación por incobrabilidad de deudores diversos. Estimación por irrecuperabilidad de cuentas por cobrar a patrones. Pérdida en el reconocimiento inicial de bienes adjudicados y recibidos en dación. Pérdida en venta de bienes adjudicados y recibidos en dación. Deterioro de constancias Cedevis. Gastos judiciales y saneamiento a la vivienda. 	

⁷⁸ En este concepto se incluyen los ingresos relacionados con la cartera segregada descontado de costos. La estimación de los ingresos por recuperación de la cartera de créditos segregados en 2023 asciende a 2,772 mdp.

	Concepto / Descripción	Millones de pesos
	<ul style="list-style-type: none"> Proyecto de regularización de expedientes de créditos hipotecarios. Gastos de reserva territorial (o patrimonio inmobiliario) Estimación por irrecuperabilidad del fondo solidario y de reserva. Fondo revolvente para el programa Descuentos por Liquidación Anticipada Fondo revolvente para el programa Apoyo Solidario Infonavit Programa Borrón y Cuenta Nueva 	
R	Gastos generales	(15,531)
	Representa el total de los gastos generales, de las depreciaciones y amortizaciones. Los costos y gastos de crédito son disminuidos de conformidad a los criterios establecidos en la CUOEF. Su integración contempla los siguientes conceptos: <ul style="list-style-type: none"> Gastos de operación del personal. Adquisición de materiales y artículos de operación. Mantenimiento, reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles. Gastos de operación. Impuestos. Costos y gastos de colocación de créditos. Depreciaciones y amortizaciones. 	
S	Resultado neto (M+N+O+P+Q+R)	17,435
	Corresponde al resultado de operación que incrementa el patrimonio del Infonavit.	

⁷⁹ La estimación de "Utilidad por la venta de bienes adjudicados y recibidos en dación" en 2023 asciende a 675 mdp.

2. Presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV) 2023

El artículo 16, fracción VII, de la Ley del Infonavit señala que el presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV) no deberá exceder de 0.55% de los recursos totales del Instituto y se refiere a las erogaciones derivadas del manejo y control del Fondo Nacional de la Vivienda, así como las de recuperación de los créditos que otorgue el Instituto, y se integra por los capítulos siguientes:

- Capítulo 100 - Gastos de operación del personal. Son afectaciones referentes a los gastos generados por la operación del personal de base institucional (sindicalizados y no sindicalizados).
- Capítulo 200 - Adquisición de materiales y artículos de operación. Se refiere a los gastos generados por la adquisición de materiales y artículos de operación.
- Capítulo 300 - Depreciaciones y amortizaciones. Se afecta por depreciaciones y amortizaciones de un activo fijo, producido por el paso del tiempo, desgaste por uso, el desuso, insuficiencia técnica, obsolescencia. Derivado de la implementación de la NIF D-5 se adicionan partidas en este capítulo para 2023.
- Capítulo 400 – Mantenimiento, reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles. Considera aquellos gastos referentes a la reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles, tanto del Instituto como arrendados.
- Capítulo 500 - Gastos de operación. Son las afectaciones al presupuesto necesarias para la adecuada operación del Instituto.
- Capítulo 600 - Impuestos. Se refiere a las afectaciones derivadas de impuestos, derechos, multas y recargos.

El presupuesto del GAOV para 2023 tiene como objetivo asegurar que el Infonavit cuente con los recursos humanos,

tecnológicos y materiales necesarios para llevar a cabo el Plan Estratégico y Financiero (PEF) que permita:

- Otorgar un rendimiento a las Subcuenta de Vivienda (SCV) de las y los derechohabientes ahorradores. Financiar al menos 307 mil créditos hipotecarios para la adquisición de vivienda nueva o existente y 136 mil créditos no hipotecarios (mejoramiento y autoproducción). El número de financiamientos hipotecarios está asociado con una derrama por parte del Infonavit de 229 mil mdp.
- Desplegar proyectos orientados a atender a los derechohabientes de menores ingresos, brindando servicios de calidad.
- Fortalecer las capacidades institucionales, para lograr eficiencia operativa.

i. Proyecto de presupuesto GAOV

El presupuesto de GAOV proyectado para 2023 asciende a 16,367⁸⁰ millones de pesos (mdp) lo que representa, en términos nominales, una ampliación de 1,845 mdp o bien, 12.7% respecto de la última modificación de presupuesto aprobado por el Consejo de Administración del Instituto para 2022. En términos reales, esta variación representa un incremento de 7.64%⁸¹. La siguiente tabla muestra también la proyección de gasto para el cierre de 2022, considerando la velocidad del gasto, motivada entre otros factores, por eficiencias logradas y/o adecuaciones presupuestarias para atender requerimientos de las diversas áreas del Instituto.

⁸⁰ 14,259 mdp de GAOV neto + 2,108 mdp de Depreciaciones y amortizaciones.

⁸¹ Inflación estimada 2023 de 4.7%.

Tabla 33. Presupuesto de GAOV 2022-2023 (millones de pesos)

	Nombre del capítulo	Presupuesto 2023	Aprobado 2022	Última Mod. 2022*	Proyección cierre 2022
100	Gastos de operación del personal	6,969	6,380	6,331	6,331
200	Adquisición de materiales y artículos de operación	100	83	83	83
300	Depreciaciones y amortizaciones	2,108	1,983	1,983	1,983
400	Mantenimiento, reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles	321	310	265	265
500	Gastos de operación	6,717	5,832	5,703	5,703
600	Impuestos	152	149	157	157
	Total general	16,367	14,737	14,522	14,522

Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.
*Presupuesto modificado al cierre de septiembre 2022.

ii. Determinación del cómputo GAOV 2023 para efectos del cumplimiento del artículo 16, fracción VII, de la Ley del Infonavit

Tabla 34. Proporción de GAOV 2023 a recursos totales (millones de pesos)

Concepto	GAOV 2023
Relación GAOV a recursos totales	
(A) GAOV	16,367
Costos y gastos diferidos de crédito	-836
(B) GAOV neto	15,531
(C) Otros gastos	1,057
(+) Comisiones y tarifas pagadas	339
(c') Costos y gastos diferidos	295
806 - Regularización de expedientes	317
808 - Patrimonio Inmobiliario	38
810 - Gastos judiciales	59
811 - Estudios de impacto por desastres naturales	9
(D) Recuperación de gastos	9,754
(-) Comisiones y tarifas cobradas	5,980
Comisiones por apertura	2,374
Utilidad en reserva territorial	0
Recargos, actualizaciones y multas	1,399
E = (B+C-D) GAOV computable (descontando costos y gastos diferidos)	6,835
(G) Recursos totales (activos brutos)	2,458,938
Proporción de GAOV a recursos totales (E / G)	0.277%
F = (A + C - c' - D) GAOV computable (sin descontar costos y gastos diferidos)	7,375
Proporción de GAOV a recursos totales (F / G)	0.299%

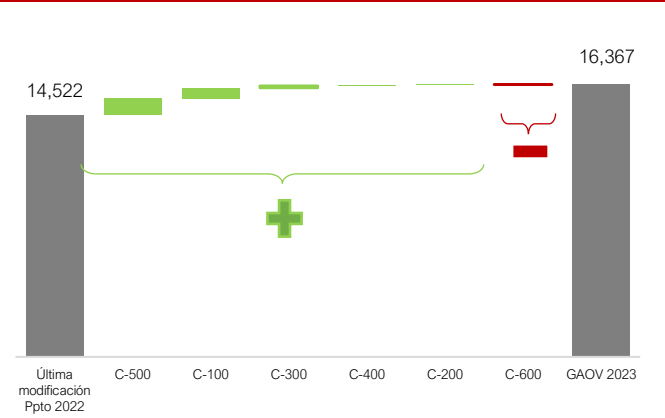
Fuentes: Subdirecciones generales de Planeación Financiera y Fiscalización y de Administración y Recursos Humanos.

iii. Descripción de cambios relevantes al presupuesto GAOV 2023 por capítulo

La integración del presupuesto 2023 se realizó con un enfoque de atención a las necesidades del Infonavit, después de valorar todas las eficiencias posibles.

Al analizar los cambios relevantes del presupuesto 2023 con relación al último presupuesto modificado de 2022, se observa que el presupuesto del capítulo 100 de Gastos de operación del personal para 2023 se estima en 6,969 mdp, esto es un incremento nominal de 638 mdp o 10.1% respecto del último presupuesto modificado (6,331 mdp) de 2022. Este incremento se debe principalmente a: (i) en 2022 la plantilla de personal del Instituto se incrementó en 7.8% en razón de los resultados del proyecto "Análisis y dimensionamiento de la estructura orgánica", así como la transición del Mejoravit a un esquema interno; (ii) en 2023 se estima la creación de nuevas posiciones para la operación de 17 nuevos Cesi, distribuidos en diferentes sedes a nivel nacional, y (iii) en enero de 2023 se acordará con el SNTInfonavit el porcentaje de incremento en el marco de la revisión salarial anual.

Gráfica 32. Principales variaciones en el presupuesto GAOV 2023 de acuerdo con el tamaño de la variación (millones de pesos)



Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos

Para el presupuesto del capítulo 200 se estima un incremento nominal por 17 mdp respecto del último presupuesto modificado de 2022 (83 mdp), lo que equivale a un incremento nominal de 20.5% y se debe principalmente por la instalación de un sistema de supresión de incendios para la subestación eléctrica y generadores eléctricos del nuevo edificio del Infonavit ubicado en la calle Gustavo E. Campa núm. 60, por la adquisición de uniformes y ropa de trabajo asociado al incremento de la plantilla laboral, así como al incremento en consumibles y papelería considerando el regreso de personal a las oficinas.

Para el presupuesto del capítulo 400 se estima un incremento nominal por 56 mdp respecto del último presupuesto modificado de 2022 (265 mdp), lo que equivale a un incremento nominal de 21.1% que se origina

principalmente por servicios de mantenimiento preventivo y correctivo para los inmuebles en delegaciones regionales, servicios de limpieza, jardinería, fumigación y control de plagas en el nuevo edificio del Infonavit, así como en los inmuebles en delegaciones regionales y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a los equipo de aire acondicionado en las delegaciones regionales.

Para el presupuesto del capítulo 500 se estima un incremento nominal por 1,014 mdp respecto del último presupuesto modificado de 2022 (5,703 mdp), lo que equivale a un incremento nominal de 17.8% y refleja el crecimiento principalmente en gastos derivados de la implementación de prioridades estratégicas. Destacan las siguientes actividades:

- Arrendamiento de una plataforma tecnológica que permite el seguimiento y control de las etapas procesales de recuperación judicial del portafolio de créditos del Instituto
- Renovación del equipo de cómputo para impresión y digitalización.
- Rediseño y actualización de los servicios de telecomunicaciones a nivel nacional.
- Servicios de mediación, cobranza preventiva y cobranza administrativa.
- Elaboración del dictamen integral para detección temprana de vivienda irregular.
- Contratación de servicios de notificación y Procedimientos Administrativos de Ejecución (PAE).
- Rediseño de la línea IV (mejoras y ampliación) del Infonavit.
- Servicios para el análisis de sistemas vinculados con gestión de cartera.
- Servicios de consultoría para la seguridad de la información.
- Dictaminación del inventario y vivienda adjudicada fuera de las Zonas de Consolidación Urbana (ZCU) en polígonos prioritarios de programas de desplazamiento de vivienda.

3. Presupuesto e inversiones 2023

La Ley del Infonavit, en su artículo 23, fracción V, menciona la facultad de presentar al Consejo de Administración, el presupuesto de ingresos y egresos, el proyecto de gastos y planes de labores y de financiamientos para el año siguiente; asimismo, dentro del Estatuto Orgánico se establece la facultad de definir los lineamientos y medidas de eficiencia y eficacia en el ejercicio del presupuesto de gastos e inversiones propias (art. 33–II); así como formular y administrar los presupuestos anuales referentes al GAOV e inversiones propias (art. 68–I).

i. Proyección de presupuesto de inversiones propias 2022-2023

El presupuesto de inversiones propias (IP), que corresponde al capítulo 900 en el catálogo de capítulos y partidas presupuestales del Instituto, se estima para 2023 en 3,764 millones de pesos (mdp) lo que representa un incremento nominal de 20.1% equivalente a 631 mdp en términos nominales respecto de la última modificación del presupuesto 2022 (3,133 mdp). En términos reales esta variación representa un incremento de 14.75%. El presupuesto de inversiones propias considera las partidas presupuestales siguientes:

- 902.- Edificios, terrenos e instalaciones: Asignaciones destinadas a la adquisición de terrenos, edificios y locales, necesarios para la operación del Instituto.
- 904.- Equipo de cómputo, licencias de *software* y desarrollos: Las compras de activos relacionados con equipo de cómputo, licencias y desarrollos.
- 906.- Vehículos: se afecta por la compra de vehículos automotores para el uso exclusivo de actividades institucionales.
- 908.- Mobiliario y equipo de oficina: se afecta por la adquisición de mobiliario y equipo de oficina que impliquen una inversión.

Tabla 35. Presupuesto de inversiones propias 2022-2023 (millones de pesos)

Par-tida	Nombre de la partida	Presu-puesto 2023	Apro-bado 2022	Última mod. 2022*	Proyec-ción cierre 2022
902	Edificios, terrenos e instalaciones	542	578	523	523
904	Equipo de cómputo, licencias de <i>software</i> y desarrollos	2,590	1,955	2,286	2,286
906	Vehículos	103	29	29	29
908	Mobiliario y equipo de oficina	529	258	295	295
Total, inversiones propias		3,764	2,820	3,133	3,133

Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.

*Presupuesto modificado al corte de septiembre de 2022.

ii. Descripción de cambios relevantes al Presupuesto de inversiones propias por capítulo

Al analizar los cambios relevantes del presupuesto 2023 en relación con el último presupuesto modificado de 2022, se observa un crecimiento vinculado, principalmente, con la adquisición de licencias y equipos de cómputo, así como de mobiliario y equipo de oficina. Destacan las siguientes actividades:

- Actualización de equipo mainframe IBM, conversión del licenciamiento SAP, seguridad en End Point, entre otros.
- Adquisición de mobiliario y equipo de oficina dentro del marco del “Programa de Mejora de la Infraestructura del Instituto”, así como por la ampliación del edificio sede.

4. Presupuesto total 2023

En este Plan Estratégico y Financiero (PEF) se incluye la agregación más amplia de componentes que tengan que ver con el gasto, de forma directa o bien, bajo un enfoque de reserva contable.

En 2022, la Administración del Infonavit mantuvo una estrategia para identificar eficiencias que pudieran repercutir sobre todos los renglones de gasto para lograr contribuir a la reducción de gastos y contar con un presupuesto basado en las necesidades del Instituto y alineado a sus objetivos estratégicos.

- En ese sentido, y derivado del análisis realizado, se buscó construir un presupuesto que se ajustara a una nueva realidad del gasto para el ejercicio 2023, y que se mantuviera alineado a la orientación estratégica y táctica del Instituto. Considerando lo anterior, se llegó a una presupuestación de gasto total de 24,709 millones de pesos (mdp) para 2023. Esta cifra se integra con la suma de 16,367 mdp de GAOV, 3,764 mdp de Inversiones propias y 4,578 mdp de Otros gastos. Entre estos últimos, el principal gasto es la reserva contable por el autoseguro de crédito del Infonavit (que cancela el saldo deudor de las y los acreditados que fallecen) y que asciende a 4,156 mdp.
- Como se planteó en el PEF 2021-2025, la Administración del Infonavit mantendrá la disciplina administrativa en 2023, por lo que tomó la decisión estratégica de que, desde 2021, además de apegarse al cumplimiento de lo establecido en artículo 16 de la Ley del Infonavit (GAOV no excederá 0.55% de los recursos totales del Instituto), se establecerá un techo prudencial a las inversiones propias, para que estas, en conjunto con GAOV, no excedan el parámetro establecido en ley. Por lo anterior, en el presupuesto 2023 se propone que la suma de GAOV computable (descontando costos y gastos diferidos), 6,835 mdp, más las Inversiones propias por 3,764 mdp, sumen un total de 10,599 mdp, lo cual representa 0.429% de los activos brutos promedio del Infonavit.
- Con esto la Administración del Infonavit mantiene la auto-imposición de un techo de gasto más estricto que permitirá la toma de decisiones administrativas de volumen de

gasto en concordancia con las necesidades de inversión del Instituto y garantizará que ambas estén orientadas a buscar la eficiencia.

De esta forma buscamos orientar al Instituto a contar con un presupuesto cada vez más cercano a uno basado en las más estrictas necesidades atendiendo los principios de racionalidad.

III. PLAN DE LABORES Y FINANCIAMIENTOS 2023

El Plan de Labores y Financiamientos 2023 está integrado por los Proyectos institucionales 2023 y el Programa Operativo Anual 2023.

1. Proyectos institucionales 2023

En 2019 el Instituto inició un proceso de transformación hacia un Infonavit centrado en las necesidades de las y los derechohabientes. En dicho proceso, la ejecución de proyectos ha coadyuvado en la implementación de soluciones financieras y servicios que mejoran la relación con los derechohabientes, amplían la oferta de soluciones financieras adaptadas a sus necesidades, además de mejorar la operación del Instituto.

En 2023 continuarán seis proyectos institucionales que en 2022 están en ejecución. Algunos son proyectos maduros que atenderán sus últimas fases de desarrollo, mientras que otros abordarán las siguientes fases de ejecución consideradas para la consecución de sus objetivos.

