



# PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO

**2024-2028 INFONAVIT**

15 de diciembre de 2023  
Documento aprobado por la H. Asamblea General

# PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico y Financiero 2024-2028 contiene el Plan Financiero 2024-2028, el Presupuesto de Ingresos y Egresos 2024 y el Plan de Labores y Financiamientos 2024. 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 documentos deben ser examinados y aprobados por la H. Asamblea General y por el H. 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).

El Plan Estratégico y Financiero 2024-2028 se elabora a partir de diversas proyecciones y estimaciones sujetas a revisión y/o modificación a lo largo del año de conformidad con las necesidades de las y los derechohabientes y la capacidad operativa del Instituto, así como atendiendo al entorno económico y a lo resuelto por los Órganos y unidades competentes.

# Índice

<b>Mensaje del Director General</b> .....	<b>5</b>
<b>El Infonavit como Institución de seguridad social</b> .....	<b>7</b>
<b>Operación del Infonavit de los últimos 5 años: entorno y enfoque</b> .....	<b>8</b>
<b>I. Plan financiero 2024-2028</b> .....	<b>18</b>
1. <b>Panorama macroeconómico 2023-2028</b> .....	<b>18</b>
2. <b>Avances 2023</b> .....	<b>21</b>
3. <b>Planeación estratégica</b> .....	<b>26</b>
Eje 1. Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes .....	27
Eje 2. Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes .....	30
Eje 3. Operación eficiente y transparente.....	53
Habilitadores .....	59
4. <b>Riesgos a los que está sujeto el Instituto</b> .....	<b>62</b>
5. <b>Planeación financiera</b> .....	<b>66</b>
i. Rentabilidad financiera y escenarios de estrés .....	69
ii. Indicadores clave del desempeño .....	73
iii. Proyecciones financieras al cierre de 2023.....	74
6. <b>Capítulos especiales</b> .....	<b>77</b>
Revisión actual y prospectiva del portafolio segregado .....	77
Nuevo programa de incentivo al ahorro.....	78
Análisis de rentabilidad de las soluciones de Cobranza Social.....	80
Personas acreditadas en Régimen Ordinario de Amortización (ROA) con estatus vencido (ROAs que se clasificarán en etapa 3 con la nueva regulación de la CUOEF).....	82
Solvencia financiera del Infonavit en el largo plazo.....	83
Alineación con marco rector del sector vivienda .....	85
<b>II. Presupuesto 2024</b> .....	<b>90</b>
1. <b>Presupuesto de ingresos y egresos</b> .....	<b>90</b>
2. <b>Presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV)</b> .....	<b>93</b>
3. <b>Presupuesto de inversiones</b> .....	<b>96</b>
4. <b>Presupuesto total</b> .....	<b>97</b>
<b>III. Plan de labores y financiamientos 2024</b> .....	<b>99</b>
1. <b>Proyectos institucionales</b> .....	<b>99</b>
2. <b>Programa operativo anual</b> .....	<b>104</b>
<b>Glosario</b> .....	<b>109</b>
<b>Siglas y acrónimos</b> .....	<b>113</b>
<b>Índice de diagramas, gráficas y tablas</b> .....	<b>115</b>

<b>Anexo 1. Proyección 2023-2028 de portafolio de créditos .....</b>	<b>118</b>
<b>Anexo 2. Costo de la cobranza social 2023-2028 .....</b>	<b>120</b>
<b>Anexo 3. Escenarios de proyecciones financieras .....</b>	<b>121</b>
<b>Anexo 4. Fichas técnicas de los indicadores estratégicos .....</b>	<b>130</b>
<b>Anexo 5. Viviendas con registro, verificación y Dictamen Técnico Único de Vivienda.....</b>	<b>134</b>
<b>Anexo 6. Oficios con consulta sobre cláusulas en las disposiciones aplicables a la actividad crediticia .....</b>	<b>137</b>
<b>Anexo 7. Presupuesto de GAOV 2022-2024.....</b>	<b>156</b>
<b>Anexo 8. Indicadores financieros .....</b>	<b>158</b>

## Mensaje del Director General

En 2019 inició la transformación del Infonavit, una nueva etapa en la que se rescató la verdadera vocación del Instituto como una de seguridad social al servicio de las y los trabajadores. El propósito ha sido lograr un Infonavit aliado de las y los derechohabientes. Ello ha implicado cambiar los esquemas del pasado que anteponían los intereses privados o puramente financieros y no los de las personas. Lo anterior conllevó a desechar la idea del Infonavit como una institución puramente financiera y desapegada de sus derechohabientes, y trabajar para y por las y los trabajadores de México, los verdaderos dueños del Instituto.

En primer lugar, se suspendieron los juicios masivos, que derivaron en situaciones en las que las y los acreditados eran desalojados injustamente. Asimismo, se suspendieron las subastas de cartera, que tuvieron resultados perniciosos, pues catalogaban como un “éxito” la pérdida de la propiedad de las y los derechohabientes y se volvía a vender la vivienda sin atender la falta de servicios y movilidad en las colonias. Ello generó un círculo vicioso de abandono de vivienda. En su lugar, se ha trabajado en dar todas las facilidades de pago posibles para que las y los trabajadores puedan conservar su patrimonio. Se publicaron las Políticas de Cobranza Social para brindar diversas opciones a las y los acreditados que enfrenten alguna dificultad para cumplir con los pagos de su crédito. Con ello, desde enero de 2019 y hasta octubre de 2023, se han otorgado cerca de 4.8 millones de soluciones de Cobranza Social, que equivale a apoyos por más de 170 mil millones de pesos.

Sabemos que todavía hay personas acreditadas a quienes no se les ha ofrecido alguna solución de Cobranza Social debido a que sus créditos se encuentran muy deteriorados y se ubican en el segmento judicial. Con el firme compromiso de que las personas conserven su patrimonio, se institucionalizará la Cobranza Dual, que consiste en aplicar estrategias y programas de cobranza a créditos de manera continua de tal manera que ningún crédito sea demandado sin antes haber recibido algún tratamiento de cobranza.

Hemos trabajado en acabar con las deudas impagables provocadas por los créditos indexados al salario mínimo que aumentaban cada año, a créditos en pesos con tasas y pagos fijos. Se amplió y fortaleció el programa de conversión de créditos “Responsabilidad Compartida”, al implementar en 2022 una ventanilla universal en la que se eliminaron las restricciones de acceso asociadas con el saldo de la deuda, la antigüedad del crédito, la edad de la o el acreditado, el número de meses sin pago, el monto original de financiamiento y el estatus contable. Con ello, a septiembre de 2023, se registraron 1 millón 89 mil conversiones, que equivale a un apoyo por 79.7 mil millones de pesos. No obstante el éxito de este programa, aún hay más de 1.6 millones de créditos en veces salario

mínimo (VSM) susceptibles a convertirse, lo que nos impulsa a seguir trabajando para acabar con esos créditos perniciosos para las personas derechohabientes.

La transformación del Infonavit hacia una verdadera institución de seguridad social también ha consistido en contar con soluciones innovadoras de crédito que garanticen el acceso al derecho a la vivienda adecuada de las y los trabajadores. Para ello, derivado de la implementación de la Reforma a la Ley del Infonavit promulgada en 2020, se han realizado más de 24 ajustes en el portafolio de créditos del Instituto. Con ello se atienden las verdaderas necesidades de las personas, se garantiza su derecho a una vivienda adecuada y que cuenten con crédito barato y suficiente. Entre otras cosas, se eliminó la restricción de contar con una relación laboral formal para acceder a un crédito del Infonavit. Hoy, las personas que alguna vez cotizaron en el Instituto y actualmente no lo hacen, pueden acceder a un financiamiento. Asimismo, se convirtió en una realidad la compra de terrenos a través de un crédito del Infonavit.

Además, con la reforma se eliminó la restricción que solo se tenía derecho a un crédito fondeado completamente por el Infonavit, a lo largo de la vida. Ello nos impulsó a iniciar en 2023 la reconfiguración de las soluciones financieras existentes para ofrecer más opciones de financiamiento 100% fondeadas por el Infonavit, lo que garantiza mejores condiciones financieras para las personas derechohabientes. En 2024 continuará este esfuerzo a través de ajustes en ConstruYO, crédito para autoproducción que atiende a las y los trabajadores que no quieren o no pueden comprar una vivienda. Con esto el Infonavit contará con el 100% de sus soluciones financieras de crédito fondeadas al 100% con recursos propios, lo que permitirá a las personas financiarse para distintos objetos relacionados con la vivienda a lo largo de su vida con menores tasas de interés que las que se ofrecía.

Hemos llevado a cabo cambios para lograr un servicio y relación directa con las personas derechohabientes ya que en el pasado muchas de las tareas eran subrogadas o intermediadas por otros actores que fungían como única fuerza de atención en crédito y cobranza. Esto implicó hacer una reestructura organizacional, construir capacidades y ampliar nuestros canales de atención.

Los recursos que administra el Infonavit pertenecen a las y los trabajadores de México. Por ello, hemos garantizado un gasto operativo austero. De acuerdo con nuestra Ley, el gasto operativo no puede exceder el 0.55% de los activos administrados. En 2018, esta razón equivalía a 0.42% y se decía que no había margen de recorte. Sin embargo, durante los últimos cinco años, logramos que esta razón fuera de 0.23% en cada año. Hacia 2024, siguiendo esta disciplina financiera, se estima una caída del 5.7% del presupuesto total en 2024, en cifras

comparables, respecto del presupuesto aprobado en 2023. Conscientes de que este gasto debe contemplar todas las erogaciones derivadas del control del Fondo, en 2024 se propone eliminar las comisiones por apertura de crédito y administración del portafolio en pesos, lo que redundará en mejores condiciones crediticias en favor de las y los derechohabientes

Derivado de la incidencia que tiene el Infonavit en la política habitacional y de la desaceleración en la producción de vivienda en México desde 2016, que afecta a las familias más vulnerables, el Infonavit decidió apoyar el adecuado ordenamiento territorial y urbano mediante el impulso, elaboración y actualización de 64 instrumentos de planeación municipal para contribuir a mejorar el acceso y la inclusión de las personas que habitan en

municipios carentes de servicios y movilidad, disminuir el gasto de provisión de servicios en asentamientos irregulares, e incentivar el crecimiento ordenado de las ciudades. Se espera que, a través de este esfuerzo, se habiliten las condiciones que aseguren suelo para construcción de vivienda digna para los trabajadores.

En suma, la transformación del Infonavit avanza con honestidad y transparencia hacia la recuperación de la verdadera vocación social del Instituto. La meta debe ser siempre trabajar en aras de incrementar el patrimonio de las y los derechohabientes. Por ello, se debe seguir trabajando en acciones que mantengan el verdadero interés de las y los trabajadores de México en el centro de todas nuestras acciones.

## El Infonavit como Institución de seguridad social

El Instituto, en su carácter de institución tripartita de seguridad social, interactúa con las y los derechohabientes desde el inicio de su vida laboral y hasta su retiro. En todo este periodo, el Infonavit es su aliado al ofrecerles financiamiento para cubrir sus necesidades habitacionales, al administrar con prudencia financiera sus ahorros en la Subcuenta de Vivienda para que este crezca; y apoya, en caso de requerirlo, a las y los acreditados que se encuentren en dificultades de pago mediante soluciones cobranza con el fin de que preserven su patrimonio.

Estas interacciones del trabajador con el Infonavit se resumen en tres eventos:

<p><b>Ahorro</b></p> 	<p>Desde la incorporación de un trabajador al empleo formal (en promedio a los 20 años), inicia el ahorro en la Subcuenta de Vivienda (SCV) y esta persona se considera un derechohabiente del Infonavit. Mientras se trabaje en el sector formal se continúa ahorrando y acumulando rendimientos. El ahorro sigue creciendo aun cuando el trabajador o trabajadora salga del empleo formal. A lo largo de todo el periodo, el Infonavit tiene la capacidad y la encomienda de ofrecer soluciones financieras que apoyen a incrementar su patrimonio y mejorar su calidad de vida, como lo es el otorgar rendimiento a todas sus aportaciones, mismas que pueden ser utilizadas para adquirir una solución financiera, para complementar su pensión para el retiro con el Saldo de la Subcuenta de Vivienda (SSV), o bien en caso de fallecimiento, para constituir un legado heredable a sus beneficiarios.</p>
<p><b>Otorgamiento de créditos para una vivienda adecuada</b></p> 	<p>Cuando la persona trabajadora haya cumplido con ciertas condiciones de ahorro y permanencia en el empleo formal tiene el derecho y la opción de solicitar una solución financiera que ayude a construir su patrimonio y a satisfacer sus necesidades de vivienda; en ese momento el derechohabiente se convierte en acreditado. El Infonavit, como aliado de confianza, ofrece soluciones para la adquisición de una vivienda nueva o existente o un terreno, para mejorar o ampliar su vivienda actual, bajo distintos esquemas que se adaptan a la sociedad como el individual, conyugal o en copropiedad.</p>
<p><b>Pago de crédito</b></p> 	<p>El Infonavit pone a disposición de las y los acreditados diversos canales para cumplir con sus pagos en tiempo. Adicional a esto, el Instituto es consciente de la existencia de diversos factores que pueden poner en situaciones difíciles a las y los derechohabientes (pérdida de empleo, accidentes laborales, muerte), por lo que también se dio a la tarea de diseñar soluciones de cobranza social para apoyarles durante algún periodo de adversidad. Todas las viviendas financiadas con un crédito del Infonavit cuentan con seguros que protegen el patrimonio de las y los derechohabiente mientras el crédito se esté pagando; seguro de vida o incapacidad, daños, de desempleo y de calidad de la vivienda. Posterior al pago de la vivienda, se ofrece la solución financiera de cancelación de la hipoteca y liberación de escrituras, lo cual le da certeza jurídica a las y los acreditados sobre la propiedad de su vivienda para que pueda venderla o heredarla.</p>

# Operación del Infonavit de los últimos 5 años: entorno y enfoque

En los cinco años que van de esta administración, se ha llevado a cabo una transformación profunda del Infonavit para dejar atrás el Instituto que estaba al servicio de intereses particulares y no al de las y los derechohabientes. Se han sentado las bases de operación y funcionamiento para servir mejor como una institución de seguridad social. Esto ha implicado cambios de visión y enfoque con el objetivo de brindar un servicio cercano a las personas derechohabientes a través de ofrecer soluciones financieras flexibles para contar con una vivienda adecuada y para mantener la capacidad de preservar su patrimonio a lo largo del tiempo.

Es pertinente revisar en este Plan Estratégico y Financiero (PEF) la perspectiva del entorno bajo el cual ha operado la institución, tanto el contexto externo de elementos que determinaron las condiciones socioeconómicas de México y el mundo, así como el ambiente interno de transformación institucional profunda para lograr mayor cercanía con las y los trabajadores, flexibilidad en soluciones financieras, y operación eficiente y austera.

*Entorno externo: el efecto de la crisis sanitaria internacional*

En los últimos cinco años, el entorno económico experimentó importantes cambios y choques relevantes, algunos de ellos sin un precedente reciente en la historia económica mundial. El principal elemento aconteció en 2020, durante el segundo año de esta administración, y se extendió hasta mediados de 2022 marcando un cambio profundo y permanente en distintos sectores, variables y mecanismos de operación en la sociedad y en el Infonavit. El choque de salud y económico provocado por la contingencia sanitaria relacionada al Covid-19 representó un reto enorme para realizar ajustes y medidas emergentes y, al mismo tiempo, una circunstancia que refrendó la convicción de avanzar en la transformación del Infonavit para garantizar seguridad social en vivienda y patrimonio, y un mejor haber de retiro de forma humana, cercana y eficaz para sus derechohabientes.

La revisión del impacto de una crisis de esta naturaleza sobre las expectativas de evolución de las variables de crecimiento, inflación, empleo y tasas de interés en México es pertinente para lograr identificar la gran volatilidad que ha caracterizado este periodo.<sup>1</sup> Las gráficas del Cuadro 1 presentan la evolución de distintas variables tanto económicas como operativas del Infonavit durante el periodo 2019-2023. El Cuadro 1 refleja los datos

observados de dichas variables, así como la perspectiva que, con la información disponible, se fue formulando año con año.