Cada proyecto del portafolio institucional que se propone para 2023 contribuye en el camino de la transformación del Instituto hacia un Infonavit más incluyente, eficiente y digital, priorizando la atención a mayor profundidad de las necesidades de los derechohabientes. Cabe señalar que para 2023, no se agregan proyectos nuevos al portafolio institucional.

Portafolio de proyectos 2023

El portafolio de proyectos para 2023 se integra por seis proyectos institucionales que dan continuidad a los esfuerzos desplegados en 2022, que por un lado se centran en ampliar y mejorar las soluciones de crédito para los derechohabientes y mejorar la experiencia de los usuarios en los distintos canales de atención y por el otro fortalecer las capacidades administrativa del Instituto.

La distribución de los proyectos según el eje estratégico al que impactan se muestra en el siguiente diagrama.

Diagrama 40. Portafolio de proyectos 2023 por eje estratégico



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con información de las subdirecciones y coordinaciones generales participantes en los proyectos.

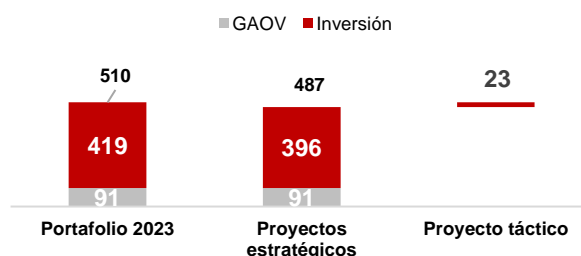
En cuanto a la clasificación de los proyectos, esta se mantiene en estratégicos y tácticos de acuerdo con su alineación a los ejes estratégicos, la dimensión de tiempo y recursos utilizados, el impacto en indicadores

estratégicos institucionales, la cantidad de derechohabientes a los que se podrá mejorar la atención, entre otros aspectos. Así, los proyectos estratégicos son aquellos con mayor impacto, mientras que los tácticos tienen una incidencia menor y son de corte operativo.

El Portafolio de proyectos institucionales se integra por cinco proyectos estratégicos y un táctico, que en conjunto solicitan un presupuesto de 510.22 millones de pesos (mdp) para 2023, de los cuales 419.45 mdp son de inversión (82%) y 90.77 mdp de GAOV (18%).

Del presupuesto total, 487.03 mdp (95%) corresponden al importe requerido por los proyectos estratégicos para 2023, mientras que los 23.20 mdp restantes (5%) son para el proyecto táctico.

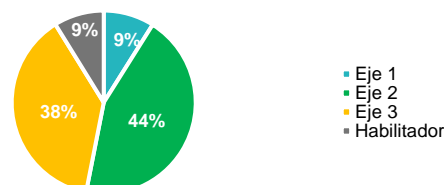
Gráfica 33. Presupuesto del portafolio de proyectos institucionales 2023 (millones de pesos)



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con información de las subdirecciones y coordinaciones generales participantes en los proyectos.

La distribución del presupuesto por eje estratégico es la siguiente:

Gráfica 34. Portafolio de proyectos 2023: porcentaje de presupuesto por eje estratégico



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.
Eje estratégico 1: Relación directa, frecuente y consistente con las y los dh.
Eje estratégico 2: Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes.
Eje estratégico 3: Operación eficiente y transparente.

Proyectos por eje estratégico

Los dos proyectos vinculados al eje 1 son estratégicos. El presupuesto total para 2023 es de 45.6 millones de

pesos (mdp), dividido en 45.0 mdp de inversión y 0.6 mdp de GAOV.

Gráfica 35. Proyectos enfocados en mejorar la relación con las y los derechohabientes – Eje estratégico 1

(millones de pesos)

Núm.	Proyecto	Área	Tipo	Inversión	GAOV	Total
1	Experiencia Infonavit Digital	Transversal*	E	45.0	0.6	45.6
2	Reingeniería del servicio de citas	SGO	E	0.0	0.0	0.0
TOTAL				45.0	0.6	45.6

Tipo: E: Proyecto estratégico. T: Proyecto táctico

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con información de las subdirecciones generales participantes en los proyectos.

* Patrocinado por las subdirecciones generales de Operaciones, de Comunicación y de Tecnologías de Información.

El proyecto asociado al eje 2 es estratégico y tiene un presupuesto para 2023 de 225.3 mdp, dividido en 154.0 mdp de inversión y 71.4 mdp de GAOV.

Gráfica 36. Proyecto enfocado en generar soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de los derechohabientes - Eje estratégico 2 (millones de pesos)

Núm.	Proyecto	Área	Tipo	Inversión	GAOV	Total
1	Programa de implementación de Reforma	Transversal*	E	154	71.4	225.3
Total				154	71.4	225.3

Tipo: E: Proyecto estratégico. T: Proyecto táctico

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con información de las subdirecciones generales participantes en los proyectos.

* Patrocinado por las subdirecciones generales de Administración y Recursos Humanos, de Crédito, de Planeación Financiera y Fiscalización, de Gestión de Cartera y de Tecnologías de Información.

El eje estratégico 3 cuenta con un proyecto estratégico, que tiene un presupuesto para 2023 por 194.3 mdp, dividido en 175.5 mdp de inversión y 18.8 mdp de GAOV.

Gráfica 37. Proyecto enfocado en generar una operación eficiente y transparente – Eje estratégico 3 (millones de pesos)

Núm.	Proyecto	Área	Tipo	Inversión	GAOV	Total
1	Rediseño SAP (FICO – TRM)	SGTI	E	175.5	18.8	194.3
Total				175.5	18.8	194.3

Tipo: E: Proyecto estratégico. T: Proyecto táctico

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con información de las subdirecciones generales participantes en los proyectos.

Hay dos proyectos asociados a la implementación de habilitadores, de los cuales uno es estratégico y otro táctico. El presupuesto total para 2023 es de 45.0 mdp, todo clasificado como inversión.

Gráfica 38. Proyectos enfocados en implementar habilitadores requeridos

(millones de pesos)

Núm.	Proyecto	Área	Tipo	Inversión	GAOV	Total
1	Reportes Regulatorios para la CNBV	SGPFF	E	21.8	0.0	21.8
2	Sistema de Información Infonavit	SGPFF	T	23.2	0.0	23.2
Total				45.0	0.0	45.0

Tipo: E: Proyecto estratégico. T: Proyecto táctico

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con información de las subdirecciones generales participantes en los proyectos.

Continuidad de proyectos 2022

Los seis proyectos del Portafolio 2023 son de continuidad, dado que tuvieron ejecución en 2022, y entre ellos los más trascendentes son el *Programa de Implementación de Reforma*, *Rediseño SAP (FICO – TRM)* y *Experiencia Infonavit Digital*.


El *Programa de Implementación de Reforma* tiene como fin implementar aquellas opciones de financiamiento habilitadas por la reforma a la Ley del Instituto publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 16 de diciembre de 2020, convirtiéndose en un estandarte de los esfuerzos institucionales dirigidos al eje estratégico 2. Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de los derechohabientes, reforzando el compromiso del Infonavit por la búsqueda de la innovación constante para diseñar soluciones financieras novedosas que lleguen a un mayor número de derechohabientes y optimizar las que ya se encuentran en operación, buscando con ello ser elemento de inclusión y disrupción que permita transformar la vida de las familias mexicanas.

El proyecto *Rediseño SAP (FICO – TRM)* destaca por su alto impacto en el eje estratégico 3. Operación eficiente y transparente, ya que busca la modernización de la plataforma tecnológica SAP (FICO – TRM) utilizada en el Instituto, lo que permitirá la mejora y optimización de la operación financiera y de recaudación fiscal.

En cuanto a *Experiencia Infonavit Digital*, cuya incidencia central está en el eje estratégico 1. Relación directa, frecuente y consistente con los derechohabientes, destaca la ejecución de la fase 2 del proyecto, misma que buscará favorecer la experiencia de los usuarios al mejorar los trámites y servicios críticos en cuanto a: i) tiempos de respuesta; ii) facilidad de uso; iii) información clara y consistente; iv) perfilamiento de los usuarios; y v) ofrecer soluciones de crédito y cobranza y servicios personalizados a los derechohabientes.



Resumen del Portafolio de proyectos 2023

En esta sección se hace una recapitulación de los seis proyectos del portafolio institucional, resaltando objetivos, alcances y principales beneficios.


La descripción detallada de los proyectos se puede consultar en la ficha de cada uno en el siguiente vínculo: [Portafolio de Proyectos 2023](#). 


Hitos principales de los proyectos 2023

Millones de pesos

		Inversión	GAOV	Total
 Experiencia Infonavit Digital Realizar adecuaciones a los canales digitales Mi Cuenta Infonavit, Portal Empresarial, App móvil y Me Interesa Un Crédito, asimismo, se mejorará el perfilamiento de las y los derechohabientes para una experiencia personalizada, teniendo como base la resolución de dudas y realización de trámites en los canales digitales de manera más intuitiva, clara y eficiente.	estratégico	45.0	0.6	45.6
 Reingeniería del servicio de citas Liberar el nuevo Sistema de citas y turnos que operará en los Cesi, el cual permitirá realizar el perfilamiento de las y los derechohabientes para mejorar la experiencia en la atención dirigida en los trámites presenciales.	estratégico	0	0	0
Total		45.0	0.6	45.6

Millones de pesos

		Inversión	GAOV	Total
 Programa de implementación de Reforma A lo largo de 2023 se implementarán paulatinamente diversas opciones de financiamiento de línea II (Equipa tu casa, Cofinavit UCI, Adquisición de Suelo sin urbanizar), línea IV (microcréditos, mejoras menores y mayores a derechohabientes activos y no activos) y línea V (pago de pasivos dh activos y no activos), créditos subsecuentes, ajustes transversales (esquema de amortización para cofinanciados, adecuaciones reglas de negocio) que estarán enriqueciendo y transformando el portafolio institucional de productos crediticios.	estratégico	154.0	71.4	225.3

		Inversión	GAOV	Total
 Rediseño SAP (FICO - TRM) Emitir estados financieros conforme a la nueva CUOEF (sujeto a la publicación por parte de la CNBV) y continuar con las acciones que permitan la modernización de la plataforma tecnológica vinculada a la operación financiera del Instituto (despliegue para actualizar la plataforma FICO; preparación fase II del Proyecto tramo TRM e iniciar la parte 1 de la fase de exploración).	estratégico	175.5	18.8	194.3
* Fecha de cierre del tramo FICO, en ese momento se analizarán las siguientes etapas.				

Millones de pesos


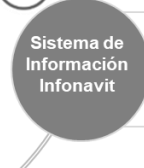
		Inversión	GAOV	Total
 Reportes, Regulatorios a la CNBV Ampliar la automatización de los reportes regulatorios que se envían a CNBV en la herramienta web de reportes regulatorios, poniendo en operación la generación automatizada de los reportes de las series R12 y R13.	estratégico	21.8	0.0	21.8
 Sistema de Información Infonavit Publicación de series estadísticas de Zonas de Consolidación Urbana (ZCU). Liberación de la consulta de mapas interactivos de los datos de flujos de Recaudación Fiscal, e Indicadores de calidad de la vivienda. Liberación de la consulta de datos masivos de crédito.	táctico	23.2	0.0	23.2
Total		45.0	0.0	45.0

Tabla 36. Presupuesto ejercido acumulado por los proyectos con continuidad (millones de pesos)

Proyecto institucional	Se integró al portafolio de proyectos en:	Ejercido acumulado a sept 2022			Ejercido acumulado al cierre 2022 (estimado ^{1/})			Recurso 2023			Ejercido acumulado al cierre 2023 (estimado ^{2/})			¿Continúa en 2024?
		Inversión	GAOV	Total	Inversión (a)	GAOV (b)	Total	Inversión (c)	GAOV (d)	Total	Inversión (a + c)	GAOV (b + d)	Total	
1. Experiencia Infonavit Digital	2022	10.5	-	10.5	33.0	0.4	33.4	45.0	0.6	45.6	78.0	1.0	79.0	Sí ^{3/}
2. Rediseño SAP (FICO – TRM)	2021	48.9	19.6	68.5	122.4	22.3	144.7	175.5	18.8	194.3	297.9	41.2	339.0	Sí
3. Programa de implementación de Reforma	2021	4.8	12.6	17.4	22.1	83.0	105.1	154.0	71.4	225.3	176.0	154.4	330.4	Sí
4. Reportes Regulatorios para la CNBV	2020	12.8	-	12.8	18.7	-	18.7	21.8	-	21.8	40.5	-	40.5	Sí
5. Reingeniería del Servicio de Citas	2020	34.4	-	34.4	35.1	-	35.1	-	-	-	35.1	-	35.1	No
6. Sistema de Información Infonavit	2019	34.1	3.0	37.0	41.2	3.0	44.1	23.2	-	23.2	64.4	3.0	67.3	No
TOTAL		145.4	35.2	180.6	272.4	108.7	381.1	419.4	90.8	510.2	691.8	199.5	891.4	

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con información de las Subdirecciones Generales participantes en los proyectos.

1/ Se tiene proyectado que en 2022 se ejercerán 62% de los recursos planeados para dicho año, 1% serán economías y 37% se están solicitando dentro del presupuesto 2023.

2/ Considera el presupuesto ejercido acumulado al cierre de 2022 más los recursos solicitados para 2023.

3/ Tiene proyectado concluir en enero 2024.

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con información de las subdirecciones generales participantes en los proyectos.

Tabla 34. Número de proyectos en el portafolio institucional

Tipo	2019		2020		2021		2022		2023	
	Plan de Labores	Actualizado abril	Plan de Labores	Actualizado abril	Plan de Labores	Actualizado abril	Plan de Labores	Actualizado abril	Plan de Labores	Actualizado abril
Proyectos estratégicos	13	20	15	23	11	11	7	7	5	5
Proyectos tácticos	0	0	12	12	8	8	5	5	1	1
Total	13	20	27	35	19	19	12	12	6	6

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con información de las subdirecciones generales participantes en los proyectos.

Consideraciones:

- En el último trimestre de 2020, se aplicó una nueva metodología de clasificación de proyectos aprobada por el HCA; como resultado, de los 35 proyectos que conformaban el portafolio, se dieron de baja 10, los cuales se continuaron ejecutando como iniciativas de las áreas.
- El portafolio se integra por las iniciativas que proponen las áreas del Instituto para atender diversas necesidades y sólo se suman aquellos que, conforme a la citada metodología de clasificación de proyectos, alcanzan el puntaje necesario para formar parte del portafolio según su incidencia e impacto en ejes estratégicos, la dimensión de tiempo y recursos utilizados, así como incidencia en indicadores claves.
- A lo largo del tiempo se han sumado nuevos proyectos al portafolio y otros han salido de manera natural al concluir sus actividades, o bien, han causado baja para continuar como iniciativa de las áreas o se han cancelado, dado que las actividades restantes ya no son necesarias o se ejecutan en el marco de otro esfuerzo del área.

2. Programa Operativo Anual 2023

El Programa Operativo Anual (POA) de crédito 2023 se establece bajo un enfoque de continuidad en el desarrollo de soluciones financieras que atiendan diversas necesidades de las y los derechohabientes, con y sin relación laboral, de acuerdo con la reforma a la Ley del Infonavit de 2020, a la vez que busca preservar la solvencia financiera del Instituto.

Como punto de partida para la definición del POA 2023 se buscó establecer una tasa mínima de rentabilidad de los activos del Instituto con la finalidad de poder hacer frente a sus obligaciones de largo plazo. Esta tasa, conocida como *rendimiento del Fondo*, se describe en el capítulo de Planeación financiera.

Con base en las perspectivas económicas, se estima que se requiere una tasa de rendimiento de la cartera hipotecaria de 7.01% para 2023, únicamente por concepto de intereses. Tomando en cuenta que las nuevas originaciones representarán en 2023 11% de la cartera total, y que la cartera hipotecaria ya originada tendría un rendimiento de 6.89%, se necesita que la tasa ponderada de colocación para la cartera nueva sea de al menos 7.93% para mantener la solvencia del Instituto en el largo plazo.

Cabe destacar que es importante que la derrama del Infonavit sea tal que provea al Instituto de activos productivos que permitan el pago a la Subcuenta de Vivienda (SCV). En este sentido es que se estima que la derrama Infonavit deberá ser de alrededor de 200 mil millones de pesos (mmdp) en 2023 para por lo menos mantener la dinámica del balance.

Considerando lo anterior, para 2023 se plantean dos posibilidades en el POA (ambos con una tasa de rendimiento mayor a 7.93% y una derrama Infonavit de alrededor de 200 mmdp):

1) *Con calibración.* Se actualizan reglas de negocio y modelos operativos de las soluciones de crédito ya existentes.

2) *Con implementación de las nuevas opciones de financiamiento.* Se considera la aprobación e implementación de las distintas etapas para la puesta en operación de las soluciones financieras, las cuales se describen en el eje estratégico 2 (Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de los derechohabientes) del capítulo de Planeación estratégica, por lo que se incorporan créditos adicionales.

Asimismo, se realiza el despliegue del POA en congruencia con la planeación a nivel regional y con las

necesidades de soluciones de vivienda reflejadas en la Encuesta Nacional de Vivienda (ENVI) 2020 y en el comportamiento de intención de ejercicio de crédito observado en los últimos años, considerando el contexto del sector de la construcción y la oferta de vivienda nueva y existente. El POA contempla las políticas en materia de originación y administración del crédito, las Reglas de Otorgamiento de Crédito y de las Reglas de Carácter General que inciden sobre la ubicación y calidad de la vivienda.

De esta forma, el programa representa una estrategia institucional para responder adecuadamente a la necesidad de soluciones financieras en las distintas líneas de financiamiento en operación.