Debe destacarse cómo las perspectivas de crecimiento, inflación y, por lo tanto, tasas de interés nominales, así como las del empleo, han mostrado una volatilidad muy relevante en estos últimos cinco años. Esta volatilidad no solo ha impactado el tamaño de los cambios en variables sino en el signo de los mismos (expectativa de crecimiento en 2020 vs. materialización de caída de cerca 8.3 puntos del PIB). Esto es, si bien la perspectiva inicial de cinco años anticipaba para México un crecimiento bajo pero estable, una inflación moderada y en línea con los objetivos del Banco de México y un empleo estable y creciente, las realidades derivadas de los choques impactaron fuertemente la actividad económica, causaron la inflación más alta observada desde el inicio de este siglo y provocaron un alza en las tasas de interés, que aún se mantienen elevadas y que han afectado notablemente el financiamiento para la construcción de vivienda. Estos elementos se detallan a continuación.

## Crecimiento

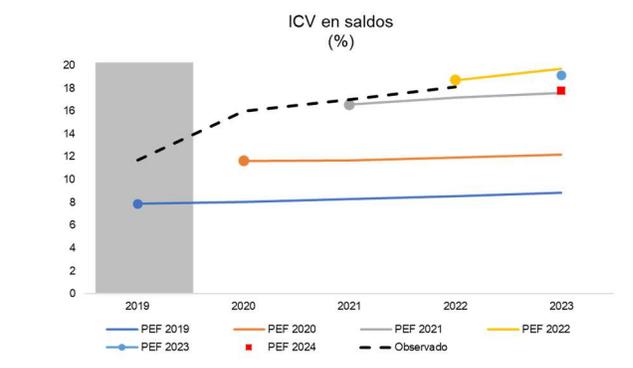
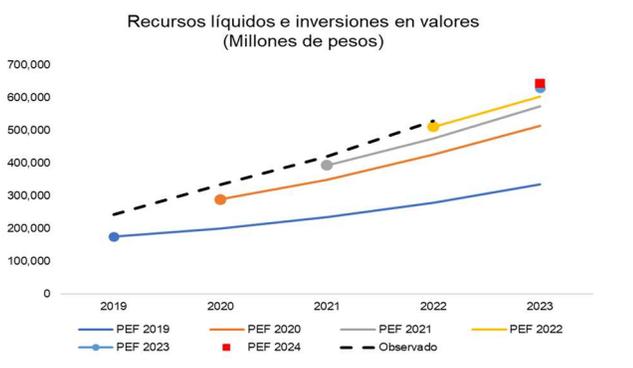
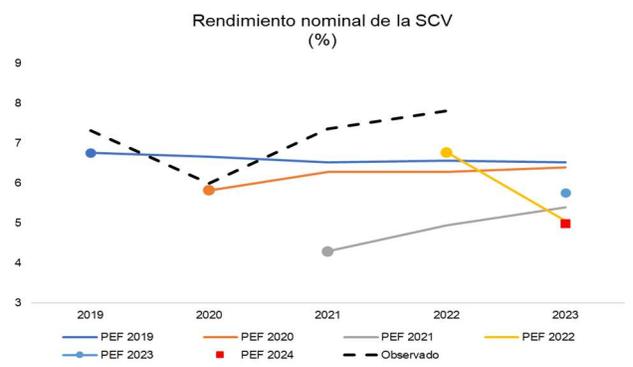
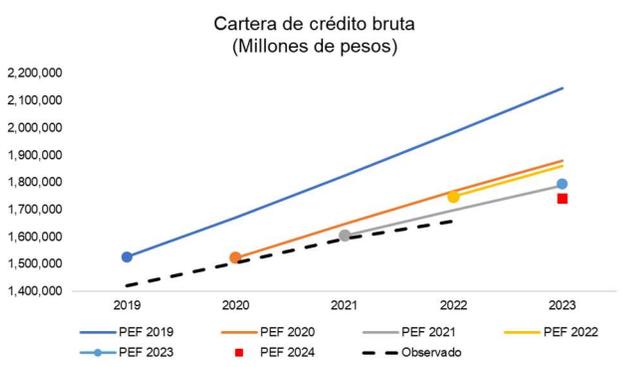
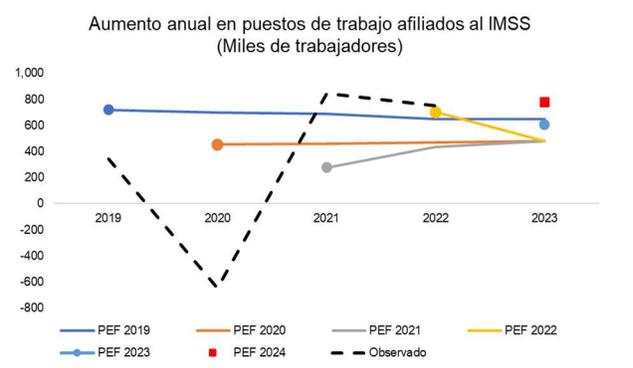
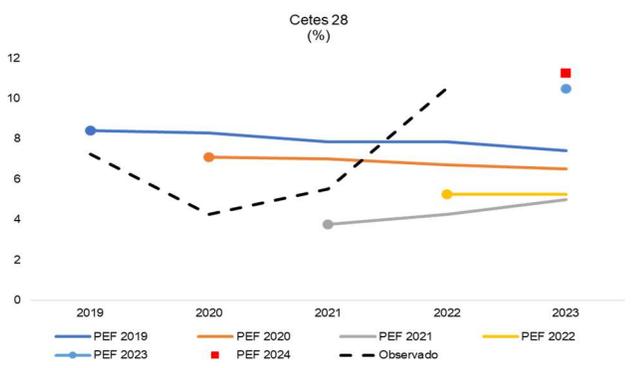
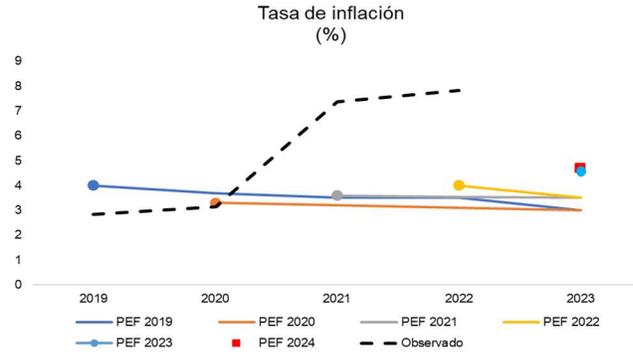
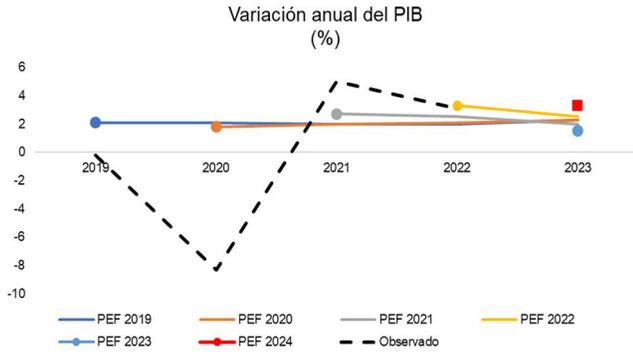
Debido a las medidas de restricción a la movilidad llevadas a cabo para contener la enfermedad y proteger a la población, en 2020 se registró una caída del Producto Interno Bruto (PIB) de 8.3%. Los sectores con mayor afectación durante ese periodo fueron el turismo, el comercio y las actividades recreativas. Asimismo, al inicio de la contingencia, las manufacturas registraron una caída importante (34.0% anual en abril); sin embargo, en mayo se declararon actividades esenciales para la actividad económica del país, lo que les permitió seguir operando con normalidad y atenuaron su caída. Es importante mencionar que con la entrada en vigor del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) en 2020 se registró un incremento en el comercio y la inversión, lo que también ayudó a aminorar la caída en la industria automotriz y de manufacturas.

Desde el cuarto trimestre de 2020, la economía inició su recuperación, y en 2021 se registró una expansión de 5.0% a pesar de que las actividades relacionadas con los servicios aún mantenían restricciones a la movilidad. Cabe destacar que en este año, se comenzó a observar una actividad manufacturera sólida, principalmente en la frontera norte del país, lo que podría deberse a la relocalización de empresas manufactureras.

<sup>1</sup> El impacto específico en distintos rubros y factores como empleo, desigualdad laboral, precios de las viviendas han sido objeto de revisión y estudio en el

Infonavit y los resultados se han publicado en los Reportes Trimestrales de Vivienda, el Reporte Anual de Vivienda y los números de la Revista de Vivienda Infonavit. Estos documentos se pueden consultar [aquí](#).

**Cuadro 1. Evolución de distintas variables económicas y operativas del Infonavit 2019 - 2023**



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con información del PEF de cada año, INEGI e IMSS.

Para 2022 se alcanzaron los niveles de producción previos a la contingencia sanitaria y se observó un crecimiento económico de 3.1% anual. Este crecimiento fue impulsado por el sector manufacturero y por la recuperación del sector turismo y actividades de recreación.

Hasta el tercer trimestre de 2023, la economía mexicana mantiene un ritmo de crecimiento de 3.5%, superior al promedio observado entre 2013 y 2019 (1.7%), el cual ha sido estimulado por la recuperación del sector secundario. Destaca el crecimiento de los subsectores de la minería y la construcción, los cuales crecieron en promedio entre enero y agosto de 2023 a un ritmo anual de 2.9% y 15.0%, respectivamente, en contraste con la variación anual promedio observada entre 2013 y 2019, de -4.3% y 0.2%, respectivamente. En las actividades terciarias, se ha observado un crecimiento importante en las actividades de recreación y comercio al por menor, que entre enero y agosto de 2023 crecieron en promedio 5.9% y 5.4%, respectivamente.

### Empleo

La pandemia tuvo también un efecto importante en el mercado laboral. En 2018 se estimó que entre 2019 y 2023 el crecimiento diciembre a diciembre de los puestos de trabajo registrados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) fuera en promedio de 682 mil. Sin embargo, en 2020 se registró una caída de 648 mil empleos entre diciembre de 2020 y el mismo mes de 2019. Esto se debió a que empresas intensivas en puestos de trabajo dejaron de operar, como restaurantes, hoteles, cines, entre otros, lo que implicó una tasa de bajas de empleo alta.

En septiembre de 2021, el empleo recuperó el nivel previo a la contingencia sanitaria, impulsado principalmente por el sector manufacturero y a diciembre de 2021 registró un crecimiento anual de 847 mil empleos. En 2022 el empleo siguió mostrando fortaleza debido a la reincorporación completa del total de actividades a la economía como el sector turismo. Esto implicó que en las entidades en donde esta actividad es su principal fuente de empleo recuperaran el empleo perdido en 2020 e incluso crecieran por arriba de ese nivel. Así, a diciembre de ese año se crearon 752 mil empleos. En octubre de 2023, el número de empleos creados respecto a diciembre de 2022 fue de 930 mil, con lo que mantiene una tasa de crecimiento similar a la de 2022.

### Inflación

En relación con la inflación, en 2018 se esperaba que, en promedio, entre 2019 y 2023, esta se incrementara anualmente 3.7%, dentro de la banda objetivo de Banco de México. Sin embargo, los precios experimentaron una alta volatilidad entre 2020 y 2023. En primer lugar, la contingencia sanitaria y las restricciones a la movilidad de la población dentro de las ciudades incrementó la acumulación de inventarios y contrajo la demanda, lo que

se reflejó en un crecimiento de 3.2% en los precios de los bienes y servicios en 2020, por debajo del promedio observado en los años previos. Una vez que se comenzó a restablecer la movilidad, se registró un crecimiento acelerado en los precios hasta alcanzar una tasa inflacionaria de 7.4% anual al cierre de 2021 a causa de las restricciones en las cadenas de suministros. En 2022 continuaron las presiones inflacionarias, las cuales se incrementaron con la guerra entre Rusia y Ucrania. En septiembre de 2022 se alcanzó el nivel máximo de inflación (8.70%), el cual no se había observado desde el 2000. Durante 2023, se ha observado una desaceleración en el crecimiento de los precios, sin embargo, en octubre (4.26%) aún se encuentra en niveles por arriba del objetivo de Banco de México.

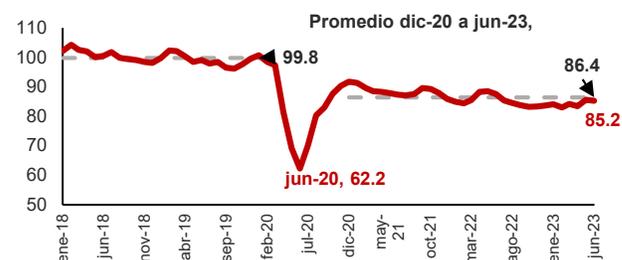
En 2018, la tasa de referencia se ubicaba en 8.25% y su expectativa era continuar con un proceso de normalización para 2020. En diciembre de 2019, la tasa de referencia se redujo a 7.25%, y para febrero de 2021, la tasa de interés alcanzó un nivel de 4.00%. Sin embargo, la pandemia alteró este comportamiento y ante un crecimiento de la inflación por arriba del objetivo, en 2021 la tasa comenzó a incrementar hasta alcanzar un nivel de 5.5% a diciembre de ese año y 10.50% en 2022. En 2023, las persistentes presiones inflacionarias han llevado a la tasa de referencia a un nivel no visto desde que se implementó el régimen de objetivos de inflación (11.25%).

### Inversión y mercado de vivienda

La caída en la actividad económica repercutió en la inversión y el mercado de vivienda, y a agosto de 2023 aún no se observa una recuperación.

Según el indicador de la formación bruta de capital fijo en vivienda estimado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), los niveles de inversión tras la recuperación de la pandemia se encuentran 14.6 puntos porcentuales por debajo de sus niveles promedio previo a la pandemia (99.8, entre enero de 2018 y enero de 2020). En junio de 2023 la inversión presentó un valor más reducido que el promedio tras la recuperación (diciembre de 2021 a junio de 2023).

**Gráfica 1.** Inversión en la vivienda. Índice (base enero de 2020), media móvil de tres meses

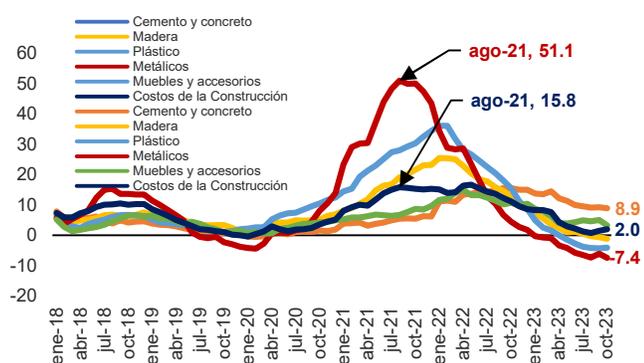


Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con información de INEGI.

De manera similar, la producción de vivienda social acumulada para septiembre de 2023 presentó una reducción de 6.8% en la cantidad de viviendas que fueron construidas entre enero y septiembre de cada año, lo cual continúa con una tendencia de decrecimiento que inició desde 2016. A pesar de la menor producción de vivienda social, se observó un repunte en el conteo de los registros de vivienda acumulados entre enero y septiembre de 2023, los cuales tuvieron un nivel de crecimiento de 16.4%. Los registros, que comprenden un trámite obligatorio para la vivienda social que deben realizar los desarrolladores ante el Registro Único de Vivienda (RUV), podrían consolidarse en nuevas viviendas durante el cierre de 2023 y el inicio de 2024. En el corto plazo sería conveniente monitorear las estadísticas de supervisión de vivienda en producción para verificar que los mayores registros observados en 2023 se concreten en mayores viviendas producidas.