Así, el POA 2023, bajo el escenario macroeconómico central, se establece en 443,644 créditos, con 65.9% para adquisición de vivienda y suelo, 30.7% para mejoras y ampliación, bajo el escenario de continuidad de “Mejoravit” y “ConstruYO” (sin las nuevas soluciones de crédito), 2.3% para construcción y 1.2% para pago de pasivos, en línea con la demanda de los derechohabientes.

Tabla 37. POA 2023 con calibración. Reglas de negocio actualizadas (sin aprobación de nuevas opciones de financiamiento)

Desglose por línea y solución de crédito	2022	Proyección 2023 por escenario		
		Desfavorable	Central	Favorable
Línea II (adquisición de vivienda)	270,182	276,322	290,865	293,483
Crédito Infonavit	211,174	222,727	234,450	236,560
Infonavit Total	11,038	11,655	12,268	12,378
Cofinanciamiento	17,436	18,642	19,623	19,800
Segundo Crédito y subsecuentes	20,633	23,298	24,524	24,745
Apoyo Infonavit	9,901	ND	ND	ND
Línea II (compra de suelo)	430	1,314	1,383	1,395
Individual	430	1,314	1,383	1,395
Línea III (construcción)	6,245	8,000	10,000	10,300
Crédito Infonavit	6,231	7,981	9,976	10,275
ConstruYO	14	19	24	25
Línea IV (mejoras y ampliación)	67,773	113,798	135,997	148,577
Remodelavit y otros	12,148	-	-	-
Mejoravit	55,377	68,349	85,437	88,000
ConstruYO	248	449	560	577
Mejora Directa	-	45,000	50,000	60,000
Línea V (pago de pasivos)	421	4,049	5,399	5,561
Créditos totales	345,051	403,483	443,644	459,316

Fuente: Subdirección General de Crédito.

ND: No disponible.

Nota: Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección Panorama macroeconómico.

La derrama de crédito esperada en 2023 es de 231,482.47 millones de pesos (mdp), de los cuales 84.8% (196,181.70 mdp) corresponde a derrama Infonavit, lo que representa un incremento de 4.6 puntos porcentuales con respecto del estimado de cierre de 2022. Esto es un cambio

relevante para el Instituto en beneficio de los derechohabientes y que responde a que se cuenta con los recursos y el mandato legal para hacerlo.

Tabla 38. Estimación de derrama de crédito del POA 2023 con calibración. Reglas de negocio actualizadas (sin aprobación de nuevas opciones de financiamiento, millones de pesos)

Derrama de crédito	Estimado 2022	Proyección 2023 por escenario		
		Desfavorable	Central	Favorable
Monto Infonavit + SSV	154,574.21	184,741.59	196,181.70	198,452.46
Monto de crédito	129,378.13	156,219.17	165,914.05	167,950.75
Saldo de la SCV	25,196.08	28,522.42	30,267.65	30,501.71
Entidades financieras*	38,054.21	33,010.66	35,300.77	35,693.21
Derrama de crédito	192,628.43	217,752.25	231,482.47	234,145.67
Monto de financiamiento por fondeo (%)				
% del monto de financiamiento con fondeo propio	80.2%	84.8%	84.8%	84.8%

Fuente: Subdirección General de Crédito.
Nota: Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección de Panorama macroeconómico.
* No incluye la derrama de "Apoyo Infonavit".

Por su parte, las nuevas soluciones de crédito se considerarán dentro de la planeación del Instituto conforme se cuenten con las aprobaciones correspondientes. A continuación se resaltan dichas soluciones financieras⁸².

El rediseño de la línea IV (mejoras y ampliación) considera la simplificación de opciones de financiamiento de mejoras, ampliación y remodelación al lanzar tres modalidades: i) microcréditos, ii) créditos para mejoras menores, y iii) créditos para mejoras mayores. Asimismo, se contempla habilitar dichas opciones a los derechohabientes con relación laboral activa.

Las nuevas soluciones de crédito de mejora permitirán ofrecer condiciones financieras competitivas al ser fondeados 100% por el Instituto a partir de abril de 2023, obteniendo que, de manera gradual, la oferta de "Mejoravit" y "ConstruYO" sean sustituidas por estos.

Considerando que la implementación se desarrolle conforme lo estimado, se proyectan 54,132 créditos adicionales en línea IV (mejoras y ampliación) en 2023, permitiendo un crecimiento de 12% en la colocación total de créditos.

Adicional a las tres modalidades de línea IV (mejoras y ampliación) que se consideran para 2023, se implementará un piloto para créditos de mejora sin afectación estructural, exclusivo para derechohabientes sin relación laboral activa, el cual tendrá el nombre de "Mejora Directa" (con una proyección de 50,000 créditos en los dos escenarios).

⁸² En el eje estratégico 2 (Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes) del

Por su parte, se plantean estimaciones separadas del POA para cofinanciamiento con "Unamos Créditos" y "Pago de pasivos para derechohabientes no activos", cuya implementación se tiene planeada para el segundo semestre de 2023.

Tabla 39. POA 2023 con implementación de nuevas opciones de financiamiento

Desglose por línea y solución de crédito	Estimado 2022	Proyección 2023 por escenario		
		Desfavorable	Central	Favorable
Línea II (adquisición de vivienda)	270,182	277,424	292,162	294,793
Crédito Infonavit	211,174	222,727	234,450	236,560
Infonavit Total	11,038	11,655	12,268	12,378
Cofinanciamiento	17,436	18,642	19,623	19,800
Cofinanciamiento UCI (oct 2023)	-	1,102	1,297	1,310
Segundo Crédito y subsecuentes	20,633	23,298	24,524	24,745
Apoyo Infonavit	9,901	ND	ND	ND
Línea II (compra de suelo)	430	1,314	1,383	1,395
Individual	430	1,314	1,383	1,395
Terreno B (urbanización) (dic 2023)	-	-	-	-
Línea III (construcción)	6,245	8,000	10,000	10,300
Crédito Infonavit	6,231	7,981	9,976	10,275
ConstruYO	14	19	24	25
Línea IV (mejoras y ampliación)	67,773	158,492	190,129	216,176
Nuevas soluciones de crédito reforma (abr 2023)	-	98,824	121,794	137,291
Remodelavit y otros	12,148	-	-	-
Mejoravit (hasta marzo 2023)	55,377	14,556	18,195	18,741
ConstruYO (hasta marzo 2023)	248	112	140	144
Mejora Directa	-	45,000	50,000	60,000
Línea V (pago de pasivos)	421	4,191	5,566	5,730
Crédito Infonavit activos	421	4,049	5,399	5,561
Crédito no activos (oct 2023)	-	142	167	169
Línea VI (refinanciamiento) (2024)	-	-	-	-
Créditos totales	345,051	449,421	499,240	528,394

Fuente: Subdirección General de Crédito.
ND: No disponible.
Nota 1: Las nuevas opciones de financiamiento están sujeto a la aprobación por parte de los Órganos Colegiados en los tiempos establecidos en el plan de trabajo del proyecto estratégico institucional de "Implementación de Reforma".
Nota 2: Con la entrada de las nuevas soluciones de crédito de mejora, se espera que "Mejoravit", "ConstruYO" y línea IV tradicional se integren en esta categoría. Lo anterior, implica una operación de tres meses para "Mejoravit" y "ConstruYO" durante 2023.
Nota 3: Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección Panorama macroeconómico.

Las estimaciones de colocación presentadas son producto de la previsiones macroeconómicas estimadas por el Instituto que se presentan en la sección Panorama macroeconómico; sin embargo, el Infonavit cuenta con la capacidad operativa y la liquidez necesaria por hasta 115 mmdp adicionales en 2023 para dispersar mayor monto de derrama en las distintas líneas de colocación, siempre y cuando exista la oferta y demanda de soluciones de financiamiento.

En este sentido, las proyecciones son indicativas mas no limitativas, es decir, deben tomarse como una referencia prevista de la colocación con base en las condiciones macroeconómicas previstas.

capítulo de Planeación estratégica, se puede consultar más información sobre las mejoras y las nuevas soluciones financieras.

Tabla 40. Estimación de derrama de crédito del POA 2023 con implementación de nuevas opciones de financiamiento (millones de pesos)

Derrama de crédito	Estimado 2022	Proyección 2023 por escenario		
		Desfavorable	Central	Favorable
Monto Infonavit + SSV	154,574.21	201,683.21	217,014.18	232,434.73
Monto de crédito	129,378.13	172,854.83	186,383.56	201,559.38
SSV	25,196.08	28,828.38	30,630.62	30,875.35
Entidades financieras*	38,054.21	31,633.76	33,519.33	33,838.79
Derrama de Crédito	192,628.43	233,316.97	250,533.51	266,273.52
Monto de financiamiento por fondeo (%)				
% del monto de financiamiento con fondeo propio	80.2%	86.4%	86.6%	87.3%

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Nota 1: Sujeto a la aprobación por parte de los Órganos Colegiados en los tiempos establecidos en el plan de trabajo del proyecto estratégico institucional de "Implementación de Reforma".

Nota 2: Con la entrada de las nuevas soluciones de crédito de mejora, se espera que "Mejoravit", "ConstruYO" y línea IV tradicional se integren en esta categoría. Lo anterior, implica una operación de 3 meses para "Mejoravit" y "ConstruYO" durante 2023.

Nota 3: Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección de Panorama macroeconómico.

*No incluye la derrama de "Apoyo Infonavit".

Las segmentaciones del POA que se presentan a continuación se establecen para el portafolio de opciones de financiamiento operando en la actualidad (sin nuevas opciones de financiamiento). Cuando estén por implementarse, se trabajará en dichas segmentaciones.

Tabla 41. POA 2023 con calibración por créditos hipotecarios y no hipotecarios y línea de crédito. Reglas de negocio actualizadas (sin aprobación de nuevas opciones de financiamiento)

Destino de crédito	Estimado 2022	Proyección 2023 por escenario		
		Desfavorable	Central	Favorable
Hipotecarios	289,412	289,666	307,623	310,714
Línea II (adquisición de vivienda)	270,182	276,322	290,865	293,483
Vivienda nueva	141,642	144,861	152,485	153,858
Vivienda existente	128,540	131,461	138,380	139,625
Línea II (compra de suelo)	430	1,314	1,383	1,395
Línea III (construcción)	6,231	7,981	9,976	10,275
Línea IV (mejoras y ampliación)	12,148	-	-	-
Línea V (pago de pasivos)	421	4,049	5,399	5,561
No hipotecarios	55,639	113,817	136,021	148,602
Línea III (construcción)	14	19	24	25
Línea IV (mejoras y ampliación)	55,625	113,798	135,997	148,577
Créditos totales	345,051	403,483	443,644	459,316

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Nota: Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección Panorama macroeconómico.

Tabla 42. POA 2023 para derechohabientes no activos

Desglose por línea y solución de crédito	Estimado 2022	Proyección 2023e por escenario		
		Desfavorable	Central	Favorable
CI+CB (línea II)	136	185	195	197
Mejora Directa (línea IV)	-	45,000	50,000	60,000
Pago de pasivos (línea V)	-	142	167	169
Total no activos	136	45,327	50,362	60,366

Fuente: Subdirección General de Crédito.

CI+CB: Cuenta Infonavit + Crédito Bancario.

Nota: Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección Panorama macroeconómico.

Adicionalmente, para 2024-2027:

- Se espera que CI+CB mantenga un crecimiento gradual.
- No se presenta "Mejora Directa", ya que es un piloto y se espera su conclusión durante 2023.
- Mientras que para línea IV (mejoras y ampliación) no se realiza ningún desglose, ya que con la información recopilada del piloto "Mejora Directa" y el modelo de originación que se trabaje durante 2023, el universo potencial podría tener variaciones para derechohabientes no activos.

A continuación, se presentan las estimaciones de la derrama de crédito por línea de financiamiento, incluyendo una proyección de la derrama de entidades financieras, sin que se deba considerar como meta, toda vez, que el comportamiento de dicha variable obedece a factores ajenos al Instituto.

Tabla 43. Proyección de derrama por línea de financiamiento 2023 con calibración (escenario central). Reglas de negocio actualizadas (sin aprobación de nuevas opciones de financiamiento, millones de pesos)

Derrama de crédito por línea de financiamiento	Monto de crédito Infonavit	Monto de crédito Infonavit + SSV	Derrama de entidades financieras	Derrama de crédito
Línea II (adquisición de vivienda)*	157,059.9	184,554.5	31,798.2	216,352.8
Línea II (compra de suelo)	641.8	859.5	-	859.5
Línea III (construcción)	4,945.2	5,555.7	4.1	5,559.8
Línea IV (mejoras y ampliación)	2,000.0	2,000.0	3,498.5	5,498.5
Línea V (pago de pasivos)	1,267.1	3,211.9	-	3,211.9
Total	165,914.1	196,181.7	35,300.8	231,482.5

Fuente: Subdirección General de Crédito.

* No incluye la derrama de "Apoyo Infonavit".

Tabla 44. Proyección de derrama por línea de financiamiento 2023 con implementación de nuevas opciones de financiamiento (escenario central)

Derrama de crédito por línea de financiamiento	Monto de crédito Infonavit	Monto de crédito Infonavit + SSV	Derrama de entidades financieras	Derrama de crédito
Línea II (adquisición de vivienda)*	157,679.1	185,464.3	32,771.4	218,235.8
Línea II (compra de suelo)	641.8	859.5	-	859.5
Línea III (construcción)	4,945.2	5,555.7	4.1	5,559.8
Línea IV (mejoras y ampliación)	21,763.9	21,823.2	743.8	22,567.0
Línea V (pago de pasivos)	1,353.5	3,311.5	-	3,311.5
Total	186,383.6	217,014.2	33,519.3	250,533.5

Fuente: Subdirección General de Crédito.

*No incluye la derrama de "Apoyo Infonavit".

A continuación se presenta el POA con desglose de deciles de ingreso, para mayor detalle, consultar el Anexo 7.

Tabla 45. POA 2023 por decil de ingreso con calibración. Reglas de negocio actualizadas (sin aprobación de nuevas opciones de financiamiento)

Tipo de crédito y rango salarial por decil	Estimado 2022	Proyección 2023 por escenario		
		Desfavorable	Central	Favorable
Hipotecarios	289,412	289,666	307,623	310,714
Decil I	10,858	10,223	11,801	11,920
Decil II	4,543	4,277	4,937	4,987
Decil III	7,605	7,161	8,266	8,349
Decil IV	16,187	15,241	17,593	17,770
Decil V	29,364	26,821	30,136	30,439
Decil VI	33,197	30,155	33,710	34,049
Decil VII	39,988	38,351	41,851	42,272
Decil VIII	43,564	44,880	47,206	47,681
Decil IX	46,984	50,250	50,618	51,126
Decil X	57,123	62,307	61,505	62,121
No hipotecarios	55,639	68,817	86,021	88,602
Decil I	4,370	4,971	6,754	6,957
Decil II	1,606	1,826	2,482	2,556
Decil III	2,509	2,853	3,877	3,993
Decil IV	4,992	5,678	7,714	7,946
Decil V	6,215	7,268	9,602	9,890
Decil VI	8,918	10,471	13,778	14,191
Decil VII	8,697	10,477	13,436	13,839
Decil VIII	8,444	10,557	13,049	13,441
Decil IX	6,797	9,270	10,527	10,842
Decil X	3,091	5,446	4,802	4,947
Mejora directa	-	45,000	50,000	60,000
Total créditos	345,051	403,483	443,644	459,316

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Nota 1: Los deciles de ingreso se estiman con base en los registros de la emisión provista por la Coordinación General de Recaudación Fiscal del cuarto bimestre de 2022. Con esos registros se tiene los siguientes valores en pesos y UMAS por decil para el cuarto bimestre de 2022: Decil I (hasta \$5,493, hasta 1.8 UMA); Decil II (de \$5,494 a \$5,690; de 1.8 - 1.9 UMA); Decil III (de \$5,691 a \$6,355; de 1.9 - 2.1 UMA); Decil IV (de \$6,356 a \$7,599; de 2.1 - 2.6 UMA); Decil V (de \$7,600 a \$8,722; de 2.6 - 2.9 UMA); Decil VI (de \$8,723 a \$10,513; de 2.9- 3.5 UMA); Decil VII (de \$10,514 a \$13,146; de 3.5 - 4.4 UMA); Decil VIII (de \$13,147 a \$17,988; de 4.4 - 6.1 UMA); Decil IX (de \$17,989 a \$28,508; de 6.1 – 9.7 UMA); Decil X (de \$28,509 a \$73,127; 9.7 - 25.0 UMA).

En 2023 los valores monetarios de los deciles se ajustarán conforme a la distribución salarial del primer bimestre de 2023 debido al efecto que el incremento en el salario mínimo pudiera tener en el ingreso de los derechohabientes; asimismo, se ajustará la proyección. En marzo de 2023 se presentará para toma de conocimiento del Consejo de Administración mediante la resolución RCA-4789-08/14 la proyección actualizada del POA 2023 por decil de ingreso.

Nota 2: No se establece proyección de Mejora Directa por nivel de ingreso, ya que dependerá de la estrategia de dispersión de recursos.