Un factor que posiblemente impulsó la caída de la inversión en vivienda y la producción social es el incremento de los costos de la construcción debido al encarecimiento de los insumos por la suspensión de la actividad económica y los efectos de escasez de oferta posteriores. En particular, los metálicos alcanzaron la variación más elevada de los materiales durante agosto de 2021 con un crecimiento de 51.1%. Recientemente, destacó el comportamiento del cemento y el concreto por sostener un crecimiento más resistente (8.9% en octubre de 2023) pues contrasta con la caída de los precios del resto de los materiales registrado durante 2023.

**Gráfica 2.** Costos de la construcción. Variaciones anuales (%)



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

Por otro lado, debe destacarse que la política de subsidios para la producción de vivienda cambió al inicio de esta administración para focalizar estos recursos en las personas no afiliadas y atendidas por los programas de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano y la

Comisión Nacional de Vivienda. La eliminación del subsidio a la oferta de vivienda nueva para personas afiliadas combinado con un choque a la oferta fue un causal adicional que repercutió en una menor colocación de créditos.

De manera similar, el encarecimiento de las tasas de crédito puente<sup>2</sup> a la vivienda desincentivaron el uso de instrumentos financieros para la producción de vivienda. La tasa ponderada de crédito puente alcanzó un valor de 14.25% en junio de 2023, 630 puntos base por encima del nivel registrado en junio de 2021. Es posible que este efecto sea consecuencia del crecimiento de la tasa de referencia fijada por el Banco de México, que en junio de 2023 alcanzó un valor 725 puntos base más de lo registrado en junio de 2021.

Es identificable que la producción de vivienda durante la crisis sanitaria tuvo un comportamiento más restringido debido al crecimiento de los costos, el encarecimiento del financiamiento y otros factores que podrían estar afectando la actividad. No obstante, los programas de ampliación, mejoramiento y autoproducción atenuaron los efectos en la vivienda autoproducida por los hogares del país.

#### *Elementos de Política Pública en Vivienda y Seguridad Social*

Para analizar el desenvolvimiento de la operación de crédito, cobranza, recaudación del Infonavit, y en general de temas relacionados con la vivienda, es necesario subrayar que este periodo también está marcado por cambios estructurales en el mercado laboral, los cuales han sido impulsados por el Gobierno Federal. Destaca en primer lugar, la trayectoria del salario mínimo, el cual ha observado el crecimiento en términos reales más acelerado de la historia reciente. Con respecto a los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el crecimiento del salario mínimo en México supera el de todos los países, si se considera que el crecimiento ha sido sostenido desde el 2019. Un salario mínimo más fuerte repercute sobre una compensación cuya aportación a vivienda es más robusta impactando todo el espectro de seguridad social del trabajador. Por otro lado, la reforma en materia de subcontratación de 2021, que regula adecuadamente la contratación de servicios especializados, ha permitido el crecimiento del empleo formal y la calidad de los empleos que se forman y se mantienen vigentes. Esta reforma induce que los empleos tengan la garantía de acceso a las prestaciones y seguridades que marca la Ley, mejorando niveles de pago y generando productividad, así como mejores condiciones para acceder a vivienda o ahorrar para el retiro. Asimismo, es necesario destacar las reformas en materia de acceso a seguridad social para

<sup>2</sup> Es un financiamiento de mediano plazo con garantía hipotecaria otorgado a desarrolladores inmobiliario para la construcción de un inmueble con fuente de pago de la venta o renta del mismo.

trabajadores independientes, trabajadoras domésticas, la Reforma al Sistema de Pensiones para fortalecer contribuciones patronales y las Reformas a la Ley del Infonavit que amplían la base de beneficiarios de los sistemas de seguridad social, tanto en el acceso a servicios como en los montos de incremento al patrimonio. Estos cambios de política pública sientan las bases reales para un desarrollo más equilibrado, realista y digno de las condiciones laborales de las y los mexicanos.

Estos cambios a nivel legislativo y de políticas se han dado a la par de la transformación interna normativa y operativa del Infonavit para reconstruir al Instituto en lo administrativo ya que antes había pocas reglas, procesos y políticas establecidas. Las modificaciones involucraron el Estatuto Orgánico, el Código de Ética, las Reglas de Operación de Órganos Colegiados, las Reglas y Políticas de Otorgamiento de Crédito y sus manuales, la política de adquisiciones, la política de rendimiento de la Subcuenta de Vivienda, las políticas de Cobranza Social y Cobranza Judicial, los marcos de gestión para invertir los recursos, y la reorganización de áreas y grupos de trabajo para lograr una mejor coordinación que promueva mayor transparencia, así como procesos y manuales de operación, para lograr un Infonavit más humano y cercano a las personas. Asimismo, es en estos años que se han realizado los cambios para adoptar nuevas formas de supervisión financiera que entrarán en vigor en 2024 y se inició una era de nueva supervisión por parte de órganos fiscalizadores externos.

Los cambios normativos que repercuten en nuevos modelos de negocio y operativos también han dado lugar a la expansión de centros de servicio y del personal necesario para atender a las y los derechohabientes. El Infonavit ha logrado, con eficiencias de gasto, un crecimiento ordenado de personal e infraestructura para detonar hacia el futuro un crecimiento sostenido. Asimismo, los esfuerzos se han enfocado en implementar nuevos servicios para realizar trámites en línea en los canales digitales de servicio, mejorar los canales existentes y dar a las y los usuarios alternativas de servicio con eficiencia y transparencia, desde el medio que elijan.

*Elementos clave del entorno y del enfoque sobre la Operación del Infonavit*

Bajo este contexto y entorno es como debe evaluarse el desempeño del Instituto, que cerrará el 2024 con el mayor nivel de reservas en inversión de la historia y con el nivel de solidez financiera más robusto desde su creación.

Los indicadores de solvencia, basados en los índices de activos de calidad, alcanzan los estándares más altos, como ha sido ya ratificado por distintas calificadoras<sup>3</sup>, y la

situación de la cartera de crédito refleja mejoras muy relevantes en cuanto al flujo captado de forma anual.

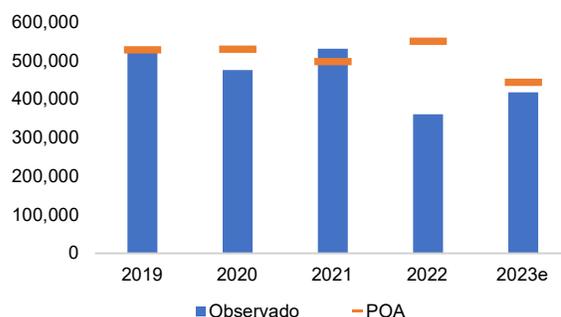
*Resultados en la colocación de crédito*

En 2020 la colocación de crédito se vio afectada por la emergencia sanitaria por lo que el Programa Operativo Anual (POA) se cumplió en un 89.75%.

Si bien en 2021 la colocación de créditos se recuperó y se registró un incremento de 11.6%, en 2022 se observó una caída de 32.17%, impulsada principalmente por la menor originación de Mejoravit.

En febrero de 2022 se modificó el modelo de negocio de los créditos de Mejoravit al eliminarse la promoción y originación externa con lo que también se dio cumplimiento a los requerimientos de la reforma en materia de subcontratación laboral. Derivado del proceso de adaptación del nuevo modelo operativo de Mejoravit, al cierre de 2022 el avance de esta solución financiera con respecto a lo programado fue de 39.0%. Se espera que en 2023 con la puesta en marcha en junio de las nuevas soluciones de mejora fondeados 100% por el Instituto y con las acciones de promoción, la colocación de los créditos de línea IV (mejoras y ampliación) repunte.

**Gráfica 3.** Colocación de crédito con respecto al Programa Operativo Anual (POA), 2019-2023



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

Por otro lado, la colocación de línea II (adquisición de vivienda) se ha visto afectada por la tendencia a la baja en la producción de vivienda, principalmente en vivienda económica y popular, así como por el incremento en los precios de la vivienda. De acuerdo con un análisis realizado para evaluar la asequibilidad en 2018, el 75% de las y los derechohabientes activos podía acceder al 58% de las viviendas producidas durante ese año, en 2022, este porcentaje se redujo a 44%. En el Cuadro 2 se presenta mayor detalle del análisis.

Para contar con escenarios para la colocación de productos de crédito hipotecarios se está desarrollando un

<sup>3</sup> De acuerdo con las evaluaciones y sus respectivos comunicados emitidos por S&P el pasado 12 de junio del 2023, Fitch Ratings el 21 de junio del 2023 y Moody's el 10 de julio del 2023, se ratificaron las calificaciones para Infonavit.

modelo para la medición de demanda Infonavit. Este modelo permitirá realizar una mejor planeación estratégica y financiera, así como brindar mayor certeza de los flujos financieros que necesitará el Infonavit para atender dicha demanda. En el Cuadro 3 se presenta mayor detalle del modelo.

#### Estado de la cartera

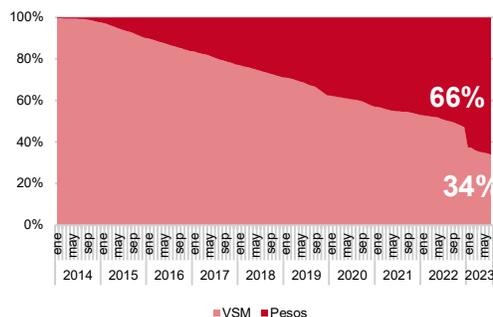
A finales de 2018 se anticipaba un incremento paulatino en los indicadores de deterioro de la cartera debido a que la edad promedio del portafolio venía en aumento, mientras que el otorgamiento de nuevos créditos se estaba moderando. Para el periodo 2018-2023 se estimaba que el Índice de Cartera Vencida (ICV) en saldos se incrementaría de 7.76% en 2018 a 8.85% en 2023.

Con el fin de transparentar el seguimiento y el estado que guarda la cartera del Infonavit, en 2019 se llevó cabo una revisión integral del portafolio, la operación y las metodologías de clasificación para ver si se apegaban a normas vigentes. Derivado de esta revisión se modificó el estatus de algunos créditos lo que impactó negativamente los indicadores de morosidad de cartera.

Si bien el impacto de la revisión fue un aumento de 361 puntos base para el ICV en saldos, que se incrementó de 8.08% en septiembre a 11.69% en diciembre de 2019, era necesario transparentar el verdadero estado de la cartera y erradicar las malas prácticas del pasado.

Otro factor que impacta el deterioro de la cartera son los créditos en Veces Salarios Mínimo (VSM). Este esquema asumía que el sueldo de las y los trabajadores crecía en el tiempo, sin embargo, esto no pasó y se volvieron créditos impagables por lo que su morosidad es más de tres veces más grande que la de los créditos en pesos. Hasta 2012, por ley todos los créditos estaban indexados al salario mínimo. Para aliviar la deuda y manejar la cartera vencida, en 2019 se implementó el programa Responsabilidad Compartida. Debido a la implementación exitosa del programa y la nueva originación, los créditos en VSM han pasado de representar el 70% de la cartera en 2019 a 34% en 2023.

**Gráfica 4.** Distribución por moneda del portafolio en balance



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Por otro lado, al inicio de esta administración también se detuvieron las prácticas de demanda y adjudicar casas por ir en contra del espíritu social del Instituto. Esto ocasionó que se acumularan más de 500 mil créditos sin demandar a octubre de 2023, lo cual también impactó los indicadores de morosidad pero ya se está trabajando en desarrollar capacidades (nuevas soluciones de cobranza) y mediación para evitar llegar a la demanda. En los casos que se quedaron en stock sin demandar y para los cuales aún no hay productos de Cobranza Social disponibles, sí se les demandará pero con base en nuevos criterios, que ofrecen mayores incentivos para la mediación que a la demanda.

Un elemento adicional que impactó los índices de morosidad fue la pérdida de empleo de las y los acreditados durante la pandemia a pesar de las medidas extraordinarias de mitigación implementadas para brindar protección al empleo y alivio financiero a través de un seguro de desempleo y periodos de prórroga.

En esta administración se concluyeron las clasificaciones de cartera e identificación de necesidades operativas y de infraestructura y construcción de capacidades para dar servicio a la administración de un portafolio de más de 6 millones de créditos. Se creó un área de Cobranza Social para dar tratamiento a todos los créditos deteriorados y se publicaron las políticas de Cobranza Social y Cobranza Judicial apegadas a los Derechos Humanos. Se renovaron las licitaciones bajo nuevos marcos y criterios de contratación tanto en Cobranza Social como en Cobranza Judicial, lo que ha puesto la base para que el tratamiento de los créditos sea integral a partir de 2024.

Asimismo, se ha trabajado en entender las causas estructurales del incumplimiento de pago y ofrecer todas las opciones posibles para que las y los acreditados puedan pagar y así conservar su patrimonio.

De esta forma y bajo la adopción de las nuevas formas de medir el deterioro de la cartera, el Infonavit consolidará el modelo de cobranza para mantener una cartera pagadora y con soluciones reales y flexibles para cuando las y los trabajadores presenten atrasos. Lo anterior siempre garantizando la solvencia de largo plazo del Fondo.

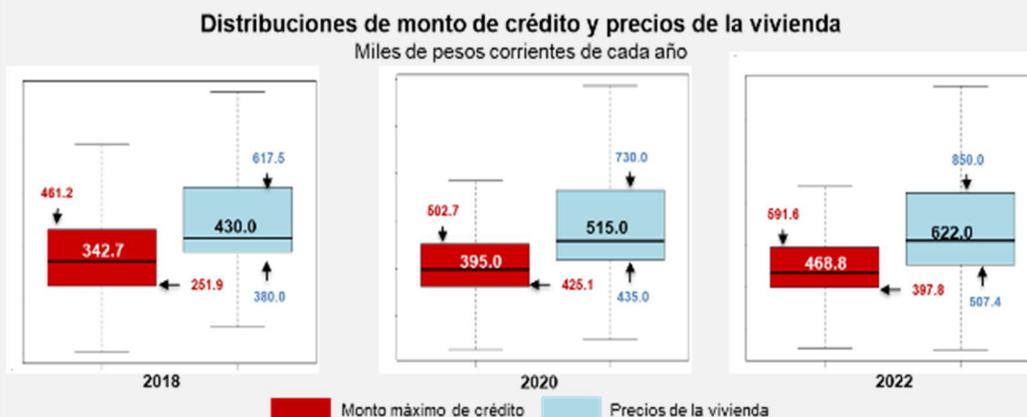
## Cuadro 2. Análisis sobre asequibilidad de la vivienda

En el periodo de junio de 2017 a junio de 2023 los precios de la vivienda medidos con el índice de la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) experimentaron un crecimiento acumulado de 62.8%. En este periodo la tasa de crecimiento anual compuesto de los precios de vivienda fue de 8.5%, sustancialmente mayor a la del Índice Nacional de Precios al Consumidor y del Índice Nacional de Precios al Productor que son 5.1% y 4.8%, respectivamente.<sup>4</sup> Esta evolución de los precios de la vivienda plantea desafíos en términos de la capacidad de compra por parte de los hogares y sobre la asequibilidad de la vivienda.

En un primer análisis sobre asequibilidad se observa que la mediana del ingreso mensual de una persona con empleo formal, según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), mantuvo un crecimiento compuesto de 7.8% anual del segundo trimestre de 2019 al segundo de 2023. Mientras tanto, el precio mediano de una vivienda, tomando como base los datos de la SHF incrementó a una tasa de 10.5% anual en el mismo periodo. Esto representa que de 2019 a 2023 los ingresos medianos crecieron 2.7 puntos porcentuales (pp) por debajo del precio mediano de una vivienda. No obstante, esta brecha disminuyó en 2023, ya que en la comparación de 2022 con 2019 era de 5.3 pp.

En un segundo análisis para evaluar asequibilidad se revisó si los precios de la vivienda habían aumentado a un ritmo más rápido que los ingresos laborales, lo que podría haber reducido la capacidad de compra, en específico para los créditos otorgados por el Infonavit. Para este análisis, se utilizó la población de derechohabientes activos del Infonavit en los primeros bimestres de los años 2018, 2020 y 2022. Con base en la distribución de los ingresos laborales<sup>5</sup> en 2018, 2020 y 2022, se calcularon los montos de crédito potenciales del Infonavit<sup>6</sup>, más el ahorro en la Subcuenta de Vivienda al primer bimestre del año correspondiente, y se contrastaron con la distribución de los precios de la vivienda<sup>7</sup> en el registro de vivienda (RUV) producida en el año correspondiente.