Tabla 46. POA 2023 por decil de ingreso con implementación de nuevas opciones de financiamiento

Tipo de crédito y rango salarial	Estimado 2022	Proyección 2023 por escenario		
		Desfavorable	Central	Favorable
Hipotecarios	289,412	290,977	309,157	312,267
Decil I	10,858	10,270	11,840	11,979
Decil II	4,543	4,296	4,953	5,012
Decil III	7,605	7,193	8,293	8,391
Decil IV	16,187	15,310	17,651	17,859
Decil V	29,364	26,942	30,192	30,591
Decil VI	33,197	30,292	33,763	34,219
Decil VII	39,988	38,525	41,930	42,483
Decil VIII	43,564	45,084	47,334	47,919
Decil IX	46,984	50,478	50,915	51,382
Decil X	57,123	62,587	62,286	62,432
No hipotecarios	55,639	113,444	140,083	156,127
Decil I	4,370	7,510	11,113	11,234
Decil II	1,606	2,760	4,084	4,128
Decil III	2,509	4,311	6,379	6,449
Decil IV	4,992	8,579	12,693	12,832
Decil V	6,215	12,967	16,592	18,956
Decil VI	8,918	20,777	24,971	30,099
Decil VII	8,697	16,847	20,637	23,628
Decil VIII	8,444	15,470	18,888	21,021
Decil IX	6,797	13,374	15,425	17,242
Decil X	3,091	10,849	9,302	10,538
Mejora directa	-	45,000	50,000	60,000
Total créditos	345,051	449,421	499,240	528,394

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Nota 1: Los deciles de ingreso se estiman con base en los registros de la emisión provista por la Coordinación General de Recaudación Fiscal del cuarto bimestre de 2022. Con esos registros se tiene los siguientes valores en pesos y UMAS por decil para el cuarto bimestre de 2022: Decil I (hasta \$5,493, hasta 1.8 UMA); Decil II (de \$5,494 a \$5,690; de 1.8 - 1.9 UMA); Decil III (de \$5,691 a \$6,355; de 1.9 - 2.1 UMA); Decil IV (de \$6,356 a \$7,599; de 2.1 - 2.6 UMA); Decil V (de \$7,600 a \$8,722; de 2.6 - 2.9 UMA); Decil VI (de \$8,723 a \$10,513; de 2.9- 3.5 UMA); Decil VII (de \$10,514 a \$13,146; de 3.5 - 4.4 UMA); Decil VIII (de \$13,147 a \$17,988; de 4.4 - 6.1 UMA); Decil IX (de \$17,989 a \$28,508; de 6.1 – 9.7 UMA); Decil X (de \$28,509 a \$73,127; 9.7 - 25.0 UMA).

En 2023 los valores monetarios de los deciles se ajustarán conforme a la distribución salarial del primer bimestre de 2023 debido al efecto que el incremento en el salario mínimo pudiera tener en el ingreso de los derechohabientes; asimismo, se ajustará la proyección. En marzo de 2023 se presentará para toma de conocimiento del Consejo de Administración mediante la resolución RCA-4789-08/14 la proyección actualizada del POA 2023 por decil de ingreso.

Nota 2: No se establece proyección de Mejora Directa por nivel de ingreso, ya que dependerá de la estrategia de dispersión de recursos.

Tabla 47. Proyección 2023 por delegación por línea con calibración. Reglas de negocio actualizadas (sin aprobación de nuevas opciones de financiamiento)

Delegación regional	Línea II (adquisición de vivienda)	Línea II (compra de suelo)	Línea III (construcción)	Línea IV (mejoras y ampliación)	Línea V (pago de pasivos)	Total
Aguascalientes	6,426	31	221	1,900	119	8,697
Baja California	14,686	70	505	4,342	273	19,876
Baja California Sur	2,931	14	101	866	54	3,966
Campeche	1,829	9	63	541	34	2,476
Coahuila	14,030	67	482	4,148	260	18,987
Colima	2,107	10	72	623	39	2,851
Chiapas	4,618	22	159	1,365	86	6,250
Chihuahua	23,407	111	805	6,920	434	31,677
Ciudad de México	19,079	91	656	5,641	354	25,821
Durango	6,000	29	206	1,774	111	8,120
Guanajuato	14,706	70	506	4,348	273	19,903
Guerrero	1,604	8	55	474	30	2,171
Hidalgo	5,204	25	179	1,539	97	7,044
Jalisco	22,545	107	775	6,666	418	30,511
México	27,036	129	930	7,994	502	36,591
Michoacán	3,887	18	134	1,149	72	5,260
Morelos	3,063	15	105	906	57	4,146
Nayarit	1,795	9	62	531	33	2,430
Nuevo León	34,007	159	1,169	10,055	634	46,024
Oaxaca	1,339	6	46	396	25	1,812
Puebla	7,414	35	255	2,192	138	10,034
Querétaro	7,269	35	250	2,149	135	9,838
Quintana Roo	6,539	31	225	1,933	121	8,849
San Luis Potosí	5,630	27	194	1,664	104	7,619
Sinaloa	6,557	31	225	1,939	122	8,874
Sonora	9,860	47	339	2,915	183	13,344
Tabasco	3,141	15	108	929	58	4,251
Tamaulipas	14,500	69	498	4,287	269	19,623
Tlaxcala	1,749	8	60	517	32	2,366
Veracruz	9,204	44	316	2,721	171	12,456
Yucatán	6,526	31	224	1,929	121	8,831
Zacatecas	2,177	10	75	644	40	2,946
Total general	290,865	1,383	10,000	85,997	5,399	393,644
Mejora directa*						50,000
Total de créditos						443,644

Fuente: Subdirección General de Crédito.

*No se establece proyección de Mejora Directa por delegación ya que dependerá de la estrategia de dispersión de recursos.

Tabla 48. Proyección 2023 por delegación y deciles de ingreso con calibración. Reglas de negocio actualizadas (sin aprobación de nuevas opciones de financiamiento). Escenario central.

Delegación regional	Decil I	Decil II	Decil III	Decil IV	Decil V	Decil VI	Decil VII	Decil VIII	Decil IX	Decil X	Total
Aguascalientes	561	231	351	733	898	927	1,181	1,279	1,303	1,232	8,696
Baja California	48	30	164	1,031	2,018	3,038	3,649	3,820	3,228	2,850	19,875
Baja California Sur	175	53	127	142	241	342	350	494	1,011	1,029	3,964
Campeche	161	48	108	122	189	209	259	474	441	465	2,476
Coahuila	708	259	506	1,590	1,945	2,295	2,792	3,323	2,996	2,575	18,988
Colima	239	88	147	289	238	292	347	415	471	324	2,850
Chiapas	329	114	295	340	625	597	707	1,076	1,181	988	6,252
Chihuahua	793	315	727	1,710	4,544	5,114	4,896	4,779	4,565	4,234	31,676
Ciudad de México	849	238	526	537	2,438	1,434	2,137	3,159	4,222	10,282	25,822
Durango	798	380	703	817	1,049	735	928	955	939	816	8,119
Guanajuato	1,059	460	679	1,792	2,319	2,774	3,096	3,297	2,725	1,703	19,904
Guerrero	123	59	85	143	125	156	178	264	396	642	2,171
Hidalgo	441	190	183	432	427	810	924	1,127	1,333	1,176	7,043
Jalisco	1,973	817	1,142	2,756	3,275	3,809	4,055	4,245	4,133	4,306	30,510
México	1,476	527	1,020	1,612	2,793	3,323	4,446	6,085	7,129	8,181	36,592
Michoacán	627	234	315	471	526	457	555	596	645	835	5,261
Morelos	129	48	94	72	239	219	259	406	751	1,930	4,147
Nayarit	133	49	91	94	213	267	313	360	484	425	2,428
Nuevo León	1,695	709	1,015	2,558	4,388	7,090	8,775	7,988	6,564	5,244	46,026
Oaxaca	138	74	71	90	141	113	157	316	377	334	1,810
Puebla	599	299	330	702	861	1,022	1,147	1,414	1,651	2,010	10,035
Querétaro	201	82	122	277	791	628	921	1,190	1,756	3,869	9,837
Quintana Roo	902	419	399	740	722	1,032	1,043	1,071	1,182	1,341	8,851
San Luis Potosí	326	138	182	408	587	1,067	1,338	1,208	1,221	1,143	7,618
Sinaloa	699	296	413	693	861	981	1,186	1,352	1,270	1,124	8,875
Sonora	533	218	413	1,018	1,632	1,869	1,972	1,917	2,049	1,725	13,346
Tabasco	228	104	220	243	492	386	499	584	820	675	4,250
Tamaulipas	472	195	335	1,552	2,320	3,915	4,326	3,409	2,160	939	19,623
Tlaxcala	216	96	196	237	279	231	212	241	276	382	2,366
Veracruz	973	353	572	964	1,138	1,243	1,371	1,853	2,278	1,712	12,456
Yucatán	787	251	467	884	1,144	855	972	1,102	1,005	1,364	8,831
Zacatecas	169	49	145	258	280	258	296	456	583	452	2,946
Total general	18,555	7,419	12,143	25,307	39,738	47,488	55,287	60,255	61,145	66,307	393,644
Mejora directa											50,000
Total de créditos											443,644

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Nota 1: Los deciles de ingreso se estiman con base en los registros de la emisión provista por la Coordinación General de Recaudación Fiscal del cuarto bimestre de 2022. Con esos registros se tiene los siguientes valores en pesos y UMAS por decil para el cuarto bimestre de 2022: Decil I (hasta \$5,493, hasta 1.8 UMA); Decil II (de \$5,494 a \$5,690; de 1.8 - 1.9 UMA); Decil III (de \$5,691 a \$6,355; de 1.9 - 2.1 UMA); Decil IV (de \$6,356 a \$7,599; de 2.1 - 2.6 UMA); Decil V (de \$7,600 a \$8,722; de 2.6 - 2.9 UMA); Decil VI (de \$8,723 a \$10,513; de 2.9- 3.5 UMA); Decil VII (de \$10,514 a \$13,146; de 3.5 - 4.4 UMA); Decil VIII (de \$13,147 a \$17,988; de 4.4 - 6.1 UMA); Decil IX (de \$17,989 a \$28,508; de 6.1 - 9.7 UMA); Decil X (de \$28,509 a \$73,127; 9.7 - 25.0 UMA).

En 2023 los valores monetarios de los deciles se ajustarán conforme a la distribución salarial del primer bimestre de 2023 debido al efecto que el incremento en el salario mínimo pudiera tener en el ingreso de los derechohabientes; asimismo, se ajustará la proyección. En marzo de 2023 se presentará para toma de conocimiento del Consejo de Administración mediante la resolución RCA-4789-08/14 la proyección actualizada del POA 2023 por decil de ingreso.

Nota 2: No se establece proyección de Mejora Directa por nivel de ingreso, ya que dependerá de la estrategia de dispersión de recursos.

Tabla 49. Proyección 2023 por delegación y deciles de ingreso con implementación de nuevas opciones de financiamiento. Escenario central.

Delegación regional	Decil I	Decil II	Decil III	Decil IV	Decil V	Decil VI	Decil VII	Decil VIII	Decil IX	Decil X	Total
Aguascalientes	695	282	425	880	1,059	1,150	1,336	1,402	1,408	1,289	9,926
Baja California	58	36	197	1,233	2,367	3,738	4,133	4,209	3,512	3,201	22,684
Baja California Sur	211	63	149	169	280	413	398	551	1,118	1,175	4,527
Campeche	193	59	126	143	219	249	293	530	491	521	2,823
Coahuila	878	315	615	1,910	2,298	2,852	3,158	3,640	3,234	2,769	21,669
Colima	298	108	180	347	282	364	393	455	508	320	3,255
Chiapas	391	134	343	399	720	708	802	1,208	1,319	1,109	7,133
Chihuahua	963	378	860	2,033	5,293	6,211	5,553	5,309	5,019	4,535	36,153
Ciudad de México	1,027	286	619	636	2,833	1,733	2,424	3,516	4,658	11,737	29,469
Durango	974	457	835	974	1,224	898	1,052	1,057	1,029	769	9,269
Guanajuato	1,316	560	824	2,153	2,739	3,445	3,501	3,612	2,941	1,622	22,713
Guerrero	152	70	101	171	147	191	202	291	432	721	2,478
Hidalgo	557	235	230	522	512	1,022	1,044	1,221	1,417	1,280	8,040
Jalisco	2,471	1,002	1,408	3,323	3,900	4,773	4,582	4,624	4,425	4,314	34,822
México	1,813	641	1,222	1,927	3,276	4,083	5,036	6,712	7,764	9,284	41,758
Michoacán	777	285	380	565	620	566	628	655	699	829	6,004
Morelos	158	58	112	86	280	268	293	449	820	2,211	4,734
Nayarit	162	58	109	111	248	327	354	399	529	476	2,773
Nuevo León	2,118	870	1,247	3,080	5,211	8,861	9,918	8,714	7,039	5,454	52,512
Oaxaca	166	88	84	107	163	136	179	353	419	373	2,068
Puebla	745	364	403	845	1,020	1,273	1,298	1,546	1,779	2,178	11,451
Querétaro	251	100	150	333	937	784	1,042	1,301	1,890	4,439	11,227
Quintana Roo	1,144	521	508	897	872	1,311	1,176	1,155	1,249	1,266	10,099
San Luis Potosí	409	170	226	491	700	1,339	1,512	1,315	1,307	1,227	8,696
Sinaloa	868	361	500	833	1,017	1,218	1,342	1,480	1,371	1,138	10,127
Sonora	655	263	495	1,218	1,913	2,297	2,232	2,115	2,232	1,810	15,230
Tabasco	276	124	259	288	572	467	566	650	903	745	4,850
Tamaulipas	587	239	408	1,864	2,744	4,869	4,893	3,733	2,329	728	22,394
Tlaxcala	263	116	233	283	326	282	240	267	303	386	2,699
Veracruz	1,203	430	691	1,157	1,340	1,537	1,551	2,036	2,467	1,802	14,214
Yucatán	969	307	560	1,058	1,344	1,053	1,101	1,213	1,092	1,383	10,080
Zacatecas	207	58	173	308	328	316	335	504	637	497	3,363
Total general	22,953	9,037	14,672	30,344	46,784	58,734	62,567	66,222	66,340	71,588	449,240
Mejora directa											50,000
Total de créditos											499,240

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Nota 1: Los deciles de ingreso se estiman con base en los registros de la emisión provista por la Coordinación General de Recaudación Fiscal del cuarto bimestre de 2022. Con esos registros se tiene los siguientes valores en pesos y UMAS por decil para el cuarto bimestre de 2022: Decil I (hasta \$5,493, hasta 1.8 UMA); Decil II (de \$5,493 a \$5,690; de 1.8 - 1.9 UMA); Decil III (de \$5,690 a \$6,355; de 1.9 - 2.1 UMA); Decil IV (de \$6,355 a \$7,599; de 2.1 - 2.6 UMA); Decil V (de \$7,599 a \$8,722; de 2.6 - 2.9 UMA); Decil VI (de \$8,722 a \$10,513; de 2.9- 3.5 UMA); Decil VII (de \$10,513 a \$13,146; de 3.5 - 4.4 UMA); Decil VIII (de \$13,146 a \$17,988; de 4.4 - 6.1 UMA); Decil X (de \$28,508 a \$73,127; 9.7 - 25.0 UMA). En 2023 los valores monetarios de los deciles se ajustarán conforme a la distribución salarial del primer bimestre de 2023 debido al efecto que el incremento en el salario mínimo pudiera tener en el ingreso de los derechohabientes; asimismo, se ajustará la proyección. En marzo de 2023 se presentará para toma de conocimiento del Consejo de Administración mediante la resolución RCA-4789-08/14 la proyección actualizada del POA 2023 por decil de ingreso.

Nota 2: No se establece proyección de Mejora Directa por nivel de ingreso, ya que dependerá de la estrategia de dispersión de recursos.

Glosario

ACREDITADA O ACREDITADO

Derechohabiente a quien el Infonavit le otorgó un crédito para alguno de los propósitos a que se refiere el artículo 42 de la Ley del Infonavit. Puede tener un empleo formal (ROA) o no tenerlo (REA). Puede tener empleo formal en empresas o patrones no obligados.

ADJUDICACIÓN

Asignar o entregar a una persona los bienes que le corresponden por ley, testamento o convenio. La adjudicación se deriva de una sentencia judicial a favor del Infonavit, en la cual el administrador de cartera (externo) obtendrá la posesión física de la vivienda después de que se lleve a cabo el Remate ordenado por la jueza o el juez. El administrador de cartera (externo) al mismo tiempo realizará los pagos para la regularización de la vivienda asignando a una o un notario público en juicio, quien realizará la Inscripción en el Registro Público de la Propiedad (RPP). Posteriormente, se entregará la propiedad y la posesión física al promotor Inmobiliario para que se comercialice nuevamente la vivienda.

ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT – BPM)

Es un enfoque sistemático para identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar tanto los procesos manuales como automatizados, con la finalidad de lograr a través de resultados consistentes, los objetivos de negocio alineados con la estrategia de la organización.

ADQUISICIÓN DE VIVIENDA

Compra de una vivienda nueva o de una existente en la que las personas acreditadas, mediante la escritura pública correspondiente, certifica la regularidad del inmueble a adquirir.

AMPLIACIÓN DE VIVIENDA

Consiste en el incremento de la superficie de construcción habitable de una vivienda edificada previamente.

AUTOPRODUCCIÓN

Es una forma de producir viviendas, en la cual las familias toman las decisiones más importantes sobre el proceso: el diseño, la ubicación del terreno o el espacio a intervenir, si se va a construir, ampliar o remodelar la vivienda, qué materiales se desean utilizar y quién realizará la construcción, así como la supervisión de las actividades.

CARTERA O PORTAFOLIO EN BALANCE

Cuentas administradas por el Infonavit que pertenecen al *pool* institucional.

CERTIFICADO DE LA TESORERÍA DE LA FEDERACIÓN

Instrumento de deuda bursátil emitido por el gobierno federal.

CERTIFICADOS BURSÁTILES FIDUCIARIOS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

Certificados cuyos recursos de la emisión se destinen a financiar proyectos, así como a la inversión en acciones, partes sociales o al financiamiento de sociedades, directa o indirectamente, a través de uno o varios vehículos de inversión.

COBRANZA ADMINISTRATIVA

Acciones que permitan, mediante esfuerzos de cobranza temprana, ofrecer apoyos a las y los acreditados con problemas de pago. En esta etapa las cuentas tienen entre una y tres exhibiciones omisas (no cubiertas), y se busca recuperar el hábito de pago, ofreciendo soluciones que mitiguen el deterioro de la cuenta.

COBRANZA EXTRAJUDICIAL

Cartera con problemas de omisión de nueve o más omisos, y/o actitud de no pago, y/o problemas de ocupación.

COBRANZA PREVENTIVA

Parte del proceso de Modelo de Cobranza Social en el que se encuentra la o el acreditado desde el momento de haber perdido su relación laboral, presente una mensualidad no pagada o lleve meses consecutivos realizando pagos incompletos. Tiene como fin evitar que las y los acreditados pierdan el hábito de pago.

COFINANCIAMIENTO

Conjunción de dos créditos otorgados para una misma vivienda.

CONSUMO PRIVADO

Comprende el valor de las compras de bienes, cualquiera que sea su duración, y de servicios, hechas por las unidades familiares y las instituciones privadas sin fines de lucro que sirven a los hogares.

COSTO ANUAL TOTAL (CAT)

Medida estandarizada del costo de financiamiento, expresado en términos porcentuales anuales que, para fines informativos y de comparación, incorpora la totalidad de los costos y gastos inherentes a los créditos que otorgan las instituciones.

DATA WAREHOUSE

Repositorio electrónico para almacenar gran cantidad de información de forma segura, fiable, fácil de recuperar y de administrar.

DERECHOHABIENTE

Persona trabajadora sujeta a las condiciones laborales regidas por el artículo 123, apartado A, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la que se señalan ciertas prestaciones sociales a las que tiene derecho por su vinculación con un seguro social.

DICTAMEN DE VIVIENDA

Es la opción que tiene el patrón para dictaminar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales en materia de vivienda. Puede ser solicitado por el patrón que opta por dictaminarse y por la o el contador público autorizado por el Infonavit.

FIDEICOMISOS

Mecanismo jurídico de administración e inversión de recursos constituido para fines estratégicos del Infonavit.

FONDO DE APOYO A LAS NECESIDADES DE VIVIENDA DE LOS TRABAJADORES (Fanvit)

Conformado por una parte de los recursos líquidos del Infonavit, que no se esperan usar en el corto/mediano plazo, para fines relacionados con el otorgamiento de créditos a la vivienda y demás señalados en el artículo 42 de la Ley del Infonavit que lo rige, y que serán gestionados de conformidad con la estrategia de inversión establecida en el Marco de Gestión del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores

FONDO DE PROTECCIÓN DE PAGOS (FPP)

Seguro de desempleo con el cual el acreditado puede cubrir su mensualidad por seis meses hasta por cinco años. Los pagos destinados al FPP se suspenden cuando el acreditado pierde la relación laboral.

GESTIÓN DE RELACIONES CON EL DERECHOHABIENTE Y EMPRESAS APORTANTES (CRM)

Plataforma institucional del Infonavit para atención a derechohabientes y a empresas.

HABITABILIDAD

Se refiere a las condiciones en las que la familia habita una vivienda: Estas condiciones están determinadas tanto por las características físicas de la vivienda y del entorno, como por las características psicosociales de la familia, que se expresan en hábitos, conductas o maneras de ser adquiridos en el transcurso del tiempo.

ÍNDICE DE CARTERA VENCIDA

Se refiere a la razón entre el número de créditos en cartera vencida y la cartera total administrada.

INFLACIÓN NO SUBYACENTE

Incremento de los precios de un conjunto de bienes (alimentos sin procesar, energéticos y tarifas autorizadas por el gobierno) y servicios cuyos precios no responden directamente a condiciones de mercado, sino que se ven altamente influenciados por condiciones externas como el clima o por las regulaciones del gobierno.

INFLACIÓN SUBYACENTE

Incremento de los precios de un subconjunto de bienes y servicios cuyos precios no están sujetos a decisiones de carácter administrativo, estacionalidad o alta volatilidad, es decir responden a condiciones de mercado.

INTERMEDIARIO

No serán considerados intermediarios aquellas personas que actúen en nombre y por cuenta de la o el derechohabiente, previa acreditación de la representación que ostent a con el poder o instrumento jurídico que corresponda conforme a la legislación y normativa aplicable.

INVERSIÓN FIJA BRUTA (IFB)

Información que permite un amplio conocimiento sobre el comportamiento de la inversión en el corto plazo, misma que está integrada por los bienes utilizados en el proceso productivo durante más de un año y que están sujetos a derechos de propiedad. Este indicador muestra cómo una gran parte del nuevo valor agregado bruto en la economía se invierte, en lugar de ser consumido.

LÍNEA DE POBREZA POR INGRESOS URBANA FAMILIAR

Valor monetario de una canasta de alimentos, bienes y servicios en el ámbito urbano.

MAINFRAME

Computadoras de alto rendimiento en cuanto a la memoria, procesamiento de cálculos y transacciones en tiempo real de manera ágil y segura.

MEDIAS MÓVILES

Indicador de tenencia de una serie, en la cual se emplea el promedio de un subconjunto de datos de la serie original.

MIDDLEWARE

Software que brinda servicios y funciones para la gestión de los datos, los servicios de aplicaciones, la mensajería, la autenticación y la gestión de las API.

MODELO DE ORIGINACIÓN T-1000

Esquema de originación implementado a partir del segundo semestre de 2021, mediante el cual se requieren 1080 puntos para poder solicitar un crédito, mediante el cual se consideran para el puntaje criterios como la edad de la o el derechohabiente, ahorro acumulado en la Subcuenta de Vivienda, bimestres continuos cotizados (mínimo tres), salario diario integrado, estabilidad laboral en la empresa, entre otros.

POBLACIÓN DESOCUPADA

Personas de 15 y más años que en la semana de referencia buscaron trabajo porque no estaban vinculadas a una actividad económica o trabajo.

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)

Personas de 15 y más años que en la semana de referencia realizaron alguna actividad económica durante al menos una hora. Incluye a los ocupados que tenían trabajo, pero no lo desempeñaron temporalmente por alguna razón, sin que por ello perdieran el vínculo laboral con este; así como a quienes ayudaron en alguna actividad económica sin recibir un sueldo o salario.

PUNTO BASE (pb)

Es la centésima parte (1/100) de un punto porcentual, es decir, 1 pb = 0.01%.

REGENERACIÓN COMUNITARIA

Modelo de coinversión con empresas que cuenten con experiencia en la construcción, rehabilitación y venta de inmuebles, se desarrollen proyectos multidisciplinarios que contengan tanto una estrategia comercial para reinserir las viviendas recuperadas por el Infonavit en el mercado secundario, como acciones de regeneración socioespacial que mejoren las condiciones de habitabilidad en polígonos con un alto índice de vivienda irregular.

RÉGIMEN ESPECIAL DE AMORTIZACIÓN (REA)

Régimen a través del cual las y los acreditados amortizan su crédito cuando no tienen una relación laboral formal. En este régimen, la o el acreditado debe hacer los pagos del crédito por cuenta propia, ya que no es posible la retención de estos (este pago tiene una periodicidad mensual).

RÉGIMEN ORDINARIO DE AMORTIZACIÓN (ROA)

Régimen a través del cual las y los acreditados amortizan su crédito cuando tienen una relación laboral formal. Bajo este régimen, el acreditado paga su crédito a través del descuento de nómina que hace el patrón.

REZAGO HABITACIONAL

Es el número de viviendas con materiales precarios en pisos, techos y muros, que no cuentan con excusado o aquellas cuyos residentes habitan en hacinamiento.

RIESGO CREDITICIO

Pérdida potencial producto del incumplimiento de las y los acreditados de sus compromisos de pago

RIESGO DE EXTENSIÓN

Posibilidad de que un crédito con prórrogas o estructuraciones, una vez finalizado el plazo estipulado en el contrato de 360 pagos efectivos, cancele sus saldos antes de ser completamente amortizado, según lo marca la Ley del Infonavit.

S/4 HANA

Software de planificación de recursos empresariales para grandes empresas que está optimizado para la base de datos en memoria de SAP, SAP HANA.

SALARIO BASE DE COTIZACIÓN

Salario diario integrado con el que el trabajador está registrado ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

SAP (FICO-TRM)

Solución para la automatización de los procesos de la gestión de Tesorería y gestión de riesgos.

SCORECARD

Metodología inglesa de gestión estratégica fundamentada en la visión, misión, objetivos institucionales y ejes estratégicos, para orientar a todas las áreas de la organización hacia la consecución de los objetivos y metas trazadas, en este caso del Infonavit.

SUBCUENTA DE VIVIENDA (SCV)

Recursos que forman parte del patrimonio de las y los derechohabientes dentro del Infonavit y que se conforma con las aportaciones bimestrales que realizan las y los trabajadores y los patrones que corresponde al 5% del salario diario integrado bimestralmente, o bien, a aportaciones extraordinarias que realiza el trabajador directamente.

TASA ANUAL EQUIVALENTE DE COLOCACIÓN (TAEC)

Métrica de ingresos estimados, siendo la tasa promedio estimada durante toda la vida del crédito, suponiendo que las condiciones al momento de la originación se mantienen constantes. Toma en cuenta la comisión por administración de las soluciones de crédito.

TABLA DE AMORTIZACIÓN

Consiste en el detalle del comportamiento del crédito con las condiciones pactadas al momento de la originación, con el cual se puede conocer la fecha de pago, la cantidad a pagar mensualmente durante la vida del crédito, la tasa de interés y el Costo Anual Total (CAT).

TABLERO DE EVALUACIÓN DE DELEGACIONES

Matriz o tabla con el conjunto de indicadores que miden el resultado de actividades específicas relativas al desempeño de cada Delegación Regional, mediante el establecimiento de los niveles de aceptación o rechazo del resultado obtenido en un periodo de tiempo específico. Los indicadores estarán agrupados por área sustantiva o de apoyo que requieren la intervención de las Delegaciones Regionales.

UNIDAD DE MEDIDA Y ACTUALIZACIÓN (UMA)

Es la referencia económica en pesos para determinar la cuantía del pago de las obligaciones y supuestos previstos en las leyes federales, de las entidades federativas y de Ciudad de México, así como en las disposiciones jurídicas que emanen de todas las anteriores.

El valor mensual de la UMA se calcula multiplicando su valor diario por 30.4 veces y su valor anual se calcula multiplicando su valor mensual por 12.

VIVIENDA ADECUADA

Se trata de la disposición de un lugar donde poderse aislar si se desea, espacio adecuado, seguridad adecuada, iluminación y ventilación adecuadas, una infraestructura básica adecuada y una situación adecuada con relación al trabajo y los servicios básicos, todo ello con un costo razonable.

Siglas y acrónimos

CAT	Costo Anual Total
Cesi	Centro de Servicio Infonavit
CETES	Certificado de la Tesorería de la Federación
CERPIS	Certificados Bursátiles Fiduciarios de Proyectos de Inversión
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
CRM	Gestión de relación con el cliente
DH	Derechohabiente
Fanvit	Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores
FPP	Fondo de Protección de Pagos
GAOV	Gastos por Administración, Operación y Vigilancia del Infonavit.
ICV	Índice de Cartera Vencida
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
Infonavit	Instituto del Fondo de Vivienda para los Trabajadores
MCI	Mi Cuenta Infonavit
mdp	Millones de pesos
mmdp	Miles de millones de pesos
pb	Puntos base
PEF	Plan Estratégico y Financiero
POA	Programa Operativo Anual
PNV	Programa Nacional de Vivienda
REA	Régimen Especial de Amortización
ROA	Régimen Ordinario de Amortización
RUV	Registro Único de Vivienda
SCV	Subcuenta de Vivienda
SSV	Saldo de la Subcuenta de Vivienda
TAEC	Tasa Anual Equivalente de Colocación
TED	Tablero de Evaluación de Delegaciones
UMA	Unidad de Medida y Actualización
VSM	Veces Salario Mínimo

Anexo 1. Proyección 2022-2027 de portafolio de créditos

Tabla A1.1 Proyección 2022-2027 (escenario central) de portafolio de créditos

Con calibración. Reglas de negocio actualizadas (sin aprobación de nuevas opciones de financiamiento)

Desglose por línea	2022	Escenario central				
		2023	2024	2025	2026	2027
Línea II (adquisición de vivienda)	270,182	290,865	301,627	312,183	323,110	334,419
Línea II (compra de suelo)	430	1,383	1,434	1,484	1,536	1,590
Línea III (construcción)	6,245	10,000	10,370	10,734	11,110	11,501
Línea IV (mejoras y ampliación)	67,773	135,997	140,757	145,683	150,782	156,060
Línea V (pago de pasivos)	421	5,399	5,598	5,797	5,996	6,203
Créditos totales	345,051	443,644	459,786	475,881	492,534	509,773

Con implementación de nuevas opciones de financiamiento.
fecha inicio

Línea IV (mejoras y ampliación)	abr-23	54,132	56,027	57,988	60,017	62,117
Línea II (adquisición de vivienda)	oct-23	1,297	1,342	1,389	1,438	1,488
Línea II (adquisición de suelo)	dic-23	-	69	75	78	81
Línea V (pago de pasivos)	oct-23	167	173	179	185	192
Línea VI (refinanciamiento)	2024	-	14	29	31	32
Total adicional nuevas soluciones		55,596	57,625	59,660	61,749	63,910

Total con aprobación de nuevas soluciones

		499,240	517,411	535,541	554,283	573,683
--	--	---------	---------	---------	---------	---------

Fuente: Subdirección General de Crédito
Nota 1: Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección Panorama macroeconómico.
Nota 2: Sujeto a la aprobación por parte de los Órganos Colegiados en los tiempos establecidos en el plan de trabajo del proyecto estratégico institucional de "Implementación de Reforma".

Tabla A1.2 Proyección 2022-2027 (escenario favorable) de portafolio de créditos

Con calibración. Reglas de negocio actualizadas (sin aprobación de nuevas opciones de financiamiento)

Desglose por línea	2022	Escenario favorable				
		2023	2024	2025	2026	2027
Línea II (adquisición de vivienda)	270,182	293,483	305,838	316,542	327,622	339,089
Línea II (compra de suelo)	430	1,395	1,447	1,498	1,550	1,604
Línea III (construcción)	6,245	10,300	10,681	11,055	11,442	11,842
Línea IV (mejoras y ampliación)	67,773	148,577	205,792	212,995	220,450	228,166
Línea V (pago de pasivos)	421	5,561	5,767	5,969	6,178	6,394
Créditos totales	345,051	459,316	529,525	548,059	567,242	587,095

Con implementación de nuevas opciones de financiamiento.
fecha inicio

Línea IV (mejoras y ampliación)	abr-23	67,599	16,031	16,592	17,173	17,774
---------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Línea II (adquisición de vivienda)	oct-23	1,310	1,430	1,485	1,537	1,591
Línea II (adquisición de suelo)	dic-23	-	72	79	82	85
Línea V (pago de pasivos)	oct-23	169	175	181	187	194
Línea VI (refinanciamiento)	2024	-	15	30	33	34
Total adicional nuevas soluciones		69,078	17,651	18,288	18,930	19,593

Total con aprobación de nuevas soluciones

		528,394	547,176	566,347	586,172	606,688
--	--	---------	---------	---------	---------	---------

Fuente: Subdirección General de Crédito
Nota 1: Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección Panorama macroeconómico.
Nota 2: Sujeto a la aprobación por parte de los Órganos Colegiados en los tiempos establecidos en el plan de trabajo del proyecto estratégico institucional de "Implementación de Reforma".

Tabla A1.3 Proyección 2022-2027 (escenario desfavorable) de portafolio de créditos

Con calibración. Reglas de negocio actualizadas (sin aprobación de nuevas opciones de financiamiento)

Desglose por línea	2022	Escenario desfavorable				
		2023	2024	2025	2026	2027
Línea II (adquisición de vivienda)	270,182	276,322	286,546	296,577	306,958	317,702
Línea II (compra de suelo)	430	1,314	1,363	1,411	1,460	1,511
Línea III (construcción)	6,245	8,000	8,296	8,587	8,888	9,199
Línea IV (mejoras y ampliación)	67,773	113,798	133,719	138,399	143,243	148,257
Línea V (pago de pasivos)	421	4,049	4,199	4,346	4,498	4,655
Créditos totales	345,051	403,483	434,123	449,320	465,047	481,324

Con implementación de nuevas opciones de financiamiento.
fecha inicio

Línea IV (mejoras y ampliación)	abr-23	44,694	25,952	26,860	27,800	28,773
Línea II (adquisición de vivienda)	oct-23	1,102	1,143	1,183	1,224	1,267
Línea II (adquisición de suelo)	dic-23	-	66	68	70	72
Línea V (pago de pasivos)	oct-23	142	147	152	157	162
Línea VI (refinanciamiento)	2024	-	13	28	29	30
Total adicional nuevas soluciones		45,938	27,321	28,291	29,280	30,304

Total con aprobación de nuevas soluciones

		449,421	461,444	477,611	494,327	511,628
--	--	---------	---------	---------	---------	---------

Fuente: Subdirección General de Crédito.
Nota 1: Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección Panorama macroeconómico.
Nota 2: Sujeto a la aprobación por parte de los Órganos Colegiados en los tiempos establecidos en el plan de trabajo del proyecto estratégico institucional de "Implementación de Reforma".