Los resultados muestran que en 2018, el 75% de las y los derechohabientes activos podía acceder al 58% de las viviendas producidas durante ese año; en 2020 podía acceder al 47% de las viviendas producidas. Para 2022, esta cifra es de 44% de las viviendas que producidas en dicho año. Esta disminución en las proporciones de asequibilidad se ha dado a pesar de que entre enero de 2017 y junio de 2023, tanto el salario mínimo como el ingreso promedio laboral formal tuvieron crecimientos acumulados de 159.2% y 61.3%, respectivamente, lo que sugiere que este fenómeno puede estar asociado principalmente a que el ritmo de crecimiento de los precios de la vivienda ha sido significativamente superior al de crecimiento de los ingresos laborales reportados de las y los derechohabientes del Infonavit.



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Nota: Las gráficas excluyen los datos atípicos. Los cuartiles se señalan en cada distribución.

<sup>4</sup> Considera el Índice Nacional de Precios al Productor sin petróleo y con servicios.

<sup>5</sup> Sobre la distribución de los ingresos laborales de las y los derechohabientes, se utilizó información proveniente de los registros administrativos de recaudación fiscal.

<sup>6</sup> Para calcular los montos de crédito, se consideraron los modelos de monto máximo de crédito en operación: el modelo de crédito en pesos con complemento de pago (2018 y 2020) y el modelo del Nuevo Esquema de Crédito en Pesos (2022). Se consideran plazos personalizados de acuerdo con la edad de la o el derechohabiente.

<sup>7</sup> Para calcular la distribución de los precios, se consideran los precios de la vivienda producida en los años 2018, 2020, y 2022, con la base de datos del Registro Único de Vivienda con corte a diciembre de 2022.

### **Cuadro 3. Modelo de Demanda Infonavit (MDI)**

El Infonavit se encuentra en el desarrollo de un modelo para la medición de la demanda de vivienda con el objetivo de contar con escenarios para la colocación de productos de crédito hipotecarios. Lo anterior permitirá realizar una mejor planeación estratégica y financiera, así como brindar mayor certeza de los flujos financieros que necesitará el Instituto para atender dicha demanda. Es importante destacar que esta demanda de crédito toma como referencia las intenciones de compra, la capacidad de pago y la oferta de vivienda que existe en el mercado.

Actualmente la medida utilizada para determinar la “demanda potencial” de crédito del Infonavit es la que resulta del cálculo de la puntuación para el Modelo de Originación T-1000, que determina a la población derechohabiente del Infonavit que cumple con un mínimo de 1,080 puntos. El modelo T-1000 considera 9 características de cada derechohabiente: bimestres continuos de cotización ante el Infonavit, edad, salario base de cotización, saldo en la Subcuenta de Vivienda, estabilidad laboral, comportamiento de pago de la empresa, municipio de la empresa, giro de la empresa y tipo de contratación del trabajador (eventual o permanente).

El modelo de originación resulta útil para contabilizar a las y los derechohabientes que cumplen con los requisitos para obtener un producto con el Infonavit, pero es una medida insuficiente para determinar quién sí tiene el deseo y la posibilidad de solicitar un crédito porque no considera factores adicionales de demanda y oferta que pueden ser de utilidad para lograr una mejor estimación.

El MDI cuantifica la demanda considerando la capacidad de compra, la oferta disponible en su entidad, así como la intención de solicitar un crédito con el Infonavit. Este modelo es útil para estimar el comportamiento de colocación y por ningún motivo sustituye, ni desvía el propósito del Instituto para atender a toda las personas derechohabientes como aportantes al fondo, principalmente a las personas de menor salario. Debido a que este grupo poblacional tiene pocas posibilidades de encontrar otro tipo de solución financiera para atender su necesidad de vivienda, por lo que es menester crear oportunidades.

El modelo considera una estimación de la colocación de vivienda Línea II (adquisición de vivienda) en un horizonte de un año, incorporando con base en distintos modelos empíricos más información de las y los derechohabientes como el número de veces que visitan la plataforma Mi Cuenta Infonavit, así como factores del mercado de vivienda como el nivel de producción y precios de vivienda estatal para obtener una estimación más precisa.

El MDI se compone de dos etapas. La etapa I modela cuántos derechohabientes demandarán una vivienda financiada por un crédito del Infonavit en algún momento de su vida. La etapa II se estima, a partir de esta última población, la colocación de créditos para vivienda Línea II (adquisición de vivienda) en un horizonte de un año.

### ***Recaudación***

En este periodo, el Instituto siempre ha mantenido niveles de liquidez robustos debido a las eficiencias administrativas, las mejoras en los procesos y las estrategias de promoción y control de cumplimiento, así como por la participación oportuna de las empresas aportantes y su compromiso con contribuir a incrementar el patrimonio de las y los trabajadores.

Así, a pesar de la caída en la actividad económica y el empleo registrada en 2020, de 2019 a 2023 se estima un crecimiento promedio anual en el flujo de efectivo de 7%.

### ***Gestión de los activos financieros***

Como resultado del 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, se estima que al cierre de 2023 las disponibilidades e inversiones en valores representan 28.8% del total de los activos administrados por el Instituto, mientras que a finales de 2018 estas representaban el 11.9% del total.

Para optimizar 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 Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (Fanvit) y de la Tesorería General.

La estrategia de inversiones y manejo de recursos de los derechohabientes ha permitido otorgar un rendimiento a la Subcuenta de Vivienda de al menos la tasa de inflación registrada en el año.

### ***Comercialización de vivienda recuperada***

En el entorno de comercialización de la vivienda recuperada también se cambió el canal de las ventas de alto volumen, juicios masivos, macro subastas y mecanismos que generaban mayores costos para el Fondo, bajo una apariencia de resolver los problemas en

el corto plazo.<sup>8</sup> El abandonar estos modelos ha implicado que el objetivo sea regenerar vivienda de calidad y con carácter social sustentable. Significa que las viviendas que se vuelvan a vender, con o sin crédito Infonavit, no estén condenadas a ser abandonadas o vandalizadas de nuevo a diferencia del pasado en donde por falta de regeneración del entorno y de acceso a servicios básicos las viviendas se volvían a abandonar generando un ciclo vicioso de vivienda abandonada. Los procesos de regeneración de vivienda que parten de lo micro regional necesariamente alteran la velocidad de los procesos de regularización y comercialización, pero el efecto de inversión en comunidades sostenibles de vivienda adecuada será de mediano y largo plazo.

---

<sup>8</sup> Para más detalles de la estrategia ver cuadro 5 “Nueva Estrategia de atención de comercialización de vivienda recuperada”.



# I. PLAN FINANCIERO 2024-2028

En el Plan Financiero 2024-2028 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.

# I. Plan financiero 2024-2028

## 1. Panorama macroeconómico 2023-2028

Desde el cuarto trimestre de 2021 y hasta el tercer trimestre de 2023 la economía ha tenido un ritmo de crecimiento promedio de 1.0% en términos trimestrales en contraste con el crecimiento promedio trimestral de 2011 a 2019 de 0.5%. Para el cuarto trimestre de 2023 se espera esta tendencia continúe por lo que el crecimiento anual estimado es de 3.3%. Para 2024, se estima un crecimiento anual de 2.7%, lo que implica un crecimiento promedio trimestral de 0.6%.<sup>9</sup>

Las proyecciones del Infonavit en relación con el PIB se encuentran en el intervalo de las previsiones del Banco de México y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) que estiman un crecimiento para 2023 de entre 2.5% y 3.5% y es superior a la estimación realizada por la Encuesta de Especialistas en Economía del Sector Privado de Banco de México, que pronostican un crecimiento anual de 3.3%. Asimismo, para 2024, la estimación del PIB realizada por el Infonavit se encuentra en el intervalo del pronóstico de Banxico, que es de entre 1.3 % y 2.7%.<sup>10</sup>

La continuación en el ritmo de crecimiento del PIB durante el cuarto trimestre de 2023 se debe a un conjunto de factores externos e internos. Entre los factores externos están: i) el desempeño de la economía de Estados Unidos y ii) la disminución de presiones inflacionarias en las principales economías. Entre los factores internos se considera: i) la fortaleza del consumo interno, ii) el desempeño del mercado laboral, iii) la recuperación de la inversión fija bruta y iv) el desempeño del sector secundario.