Anexo 2. Rentabilidad por clase de activo

Tabla A2.1 Rentabilidad por clase de activo

Modalidad	Porcentaje de participación	Rentabilidad		
		Teórica (al momento de la originación)	Observada a septiembre 2022	Proyectada
Individual	79.87%	10.20%	8.19%	9.33%
Grupal	11.18%	9.93%	8.18%	9.04%
Subsecuente	3.16%	13.25%	12.21%	12.14%
Coparticipado	2.24%	14.52%	14.05%	14.23%
Cofinanciado	3.55%	13.46%	13.38%	13.39%
Total	100.00%	10.48%	8.62%	9.64%

Nota: Los resultados muestran la mediana de la TIR para cada clase de activo, al mes de septiembre 2022
Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Anexo 3 Costo de cobranza social 2022-2027

El Infonavit cuenta con una serie de soluciones de cobranza para aquellos acreditados que tengan una dificultad para realizar su pago o se enfrenten a otro tipo de adversidad; este modelo diferencia al Infonavit de otras entidades financieras.

Las soluciones actuales de Cobranza Social se colocan mediante diversos canales y medios, de acuerdo con la capacidad y voluntad de pago de las y los acreditados, lo que representa un flujo importante para el fondo y la posibilidad de cura de los créditos vencidos.

Todo ello impacta positivamente al Instituto: 1) los créditos con este tipo de beneficios disminuyen el nivel de cartera vencida que presentan al momento de su aplicación y evitan que avancen en atrasos reduciendo, así, su probabilidad de que continúen en vencido; y 2) recuperar la senda de pago, lo cual tiene un impacto positivo en las reservas.

Tabla A3.1 Cobranza social del Infonavit 2022 – 2027 (millones de pesos)

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Cobranza social del Infonavit	33,375	33,015	30,971	30,598	30,565	30,574
1. Complemento al pago	15,071	14,694	14,282	13,839	13,368	12,873
2. Responsabilidad Compartida (RC)	2,898	3,063	1,391	992	919	867
3. Autoseguro de crédito ^{1/}	6,610	6,478	6,348	6,221	6,097	5,975
4. Costo en programas (otras quitas)	4,055	3,847	3,912	4,208	4,514	4,830
5. Programa de Descuento por Liquidación Anticipada (DLA)	2,324	2,649	2,941	3,242	3,571	3,932
6. Borrón y Cuenta Nueva (BCN)	1,600	2,097	2,097	2,097	2,097	2,097
7. Programa Apoyo Solidario Infonavit (ASI)	818	188	0	0	0	0
Rendimiento a la Subcuenta de Vivienda (SCV)	138,006	102,078	114,327	125,162	139,544	153,375
Rendimiento nominal SCV (%)^{2/}	8.60%	5.84%	5.94%	5.89%	5.97%	5.94%
Costo de la Cobranza Social para SCV (%)	2.08%	1.89%	1.61%	1.44%	1.31%	1.18%

Fuentes: Subdirección General de Gestión de Cartera y Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

^{1/} Autoseguro de crédito: Beneficios otorgados a los acreditados derivado de la aplicación del autoseguro (liquidación total de los saldos pendientes de pago)


^{2/} Rendimiento a la Subcuenta de Vivienda en 2022 incluye Cantidad de Ajuste, la cual estará sujeta a la aprobación del Consejo de Administración del Infonavit en enero de 2023.


Anexo 4. Fichas técnicas de los indicadores estratégicos

Índice de Recomendación Neta				
Vinculación al planteamiento estratégico	Ser la institución que da soluciones financieras para que las y los trabajadores derechohabientes accedan a una vivienda adecuada.			
Fórmula de cálculo	$\Sigma((\text{Porcentaje de promotores}) \times (\text{Porcentaje de representatividad de afluencia de todos los canales} / \text{Porcentaje de representatividad del volumen de encuestas de todos los canales})) - ((\text{Porcentaje de no promotores}) \times (\text{Porcentaje de representatividad de afluencia de todos los canales} / \text{Porcentaje de representatividad del volumen de encuestas de todos los canales}))$			
Fuentes de información	Encuestas de satisfacción de las y los derechohabientes en Cesi, Infonatel, Mi Cuenta Infonavit y el Portal Institucional.			
Frecuencia de medición	Mensual	Unidad de medida	Porcentaje	
Línea base (año)	2022	Línea base (valor)	18.11	
Metas 2023-2027	2023	2024	2025	2026
	19.43	20.43	21.09	21.59
2027				
22.09				
Notas	La pregunta que se realiza a las y los derechohabientes es: ¿Qué tanto recomiendas al Infonavit? Esta pregunta se responde en una escala de 0 a 10. La respuesta se utiliza para clasificar a la o el derechohabiente en tres categorías: promotores, neutros y no promotores, reconociendo los no promotores del 0 al 6 y los promotores de 9 y 10. El valor de la línea base corresponde a la estimación de cierre del año.			

Índice de Experiencia Infonavit				
Vinculación al planteamiento estratégico	Objetivo 1a. Mejorar de forma continua la experiencia de las y los derechohabientes			
Fórmula de cálculo	$\Sigma(\text{Resultados de la experiencia del usuario en los canales de atención}) / (\text{Cantidad de canales de atención medidos})$			
Fuentes de información	Encuestas de satisfacción de las y los derechohabientes en Cesi, Infonatel, Mi cuenta Infonavit y el Portal Institucional.			
Frecuencia de medición	Mensual	Unidad de medida	Porcentaje	
Línea base (año)	2022	Línea base (valor)	81.9	
Metas 2023-2027	2023	2024	2025	2026
	82.72	83.32	83.69	84.03
2027				
84.24				
Notas	Las preguntas que se realizan a las y los derechohabientes se asocian a las dimensiones: disponibilidad, satisfacción, diseño, facilidad, calidad y solución. El valor de la línea base corresponde a la estimación de cierre del año.			

 Porcentaje de casos cerrados dentro de los niveles de servicio					
Vinculación al planteamiento estratégico	Objetivo 1b. Rediseñar y homologar procesos en todos los canales				
Fórmula de cálculo	$(\Sigma \text{ Número de casos cerrados en tiempo} / \Sigma \text{ Número total de casos generados}) \times 100$				
Fuentes de información	Plataforma CRM (Customer Relationship Management)				
Frecuencia de medición	Semestral	Unidad de medida:		Porcentaje	
Línea base (año)	2022	Línea base (valor):		78.55	
Metas 2023-2027	2023	2024	2025	2026	2027
	81.70	83.80	85.31	86.44	87.31
Notas	Los casos cerrados en tiempo son aquellos cerrados dentro de los niveles de servicios y que se solucionaron a favor del derechohabiente (procedentes) más los casos que fueron cerrados dentro de los niveles de servicio pero con respuesta o dictamen de rechazo por causas no imputables al Infonavit (improcedentes), dentro de un periodo determinado. Los casos creados corresponde al universo total de casos generados en CRM de todos los canales en un periodo determinado.				

 Porcentaje de atenciones en los canales digitales respecto al total de atenciones presenciales					
Vinculación al planteamiento estratégico	Objetivo 1c. Digitalizar trámites e interacciones				
Fórmula de cálculo	$(\Sigma \text{ Transacciones en Mi Cuenta Infonavit} / \Sigma \text{ Transacciones en Cesi y MCI}) \times 100$				
Fuentes de información	Sistema CRM (Customer Relationship Management)				
Frecuencia de medición	Mensual	Unidad de medida		Porcentaje	
Línea base (año)	2022	Línea base (valor)		76.96	
Metas 2023-2027	2023	2024	2025	2026	2027
	78.59	79.99	80.98	81.93	82.65


Comportamiento del rendimiento de la SCV con respecto a la inflación

Vinculación al planteamiento estratégico

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

Fórmula de cálculo

Rendimiento anual de la Subcuenta de Vivienda > Promedio de la inflación de los últimos 5 años

Fuentes de información

Rendimiento de la SCV: Infonavit. Inflación: INEGI.

Frecuencia de medición

Mensual

Unidad de medida

No aplica

Línea base (año)

2022

Línea base (valor)

CUMPLE

Metas 2023-2027


2023	2024	2025	2026	2027
CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE

Notas

El rendimiento de la Subcuenta de Vivienda (SCV) se integra con una cantidad básica que se abona mensualmente más una cantidad de ajuste al cierre del ejercicio, conforme a lo establecido en el artículo 39 de la Ley del Infonavit.

La variable de inflación se calcula como el promedio de la inflación al cierre de los últimos cinco años.

Respecto a la meta, el indicador CUMPLE siempre que el rendimiento de la SCV sea mayor que el promedio de inflación de los últimos cinco años.


Porcentaje de avance respecto a la proyección de derrama de créditos

Vinculación al planteamiento estratégico

Objetivo 2b. Consolidar oferta actual

Fórmula de cálculo

$$\left(\frac{\text{Monto de la derrama de créditos acumulado al mes}}{\text{Monto de la derrama de créditos proyectado en el año}} \times 100 \right)$$

Fuentes de información

Sistema de Crédito. Para consultar más información sobre las metas ver Programa Operativo Anual 2023.

Frecuencia de medición

Mensual

Unidad de medida

Porcentaje

Línea base (año)


2022

Línea base (valor)

Derrama: 75.8 %

Metas 2023-2027


2023	2024	2025	2026	2027
100%	100%	100%	100%	100%


Porcentaje de avance en la implementación de la reforma conforme al calendario

Vinculación al planteamiento estratégico	Objetivo 2c. Creación de soluciones para necesidades no atendidas			
Fórmula de cálculo	$\frac{\sum(\text{Porcentaje de avance en las acciones necesarias para la puesta en operación de nuevos productos derivados de la Reforma})}{\text{Número de nuevos productos derivados de la Reforma programados a implementar en el año}} \times 100$			
Fuentes de información	Calendario de la implementación de la reforma aprobado por Órganos Colegiados			
Frecuencia de medición	Mensual	Unidad de medida	Porcentaje	
Línea base (año)	2022	Línea base (valor)	100%	
Metas 2023-2027	2023	2024	2025	2026
	100%	100%	100%	100%
Notas	<p>El porcentaje de avance se calculará con base en las etapas de: i) Aprobación en el Subcomité de Nuevos Productos; ii) Aprobación de la opción de Financiamiento del Consejo de Administración; iii) Construcción de la Solución Tecnológica; iv) Gestión de procesos normativos; v) Gestión de canales de atención; vi) Puesta en operación. El número de productos respecto a los que se calculará el avance serán los que se encuentren vigentes en el calendario aprobado por el Consejo de Administración del Instituto.</p>			


Porcentaje de flujo REA asignado respecto a lo programado

Vinculación al planteamiento estratégico	Objetivo 2d. Diseñar y aplicar soluciones financieras de cartera			
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Flujo REA asignado acumulado al mes}}{\text{Flujo REA asignado programado anual}} \times 100$ <p>El flujo REA Asignado está compuesto por el total de pagos mayores a \$50 registrados en Tesorería correspondientes a cada mes para las cuentas REA activas asignadas a cobranza administrativa de portafolio hipotecario al inicio de mes.</p>			
Fuentes de información	Sistema de la Subdirección General de Gestión de Cartera			
Frecuencia de medición	Mensual	Unidad de medida	Porcentaje	
Línea base (año)	2022	Línea base (valor)	100%	
Metas 2023-2027	2023	2024	2025	2026
	100%	100%	100%	100%



Índice de Eficiencia Terminal

Vinculación al planteamiento estratégico

Objetivo 2e. Seguridad patrimonial

Fórmula de cálculo

(Número de hipotecas liberadas en el año t / Número de créditos liquidados en el año t)

Fuentes de información

Base de datos Plan Fin, CRM y ADAI

Frecuencia de medición

Mensual

Unidad de medida

Razón

Línea base (año)

2022

Línea base (valor)


1.03

Metas 2023-2027

2023	2024	2025	2026	2027
1.0	1.0	1.0	1.0	1.0

Notas

Un valor mayor a uno indica que se está abatiendo el rezago de escrituración histórico, ya que en el año se estarían liberando un mayor número de hipotecas que los créditos que se liquidan.



Porcentaje de recaudación oportuna

Vinculación al planteamiento estratégico

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

Fórmula de cálculo

(Monto de la recaudación obtenida dentro de los tres días hábiles posteriores a la fecha límite de pago/ Monto de emisión) x 100

Fuentes de información

Sistema SAP-TRM

Frecuencia de medición

Mensual

Unidad de medida

Porcentaje

Línea base (año)

2022

Línea base (valor)

95.63%

Metas 2023-2027

2023	2024	2025	2026	2027
95.74%	95.76%	95.79%	95.82%	95.85%


Notas

El monto de la emisión refleja la factura fiscal esperada que los patrones deben pagar. El valor de la línea base corresponde a la estimación de cierre del año.



Relación entre el margen financiero ajustado a GAOV

Vinculación al planteamiento estratégico	Objetivo 3a. Instalar una cultura de gestión de presupuesto con foco en resultados			
Fórmula de cálculo	(Margen financiero ajustado promedio de los últimos 12 meses / GAOV bruto promedio de los últimos 12 meses) Donde: Margen financiero ajustado = Ingresos por intereses – Gasto por intereses (excluye cantidad de ajuste)			
Fuentes de información	Estados financieros del Infonavit			
Frecuencia de medición	Mensual	Unidad de medida:	Razón	
Línea base (año)	2021	Línea base (valor):	7.65	
Metas 2023-2027	2023	2024	2025	2026
	6.98	6.30	6.64	6.83
				2027
				7.49
Notas	GAOV bruto se refiere al GAOV reconocido en el estado de resultados, sin descontar costos y gastos diferidos de crédito.			




Porcentaje de licitaciones que se llevan a cabo a través del Sistema de Licitaciones Electrónicas con respecto al total

Vinculación al planteamiento estratégico	Objetivo 3b. Mejorar la gestión y estrategia de compras			
Fórmula de cálculo	$(\text{Número de licitaciones electrónicas} / \text{Número de licitados totales}) \times 100$			
Fuentes de información	Sistema de Licitaciones del Infonavit			
Frecuencia de medición	Semestral	Unidad de medida	Porcentaje	
Línea base (año)	2022	Línea base (valor)	50%	
Metas 2023-2027	2023	2024	2025	2026
	50%	50%	50%	50%
				2027
				50%


Porcentaje de avance en la implementación del proyecto SAP (FICO-TRM)

Vinculación al planteamiento estratégico	Objetivo 3c. Automatizar procesos administrativos y operativos			
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{(Actividades concluidas para la implementación del proyecto SAP (FICO-TRM))}}{\text{Actividades programadas para la implementación del proyecto SAP (FICO-TRM)}} \times 100$			
Fuentes de información	Reportes de avance del proyecto SAP (FICO-TRM) de la oficina de proyectos institucional			
Frecuencia de medición	Semestral	Unidad de medida:	Porcentaje	
Línea base (año)	2022	Línea base (valor):	Tolerable	
Metas 2023-2027	2023	2024	2025	2026
	Tolerable	Tolerable	Aceptable	Aceptable
Notas	Los umbrales con base en los que se establecen las metas son los siguientes: $\geq 96\%$ aceptable; 90.00% a 95.99% tolerable; $\leq 89.99\%$ no tolerable. SAP (FICO-TRM) es una solución para la automatización de los procesos de la gestión de tesorería y gestión de riesgos.			


Porcentaje de avance de las iniciativas de Gobierno de Datos

Vinculación al planteamiento estratégico	Habilitadores			
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{(Iniciativas de gobierno de datos concluidas/ Iniciativas de gobierno de datos programadas a implementar en el año)}}{\text{Iniciativas de gobierno de datos programadas a implementar en el año}} \times 100$			
Fuentes de información	Planes de trabajo de las iniciativas presentadas en el Comité de gobierno de datos			
Frecuencia de medición	Bimestral	Unidad de medida	Porcentaje	
Línea base (año)	2022	Línea base (valor)	Tolerable	
Metas 2023-2027	2023	2024	2025	2026
	Tolerable	Aceptable	Aceptable	Aceptable
Notas	Los umbrales con base en los que se establecen las metas son los siguientes: $\geq 96\%$ aceptable; 90.00% a 95.99% tolerable; $\leq 89.99\%$ no tolerable			



Porcentaje de avance en la ejecución del Plan Maestro de Tecnologías de la Información

Vinculación al planteamiento estratégico

Habilitadores

Fórmula de cálculo

$$\left(\frac{\text{Iniciativas del Plan Maestro de Tecnologías de la Información concluidas}}{\text{Iniciativas del Plan Maestro de Tecnologías de la Información programas para ser concluidas en el año}} \times 100 \right)$$

Fuentes de información

Reportes de avance del Plan Maestro de Tecnologías de la Información

Frecuencia de medición

Trimestral

Unidad de medida

Porcentaje

Línea base (año)

2022

Línea base (valor)

Tolerable

Metas 2023-2027

2023

2024

2025

2026

2027

Tolerable

Aceptable

Aceptable

Aceptable

Aceptable

Notas

Los umbrales con base en los que se establecen las metas son los siguientes: $\geq 96\%$ aceptable; 90.00 % a 95.99% tolerable; $\leq 89.99\%$ no tolerable.



Porcentaje de avance en la consolidación del modelo operativo

Vinculación al planteamiento estratégico

Habilitadores

Fórmula de cálculo

$$\left(\frac{\text{Número de procesos rediseñados ingresados a ciclo de revisión acumulados al mes}}{\text{Número de procesos planeados a ingresar establecidos en el Plan de priorización normativa}} \times 100 \right)$$

Fuentes de información

Bases de datos del sistema ARIS. Plan de priorización normativa

Frecuencia de medición

Mensual

Unidad de medida

Porcentaje

Línea base (año)

2022

Línea base (valor)

100%

Metas 2023-2027

2023

2024

2025

2026

2027


100%

100%

100%

100%

100%



Porcentaje de mujeres estrategas

Vinculación al planteamiento estratégico

Habilitadores

Fórmula de cálculo

$$\left(\frac{\text{Plazas de nivel estratégico ocupadas por mujeres}}{\text{Total de plazas de nivel de nivel estratégico}} \right) \times 100$$

Fuentes de información

Plantilla de personal del Instituto

Frecuencia de medición

Mensual

Unidad de medida

Porcentaje

Línea base (año)

2021

Línea base (valor)

27.0%

Metas 2023-2027

2023	2024	2025	2026	2027
27.5%	28.0%	19.0%	30.0%	30.5%

Notas

Se considera como nivel estratégicos, las Subdirecciones generales, las Coordinaciones generales, las Gerencias Sr. y los titulares de las Delegaciones del Infonavit.

Anexo 5. Escenarios de proyecciones financieras

i. Escenario favorable

Tabla A5.1 Proyección del flujo de efectivo, escenario favorable (millones de pesos)⁸³

Flujo de efectivo	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27
EXISTENCIA INICIAL	420,871	526,370	662,439	815,170	994,659	1,200,652
ENTRADAS	350,243	410,043	458,867	505,897	554,908	609,182
Aportaciones	129,727	145,157	159,546	172,526	188,512	203,824
Recuperación de cartera	189,767	225,507	252,899	280,127	305,167	335,070
Entidades Receptoras, A. C. V. (Amortización Crédito de Vivienda)	173,519	192,149	209,710	228,324	246,999	269,519
Régimen Especial de Amortizaciones (R.E.A.)	49,852	56,650	62,141	68,748	73,828	80,202
Cobranza coparticipados, CEDEVIS y otros	(33,604)	(23,292)	(18,952)	(16,945)	(15,660)	(14,652)
Emisión cedevís	-	-	-	-	-	-
Productos financieros	25,801	34,111	40,990	47,642	55,121	63,990
Otras entradas	4,948	5,268	5,432	5,602	6,108	6,298
SALIDAS	205,249	273,975	306,136	326,407	348,915	373,703
Programas de financiamiento	141,882	205,130	233,481	250,013	267,724	286,689
Entrega de depósitos	34,015	34,542	36,637	38,730	41,592	45,301
Gastos generales	14,344	16,137	16,639	17,116	17,608	18,113
Otras salidas	14,932	18,165	19,379	20,548	21,992	23,600
Otras operaciones	77	-	-	-	-	-
Partidas en tránsito	(39,494)	-	-	-	-	-
EXISTENCIA FINAL	526,370	662,439	815,170	994,659	1,200,652	1,436,132

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

⁸³ Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico favorable. Asimismo, las cifras incluyen los efectos de la implementación de las nuevas soluciones de crédito habilitadas por la reforma a la Ley del Infonavit.

Tabla A5.2 Proyección del estado de resultados y remanente de operación, escenario favorable (millones de pesos) ⁸⁴

Estado de resultados	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27
Ingresos por Intereses	196,166	219,941	230,042	250,719	273,154	297,787
Gastos por Intereses	(131,030)	(102,002)	(111,998)	(121,826)	(135,347)	(146,114)
MARGEN FINANCIERO	65,136	117,939	118,044	128,893	137,807	151,673
Estimación Preventiva para Riesgos Crediticios	(57,251)	(59,470)	(57,528)	(56,995)	(56,517)	(56,306)
MARGEN FINANCIERO AJUSTADO POR RIESGOS CREDITICIOS	7,885	58,469	60,516	71,898	81,290	95,367
Comisiones y tarifas cobradas	6,261	6,008	6,217	6,741	7,430	8,171
Comisiones y tarifas pagadas	(298)	(338)	(343)	(324)	(307)	(299)
Resultado por intermediación	(39,494)	-	-	-	-	-
Otros (egresos) ingresos de la operación	(769)	(17,075)	(11,883)	(16,703)	(16,838)	(17,431)
Otros ingresos	25,091	6,549	9,475	5,018	5,188	5,026
Otros egresos	(25,860)	(23,624)	(21,359)	(21,721)	(22,026)	(22,457)
Gastos de administración, operación y vigilancia	(13,724)	(15,531)	(16,014)	(16,474)	(16,947)	(17,433)
GAOV	(12,540)	(14,259)	(14,703)	(15,125)	(15,559)	(16,005)
Depreciaciones	(1,983)	(2,108)	(2,173)	(2,236)	(2,300)	(2,366)
Costos y Gastos diferidos de crédito	798	836	862	887	912	938
Resultado neto	(40,139)	31,532	38,492	45,139	54,629	68,375

Remanente de operación	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27
a) Total de ingresos	188,024	232,498	245,734	262,478	285,773	310,984
Ingresos por intereses	196,166	219,941	230,042	250,719	273,154	297,787
Comisiones cobradas	6,261	6,008	6,217	6,741	7,430	8,171
Resultado por intermediación	(39,494)	-	-	-	-	-
Otros ingresos	25,091	6,549	9,475	5,018	5,188	5,026
b) Total de egresos	(98,464)	(100,344)	(96,661)	(96,981)	(97,321)	(98,076)
Gasto en reservas	(57,251)	(59,470)	(57,528)	(56,995)	(56,517)	(56,306)
GAOV	(13,724)	(15,531)	(16,014)	(16,474)	(16,947)	(17,433)
Otros egresos	(27,191)	(25,004)	(22,775)	(23,189)	(23,550)	(24,038)
Comisiones pagadas	(298)	(338)	(343)	(324)	(307)	(299)
c) Incremento al patrimonio	(40,139)	31,532	38,492	45,139	54,629	68,375
(a-b-c) Remanente de operación	129,699	100,622	110,581	120,357	133,823	144,533
Cantidad Básica	61,785	100,622	110,581	120,357	133,823	138,923
Cantidad de Ajuste	67,914	-	-	-	-	5,610
Rendimiento nominal a la SCV (%)	8.10%	5.76%	5.73%	5.64%	5.67%	5.54%
Inflación (%)	8.10%	4.10%	3.11%	2.87%	2.87%	2.87%
Rendimiento real a la SCV (%)	0.00%	1.60%	2.54%	2.69%	2.73%	2.60%

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

⁸⁴ Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico favorable. Asimismo, las cifras incluyen los efectos de la implementación de las nuevas soluciones de crédito habilitadas por la reforma a la Ley del Infonavit.

Tabla A5.3 Proyección del balance general, escenario favorable (millones de pesos)⁸⁵

Activo	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27
Disponibilidades e inversiones en valores	526,370	662,439	815,170	994,659	1,200,652	1,436,132
Total de cartera de crédito vigente	1,375,630	1,449,000	1,523,833	1,601,770	1,685,137	1,768,429
Cartera de crédito vencida	299,047	321,312	337,905	355,188	369,657	385,565
CARTERA DE CRÉDITO	1,674,677	1,770,312	1,861,738	1,956,957	2,054,794	2,153,994
Financiamiento a desarrolladores	1,553	1,523	1,493	1,463	1,434	1,406
Amortizaciones pendientes por individualizar	(32,487)	(32,391)	(33,504)	(34,615)	(35,729)	(36,843)
(-) MENOS						
ESTIMACIÓN PREVENTIVA PARA RIESGOS CREDITICIOS	(245,453)	(249,566)	(259,180)	(269,670)	(278,514)	(285,695)
TOTAL DE CARTERA DE CRÉDITO (NETO)	1,398,290	1,489,877	1,570,547	1,654,136	1,741,986	1,832,862
Otras cuentas por cobrar	80,414	69,424	76,425	78,650	84,485	90,515
Otros activos	26,914	26,533	26,397	26,454	26,251	26,192
TOTAL ACTIVO	2,031,989	2,248,274	2,488,539	2,753,899	3,053,374	3,385,701
Pasivo	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27
Aportaciones a favor de los trabajadores	1,709,031	1,891,659	2,091,052	2,308,772	2,550,548	2,811,769
Otras cuentas por pagar	84,397	87,033	89,879	92,488	95,632	98,460
Créditos diferidos y cobros anticipados	3,804	3,294	2,828	2,719	2,646	2,548
TOTAL PASIVO	1,797,233	1,981,986	2,183,759	2,403,979	2,648,826	2,912,777
TOTAL DE PATRIMONIO	234,756	266,288	304,780	349,919	404,549	472,924
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,031,989	2,248,274	2,488,539	2,753,899	3,053,374	3,385,701

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

⁸⁵ Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico favorable. Asimismo, las cifras incluyen los efectos de la implementación de las nuevas soluciones de crédito habilitadas por la reforma a la Ley del Infonavit.

ii. Escenario desfavorable

Tabla A5.4 Proyección del flujo de efectivo, escenario desfavorable (millones de pesos) ⁸⁶

Flujo de efectivo	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27
EXISTENCIA INICIAL	420,871	497,603	603,116	719,260	846,867	987,334
ENTRADAS	327,476	359,349	396,499	426,787	460,631	493,988
Aportaciones	123,637	129,931	140,048	149,538	158,029	168,360
Recuperación de cartera	173,345	190,838	211,052	225,159	242,665	256,803
Entidades receptoras, ACV (Amortización Crédito de vivienda)	165,492	172,946	187,294	198,898	213,099	225,631
Régimen Especial de Amortizaciones (REA)	41,457	41,185	42,709	43,206	45,226	45,824
Cobranza coparticipados, Cedevis y otros	(33,604)	(23,292)	(18,952)	(16,945)	(15,660)	(14,652)
Emisión Cedevis	-	-	-	-	-	-
Productos financieros	25,546	33,311	39,967	46,488	53,828	62,527
Otras entradas	4,948	5,268	5,432	5,602	6,108	6,298
SALIDAS	205,249	253,836	280,355	299,179	320,164	343,337
Programas de financiamiento	141,882	186,975	209,464	224,315	240,222	257,257
Entrega de depósitos	34,015	34,542	36,637	38,730	41,592	45,301
Gastos generales	14,344	16,159	16,865	17,561	18,287	19,042
Otras salidas	14,932	16,160	17,389	18,573	20,062	21,737
Otras operaciones	77	-	-	-	-	-
Partidas en tránsito	(45,494)	-	-	-	-	-
EXISTENCIA FINAL	497,603	603,116	719,260	846,867	987,334	1,137,986

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

⁸⁶ Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico desfavorable. Asimismo, las cifras incluyen los efectos de la implementación de las nuevas soluciones de crédito habilitadas por la reforma a la Ley del Infonavit.

Tabla A5.5 Proyección del estado de resultados y remanente de operación, escenario desfavorable (millones de pesos)⁸⁷

Estado de resultados	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27
Ingresos por intereses	195,916	208,361	224,594	244,729	265,818	289,063
Gastos por intereses	(147,663)	(105,043)	(119,905)	(132,233)	(148,085)	(160,470)
MARGEN FINANCIERO	48,253	103,318	104,688	112,496	117,733	128,593
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(60,793)	(70,034)	(67,360)	(65,687)	(65,025)	(64,782)
MARGEN FINANCIERO AJUSTADO POR RIESGOS CREDITICIOS	(12,540)	33,284	37,328	46,809	52,708	63,811
Comisiones y tarifas cobradas	6,291	5,954	6,130	6,581	7,246	7,970
Comisiones y tarifas pagadas	(298)	(340)	(347)	(329)	(314)	(309)
Resultado por intermediación	(45,494)	-	-	-	-	-
Otros (egresos) ingresos de la operación	(769)	(17,082)	(11,934)	(16,801)	(16,984)	(17,623)
Otros ingresos	25,091	6,549	9,475	5,018	5,188	5,026
Otros egresos	(25,860)	(23,630)	(21,410)	(21,819)	(22,172)	(22,649)
Gastos de Administración, Operación y Vigilancia	(13,724)	(15,531)	(16,210)	(16,879)	(17,577)	(18,302)
GAOV	(12,540)	(14,259)	(14,882)	(15,497)	(16,137)	(16,804)
Depreciaciones	(1,983)	(2,108)	(2,200)	(2,291)	(2,386)	(2,484)
Costos y gastos diferidos de crédito	798	836	873	909	946	985
Resultado neto	(66,533)	6,286	14,966	19,381	25,079	35,547
Remanente de operación	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27
a) Total de ingresos	181,805	220,864	240,198	256,329	278,253	302,059
Ingresos por intereses	195,916	208,361	224,594	244,729	265,818	289,063
Comisiones cobradas	6,291	5,954	6,130	6,581	7,246	7,970
Resultado por intermediación	(45,494)	-	-	-	-	-
Otros ingresos	25,091	6,549	9,475	5,018	5,188	5,026
b) Total de egresos	(102,006)	(110,915)	(106,743)	(106,183)	(106,612)	(107,623)
Gasto en reservas	(60,793)	(70,034)	(67,360)	(65,687)	(65,025)	(64,782)
GAOV	(13,724)	(15,531)	(16,210)	(16,879)	(17,577)	(18,302)
Otros egresos	(27,191)	(25,010)	(22,826)	(23,287)	(23,696)	(24,230)
Comisiones pagadas	(298)	(340)	(347)	(329)	(314)	(309)
c) Incremento al patrimonio	(66,533)	6,286	14,966	19,381	25,079	35,547
(a-b-c) Remanente de operación	146,332	103,663	118,489	130,764	146,562	158,889
Cantidad Básica	62,000	103,663	118,489	130,764	146,562	153,385
Cantidad de Ajuste	84,332	-	-	-	-	5,505
Rendimiento nominal a la SCV (%)	9.10%	5.92%	6.16%	6.18%	6.30%	6.21%
Inflación	9.10%	5.30%	4.37%	4.13%	4.13%	4.13%
Rendimiento real a la SCV (%)	0.00%	0.59%	1.72%	1.97%	2.09%	2.00%

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

⁸⁷ Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico desfavorable. Asimismo, las cifras incluyen los efectos de la implementación de las nuevas soluciones de crédito habilitadas por la reforma a la Ley del Infonavit.

Tabla A5.6 Proyección del balance general, escenario desfavorable (millones de pesos)⁸⁸

Activo	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27
Disponibilidades e inversiones en valores	497,603	603,116	719,260	846,867	987,334	1,137,986
Total de cartera de crédito vigente	1,388,197	1,462,117	1,545,055	1,645,604	1,746,662	1,856,024
Cartera de crédito vencida	313,754	348,779	363,363	375,526	394,117	418,515
CARTERA DE CRÉDITO	1,701,951	1,810,896	1,908,418	2,021,130	2,140,779	2,274,540
Financiamiento a desarrolladores	1,553	1,523	1,493	1,463	1,434	1,406
Amortizaciones pendientes por individualizar	(32,487)	(32,391)	(33,504)	(34,615)	(35,729)	(36,843)
(-) MENOS						
ESTIMACIÓN PREVENTIVA PARA RIESGOS CREDITICIOS	(259,835)	(286,815)	(299,069)	(311,273)	(321,469)	(329,922)
TOTAL DE CARTERA DE CRÉDITO (NETO)	1,411,182	1,493,213	1,577,338	1,676,705	1,785,016	1,909,181
Otras cuentas por cobrar	80,414	73,705	81,069	83,505	89,711	96,114
Otros activos	26,914	26,533	26,397	26,454	26,251	26,192
TOTAL ACTIVO	2,016,113	2,196,567	2,404,063	2,633,531	2,888,312	3,169,473
Pasivo	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27
Aportaciones a favor de los trabajadores	1,719,549	1,891,721	2,081,851	2,289,434	2,516,061	2,758,941
Otras cuentas por pagar	84,397	87,033	89,879	92,488	95,632	98,460
Créditos diferidos y cobros anticipados	3,804	3,166	2,718	2,614	2,544	2,450
TOTAL PASIVO	1,807,751	1,981,920	2,174,448	2,384,536	2,614,237	2,859,851
TOTAL DE PATRIMONIO	208,362	214,648	229,614	248,995	274,075	309,622
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,016,113	2,196,567	2,404,063	2,633,531	2,888,312	3,169,473

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

⁸⁸ Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico desfavorable. Asimismo, las cifras incluyen los efectos de la implementación de las nuevas soluciones de crédito habilitadas por la reforma a la Ley del Infonavit.

Anexo 6. Diferencial TAEC-TCM

Tabla A6.1 Diferencial TAEC-TCM

Diferencial TAEC - TCM		dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27
Rentabilidad de la originación	Central	92.6	194.4	238.1	238.2	238.2	238.1
Diferencial TAEC-TCM	Favorable	96.4	200.1	248.2	248.1	248.1	248.2
(puntos base)	Desfavorable	89.7	185.5	229.9	230.0	229.8	230.0
TAEC							
		dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27
	Central	9.12%	8.99%	9.83%	9.83%	9.83%	9.83%
TAEC (%)	Favorable	9.14%	9.01%	9.88%	9.88%	9.88%	9.88%
	Desfavorable	9.11%	8.94%	9.79%	9.79%	9.79%	9.79%
TCM							
		dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27
	Central	8.20%	7.04%	7.45%	7.45%	7.45%	7.45%
TCM (%)	Favorable	8.18%	7.01%	7.40%	7.40%	7.40%	7.40%
	Desfavorable	8.21%	7.09%	7.49%	7.49%	7.49%	7.49%

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización

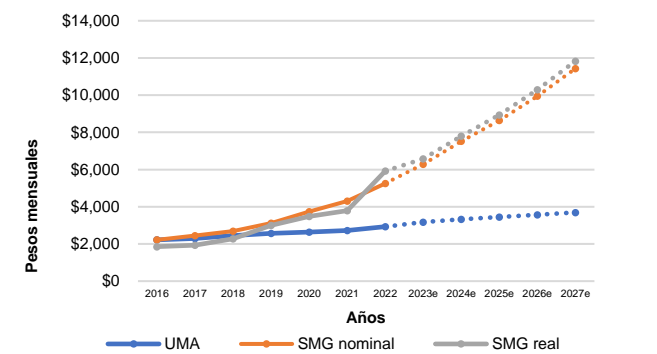
Anexo 7. Nota metodológica sobre de deciles en el POA

Con la modificación a los artículos 26 y 123 constitucionales en 2016, donde se da paso a la creación de la Unidad de Medida y Actualización (UMA), se desliga el valor del salario mínimo de ser un referente para otros fines que no fueran el pago a los trabajadores, tales como pago de obligaciones o derechos. Con ello, se buscaba que la recuperación del salario mínimo se diera a un ritmo mayor que la inflación.

A la fecha de la publicación del decreto, el valor inicial de la UMA fue equivalente al del salario mínimo general vigente para todo el país, determinándose que su actualización se realizaría mediante variación interanual del Índice de Precios al Consumidor del mes de diciembre del año anterior.

Desde 2016, la separación entre el valor del salario mínimo y la UMA se ha incrementado gradualmente, alcanzando una razón de 1.80 entre ambas medidas para 2022. De la misma manera, de acuerdo con las previsiones macroeconómicas estimadas por el Instituto (Tabla 2. Estimaciones macroeconómicas 2022 – 2027), se prevé que esta distancia se incremente a una razón de 3 para 2027. Lo anterior, debido a la política de recuperación del salario implementada por el Gobierno Federal, donde tan solo en 2023 fue aprobado por parte de la Comisión Nacional de Salarios Mínimos un incremento al salario mínimo del 20%, lo cual es muy superior a la inflación actual (8.4% a octubre de 2022).

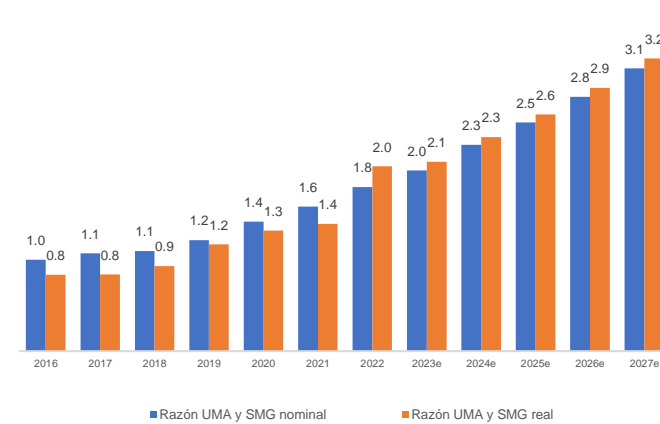
Gráfica A7.1. Evolución del salario mínimo y unidad de medida y actualización (2016-2027e)



Fuente: INEGI, Unidad de Medida y Actualización
STPS, Salario mínimo nominal y real
PEF 2023-2027, Estimaciones macroeconómicas
2022-2027, escenario central
e: Estimado.

Por su parte, hasta 2022 el Instituto incluyó en el Programa Operativo Anual la colocación desagregada por rango de UMA; sin embargo, dado la creciente disparidad entre el valor de la UMA y el salario mínimo se tomó la decisión de no continuar con los rangos anteriores de clasificación basados en UMA y, en su lugar, presentar el desglose por deciles.

Gráfica A7.2 Razón entre el salario mínimo y unidad de medida y actualización (2016-2027e)



Fuente: INEGI, Unidad de Medida y Actualización
STPS, Salario mínimo nominal y real
PEF 2023-2027, Estimaciones macroeconómicas
2022-2027, escenario central
e: Estimado.

Con el desglose por deciles, se permite distribuir los datos conforme a su comportamiento observado, garantizando que en el primer decil siempre se acumule el 10% de los trabajadores con menores ingresos, independientemente del valor que tome el salario mínimo o la UMA. Para fines informativos, se acompaña el decil con el rango en pesos mensuales y su correspondiente en UMA del bimestre de recaudación que corresponda.

Índice de diagramas, gráficas y tablas

Diagrama 1. Mandatos del Infonavit.....	6
Diagrama 2. Interacción del derechohabiente con el Infonavit y sus soluciones financieras.....	7
Diagrama 3. Estructura y marco metodológico bajo los cuales se gestiona el riesgo operacional.....	34
Diagrama 4. Planteamiento estratégico del Infonavit.....	39
Diagrama 5. Niveles de atención.....	41
Diagrama 6. Redefinición del modelo de atención actual.....	41
Diagrama 7. Estrategia de comunicación.....	43
Diagrama 8. Criterios de evaluación del ranking de quejas.....	44
Diagrama 9. Beneficios esperados de la reingeniería de citas.....	45
Diagrama 10. Modelo transversal de atención.....	45
Diagrama 11. Rediseño de Mi Cuenta Infonavit.....	46
Diagrama 12. Etapas para la atención de los derechohabientes en MCI.....	46
Diagrama 13. Módulo de gestión de seguridad.....	47
Diagrama 14. Esquema de gobernanza institucional de la inversión en valores.....	49
Diagrama 15. Proceso de integración de los Principios de inversión responsable.....	50
Diagrama 16. Modalidades disponibles.....	58
Diagrama 17. Beneficios pago de pasivos activos.....	58
Diagrama 18. Beneficios reparación, ampliación y mejora.....	60
Diagrama 19. Beneficios de adquisición de suelo B.....	61
Diagrama 20. Principios de la Política de Cobranza Social.....	68
Diagrama 21. Etapas de la Política de Cobranza Social.....	68
Diagrama 22. Descripción de la atención integral a créditos con mensualidades atrasadas (octubre de 2022).....	69
Diagrama 23. Principios de Responsabilidad Compartida.....	70
Diagrama 24. Nuevas soluciones de cobranza social para créditos en pesos.....	70
Diagrama 25. Criterios para la dictaminación de terminación de Cobranza Social.....	72
Diagrama 26. Principios para la recuperación especializada.....	73
Diagrama 27. Acciones para robustecer el DWH.....	83
Diagrama 28. Ciclo de vida de la Administración de Procesos de Negocio (<i>Business Process Management</i> – BPM, por sus siglas en inglés).....	84
Diagrama 29. Modelos que se han desarrollado para estimar las entradas y las salidas de los flujos de efectivo del Instituto en los próximos 30 años.....	102
Diagrama 30. Soluciones de cobranza social.....	104
Diagrama 31. Comparativo de los criterios de clasificación de la cartera de crédito.....	106
Diagrama 32. Estrategias de Recuperación especializada.....	112
Diagrama 33. Estructura de la vinculación con los documentos de planeación nacional y sectorial.....	113
Diagrama 34. Objetivos del Programa Sectorial de la Sedatu 2020-2024.....	113
Diagrama 35. Objetivos del PNV 2021-2024.....	114
Diagrama 36. Retos estratégicos de la Política Nacional de Suelo.....	114
Diagrama 37. Alineación de la planeación estratégica del Infonavit al marco rector del sector vivienda.....	115
Diagrama 38. Consolidar oferta actual y flexibilizar condiciones.....	115
Diagrama 39. Crear soluciones para necesidades no atendidas.....	115
Diagrama 40. Portafolio de proyectos 2023 por eje estratégico.....	126
Gráfica 1. Tasa de referencia e inflación (porcentaje).....	18
Gráfica 2. Población Económicamente Activa (PEA), población formal, informal y desocupada (millones de personas).....	19
Gráfica 3. Producción e inversión en la vivienda.....	19
Gráfica 4. Número de créditos otorgados por institución (miles de créditos).....	21
Gráfica 5. Monto de crédito otorgado por institución (miles de millones de pesos a precios de julio de 2022).....	21
Gráfica 6. Evolución del ICV.....	26
Gráfica 7. Distribución del portafolio en balance.....	27
Gráfica 8. Porcentaje de créditos caídos en prórroga, originación 2019 y 2021.....	28

Gráfica 9. Administración de riesgo de crédito (mdp)	30
Gráfica 10. Saldo de reservas vs saldo total	30
Gráfica 11. VaR porcentual y límite, últimos 12 meses	31
Gráfica 12. Evolución trimestral mensual del ICAP	33
Gráfica 13. Gasto asociado a la administración de inversiones	49
Gráfica 14. Composición del portafolio del Fanvit (octubre de 2022)	50
Gráfica 15. Rendimiento nominal del Fanvit vs. Portafolio de referencia y sistema Afore	51
Gráfica 16. Rendimiento real del Fanvit vs. Portafolio de referencia y sistema Afore	51
Gráfica 17. Avance a octubre de 2022 por programa de comercialización	52
Gráfica 18. Porcentaje de vivienda recuperada por rango de ingresos mensuales del acreditado de enero de 2019 a julio de 2022 (pesos enero 2022)	55
Gráfica 19. Tipo de adquisición proyectada para el nuevo parque habitacional, 2020 (millones de viviendas)	63
Gráfica 20. Interés por tipo de crédito (tercer trimestre de 2022)	64
Gráfica 21. Cobranza por fiscalización 2022-2027 (millones de pesos)	78
Gráfica 22. Rentabilidad recaudatoria 2022-2027	78
Gráfica 23. Rendimiento nominal SCV	95
Gráfica 24. Rendimiento real SCV	95
Gráfica 25. Posibles trayectorias para lograr la estabilización del ICV saldos	97
Gráfica 26. Estimación de Rendimiento del Fondo	100
Gráfica 27. Comportamiento de la amortización de partidas diferidas	105
Gráfica 28. Distribución de las diferencias de Saldo insoluto vs. Costo amortizado a la originación por rango salarial	106
Gráfica 29. Régimen (porcentaje del total)	108
Gráfica 30. Edad del crédito (porcentaje del total)	108
Gráfica 31. Denominación de los créditos (% del total)	108
Gráfica 32. Principales variaciones en el presupuesto GAOV 2023 de acuerdo con el tamaño de la variación (millones de pesos)	121
Gráfica 33. Presupuesto del portafolio de proyectos institucionales 2023 (millones de pesos)	126
Gráfica 34. Portafolio de proyectos 2023: porcentaje de presupuesto por eje estratégico	126
Gráfica 35. Proyectos enfocados en mejorar la relación con las y los derechohabientes – Eje estratégico 1	127
Gráfica 36. Proyecto enfocado en generar soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de los derechohabientes - Eje estratégico 2 (millones de pesos)	127
Gráfica 37. Proyecto enfocado en generar una operación eficiente y transparente – Eje estratégico 3 (millones de pesos)	127
Gráfica 38. Proyectos enfocados en implementar habilitadores requeridos	127
Gráfica A6.1 Evolución del salario mínimo y unidad de medida y actualización (2016-2027e)	163
Gráfica A6.2 Razón entre el salario mínimo y unidad de medida y actualización (2016-2027e)	163
Tabla 1. Perspectivas macroeconómicas 2022	9
Tabla 2. Estimaciones macroeconómicas 2022 – 2027	23
Tabla 3. Distribución del saldo de crédito por número de omisos (millones de pesos)	26
Tabla 4. Características del portafolio a septiembre de 2022	28
Tabla 5. Características del portafolio a septiembre de 2021	29
Tabla 6. Características portafolio por LTV a septiembre de 2022	29
Tabla 7. Características del portafolio por deciles de salario diario integrado (SDI) al momento de la originación a septiembre de 2022	29
Tabla 8. Número de reestructuras a 2022 por deciles de SDI al momento de la originación	29
Tabla 9. Monto y proporción anual de reservas por tipo de riesgo	30
Tabla 10. Sensibilidad del portafolio	32
Tabla 11. Composición y resultado del portafolio	32
Tabla 12. Proyección de desplazamiento de vivienda recuperada 2022-2027	54
Tabla 13. Proyección financiera de los programas de venta de vivienda recuperada 2022-2027	55
Tabla 14. Calendario de aprobación e implementación de opciones de financiamiento	62

Tabla 15. Rentabilidad basada en flujo de efectivo por línea 2023-2027 con implementación de nuevas opciones de financiamiento	64
Tabla 16. Tasa activa por línea 2023-2027 con implementación de nuevas opciones de financiamiento	64
Tabla 17. Proyección de derrama Infonavit 2022-2027 con calibración (escenario central). Reglas de negocio actualizadas (sin aprobación de nuevas opciones de financiamiento)	66
Tabla 18. Proyección de derrama Infonavit 2022-2027 con calibración (escenario favorable). Reglas de negocio actualizadas (sin aprobación de nuevas opciones de financiamiento)	66
Tabla 19. Proyección de derrama Infonavit 2022-2027 con calibración (escenario desfavorable). Reglas de negocio actualizadas (sin aprobación de nuevas opciones de financiamiento)	66
Tabla 20. Proyección de derrama Infonavit 2022-2027 (escenario central) con implementación de nuevas opciones de financiamiento	66
Tabla 21. Proyección de derrama Infonavit 2022-2027 (escenario favorable) con implementación de nuevas opciones de financiamiento	67
Tabla 22. Proyección de derrama Infonavit 2022-2027 (escenario desfavorable) con implementación de nuevas opciones de financiamiento	67
Tabla 23. Proyección del flujo de efectivo (millones de pesos)	90
Tabla 24. Proyección del balance general (millones de pesos).....	91
Tabla 25. Proyección del estado de resultados y remanente de operación (millones de pesos) -Escenario central-.....	93
Tabla 26. Intereses sobre créditos por línea y solución de crédito (millones de pesos) -Escenario central-	94
Tabla 27. Escenarios de rendimiento a la Subcuenta de Vivienda e incremento al patrimonio (o resultado neto).	95
Tabla 28. Indicadores clave de desempeño 2023 – 2027	96
Tabla 29. Medidas de rentabilidad 2023-2027.....	98
Tabla 30. Rendimiento estimado del Fanvit.....	98
Tabla 31. Resultados preliminares del flujo de efectivo (millones de pesos)	103
Tabla 32. Ingresos y egresos 2022 - 2023 (millones de pesos)	117
Tabla 33. Presupuesto de GAOV 2022-2023 (millones de pesos).....	121
Tabla 34. Proporción de GAOV 2023 a recursos totales (millones de pesos).....	121
Tabla 35. Presupuesto de inversiones propias 2022-2023 (millones de pesos)	123
Tabla 36. Presupuesto ejercido acumulado por los proyectos con continuidad (millones de pesos).....	130
Tabla 37. POA 2023 con calibración. Reglas de negocio actualizadas (sin aprobación de nuevas opciones de financiamiento)	131
Tabla 38. Estimación de derrama de crédito del POA 2023 con calibración. Reglas de negocio actualizadas (sin aprobación de nuevas opciones de financiamiento, millones de pesos)	132
Tabla 39. POA 2023 con implementación de nuevas opciones de financiamiento	132
Tabla 40. Estimación de derrama de crédito del POA 2023 con implementación de nuevas opciones de financiamiento (millones de pesos)	133
Tabla 41. POA 2023 con calibración por créditos hipotecarios y no hipotecarios y línea de crédito. Reglas de negocio actualizadas (sin aprobación de nuevas opciones de financiamiento)	133
Tabla 42. POA 2023 para derechohabientes no activos	133
Tabla 43. Proyección de derrama por línea de financiamiento 2023 con calibración (escenario central). Reglas de negocio actualizadas (sin aprobación de nuevas opciones de financiamiento, millones de pesos).....	133
Tabla 44. Proyección de derrama por línea de financiamiento 2023 con implementación de nuevas opciones de financiamiento (escenario central).....	133
Tabla 45. POA 2023 por decil de ingreso con calibración. Reglas de negocio actualizadas (sin aprobación de nuevas opciones de financiamiento)	134
Tabla 46. POA 2023 por decil de ingreso con implementación de nuevas opciones de financiamiento	134
Tabla 47. Proyección 2023 por delegación por línea con calibración. Reglas de negocio actualizadas (sin aprobación de nuevas opciones de financiamiento)	135
Tabla 48. Proyección 2023 por delegación y deciles de ingreso con calibración. Reglas de negocio actualizadas (sin aprobación de nuevas opciones de financiamiento). Escenario central.	136
Tabla 49. Proyección 2023 por delegación y deciles de ingreso con implementación de nuevas opciones de financiamiento. Escenario central.....	137

Tabla A1.1 Proyección 2022-2027 (escenario central) de portafolio de créditos144

Tabla A1.2 Proyección 2022-2027 (escenario favorable) de portafolio de créditos.....144

Tabla A1.3 Proyección 2022-2027 (escenario desfavorable) de portafolio de créditos144

Tabla A2.1 Rentabilidad por clase de activo145

Tabla A3.1 Cobranza social del Infonavit 2022 – 2027 (millones de pesos)146

Tabla A5.1 Proyección del flujo de efectivo, escenario favorable (millones de pesos).....156

Tabla A5.2 Proyección del estado de resultados y remanente de operación, escenario favorable (millones de pesos).....157

Tabla A5.3 Proyección del balance general, escenario favorable (millones de pesos)158

Tabla A5.4 Proyección del flujo de efectivo, escenario desfavorable (millones de pesos)159

Tabla A5.5 Proyección del estado de resultados y remanente de operación, escenario desfavorable (millones de pesos).....160

Tabla A5.6 Proyección del balance general, escenario desfavorable (millones de pesos)161

Tabla A6.1 Diferencial TAEC-TCM162