En agosto de 2023 la producción industrial de las economías emergentes mostró un crecimiento anual de 3%, mientras que en las economías avanzadas la contracción fue de 2.2%<sup>11</sup>. Estados Unidos y México se encuentran en esa dinámica ya que a pesar de que en Estados Unidos se observa un estancamiento de la actividad industrial en 2023, el consumo de bienes durables ha seguido creciendo (0.75% promedio mensual entre enero y septiembre de 2023), lo que ha impulsado el crecimiento de la industria manufacturera mexicana que durante los primeros nueve meses del año 2023 creció a un ritmo promedio anual de 1.3%.

Otro factor es la disminución de las presiones inflacionarias del exterior. Aunque las presiones externas sobre los precios han disminuido de manera consistente a lo largo del año, aún se mantienen en niveles altos. Entre diciembre de 2022 y septiembre de 2023, el Índice de Materias Primas publicado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) se contrajo 13.3%. El componente que más ha aportado a este resultado ha sido el energético, cuya variación fue de 20.9%, en contraste con el componente no energético disminuyó 4.4% que lo hizo en 2.0%. Aun así, la inflación acumulada del Índice general de Productos primarios entre diciembre de 2015 y junio de 2019 fue 15.2 puntos porcentuales (pp) menor que el periodo de diciembre de 2019 a junio de 2023. En México, con datos a octubre de 2023, la desaceleración de los precios se ha reflejado en la disminución de 3.6 pp en la inflación general respecto a diciembre, 2.8 pp en la subyacente y 5.7 pp en la no subyacente. Se espera que la inflación general siga disminuyendo hasta alcanzar 4.5% en noviembre y el rebote estacional de diciembre la sitúe en 4.7%<sup>12</sup>, 0.7 pp, por arriba de la cota superior de Banco de México. La proyección del Infonavit respecto a la inflación es 0.2 pp mayor a la estimación de Banxico<sup>13</sup> y 0.1 pp superior a la estimación de Encuesta de Especialistas en Economía del Sector Privado de Banco de México<sup>14</sup>.

Entre los factores internos, se observa que la fortaleza en el consumo continuará durante 2023 y 2024, aunque se espera que su crecimiento se modere. Durante los primeros ocho meses de 2023, el consumo ha crecido a un ritmo mensual de 0.4%, al igual que lo hizo en 2022. El mantenimiento del ritmo de crecimiento se puede deber a la disminución de las presiones inflacionarias y del crecimiento sostenido del empleo, del salario y de la masa salarial.

Respecto al mercado laboral, se espera un crecimiento del número de puestos de trabajo acorde con el crecimiento del PIB. Al mes de octubre de 2023, se han creado 930.0 mil nuevos puestos laborales, en contraste con el mismo mes del año anterior cuando se crearon 997.2 mil. Para diciembre de 2023, se estima la creación de 778.9 mil nuevos puestos, que se traduce en un crecimiento anual de 3.6%, 2 puntos porcentuales más que el promedio de 2015 a 2019. Mientras que, para diciembre 2024, se

<sup>99</sup> Para la estimación del PIB de 2023 y 2024 se utilizó un modelo VAR.

<sup>10</sup> Banxico, Informe Trimestral Abril-Junio 2023; SHCP, Criterios Generales de Política Económica 2024; Banxico, Encuesta de Expectativas de los Especialistas del Sector Privado: Octubre de 2023.

<sup>11</sup> CPB Netherlands Bureau for Economic Policy.

<sup>12</sup> Para la estimación de la inflación se utilizó un modelo VAR.

<sup>13</sup> Banxico, Anuncio de Política Monetaria, 9 de noviembre de 2023.

<sup>14</sup> Encuesta de Expectativas de los Especialistas del Sector Privado: Octubre de 2023.

espera un crecimiento de 752.7 mil nuevos puestos laborales, que se traduce en un crecimiento anual de 3.4%.<sup>15</sup> La estimación del Infonavit se encuentra en el rango del pronóstico realizado por Banxico, que es de entre 670 y 830 mil nuevos puestos laborales al cierre de 2023<sup>16</sup>.

Otro factor interno es la Inversión Fija Bruta, la cual ha revertido su tendencia decreciente y a agosto se encuentra en niveles máximos desde 1993. Entre enero y agosto de 2023 el crecimiento mensual promedio fue de 2.6%, mientras que el componente de la maquinaria y equipo lo hizo en 3.8% y la construcción en 1.1%. La recuperación ha sido asimétrica ya que en agosto de 2023 la inversión total se encontraba 18.1% por arriba de su último máximo<sup>17</sup>, la de maquinaria y equipo 17.7%<sup>18</sup> y la construcción 9.44%<sup>19</sup>. Se espera que la construcción siga recuperándose sobre todo con el impulso de la inversión no residencial. Es posible que la inversión en maquinaria y equipo continúe creciendo en lo que resta del año. Ante este crecimiento en la inversión de maquinaria y equipo, es posible que la oferta de vivienda pueda beneficiarse por un posible uso de la maquinaria para agilizar procesos de edificación residencial.

Por el lado de la oferta, se observa un mejor desempeño del sector secundario. Entre 2013 y 2019, el sector secundario creció a un ritmo promedio anual de 0.3%, mientras que en los primeros tres trimestres de 2023 lo hicieron a una tasa de 4.0%. Esta recuperación se debe al crecimiento del sector de la construcción que se había estancado entre 2013 y 2019 pero que en los primeros nueve meses de 2023 creció 13.7% anual. Asimismo, el sector de la minería se contrajo entre 2013 y 2019, pero en los primeros siete meses de 2023 creció 3.1% anual, destacando la minería petrolera, que creció 5.1%.

Debido al comportamiento de la inflación y como respuesta a las expectativas de la Reserva Federal<sup>20</sup> de Estados Unidos sobre la tasa de referencia, se espera que, al cierre de 2023, la tasa de interés de CETES a 28 días se ubique en 11.25% y al cierre de 2024 en 9.50%. Así, el diferencial de la tasa de interés real de México y de Estados Unidos sería de 420 puntos base al cierre de 2023 y 370 al cierre 2024. Estos niveles son mayores al promedio de 2009 a 2019, que fueron de 250 puntos base, lo que contribuye a explicar la reciente apreciación del peso. Para diciembre de 2023 se espera una apreciación de la moneda mexicana de 1.8 pesos respecto a diciembre de 2022, con lo que el nivel al cierre del año sería de 17.8

pesos por dólar y al cierre de 2024 de 18.1 pesos por dólar, lo que es consistente con una depreciación a causa de un menor diferencial en la tasa de interés.<sup>21</sup> Las previsiones respecto a la tasa de interés se encuentran en línea con la estimación de Encuesta de Especialistas en Economía del Sector Privado de Banco de México, mientras que la estimación del tipo de cambio es 2 centavos inferior al pronóstico de la encuesta<sup>22</sup>.

La proyección del salario mínimo para los próximos años considera las metas del Programa Institucional 2020-2024 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 dicho objetivo se estima que el salario mínimo general será de 247.3 pesos en 2024 y 284.4 pesos en 2025, lo que significa incrementos anuales netos de 19.0% y 15.0% para ambos años.

Finalmente, los pronósticos están sujetos en mayor medida a riesgos a la baja en el ámbito internacional y en el ámbito nacional. En el ámbito internacional, el escalamiento de la guerra entre Israel y Palestina el 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. Entre los riesgos al alza, se encuentran el crecimiento del comercio entre Estados Unidos y México cuya consecuencia ha sido que durante los primeros ocho meses México se haya convertido en el primer socio comercial de Estados Unidos.

El mercado hipotecario en México presenta perspectivas mixtas para 2023. Además de los riesgos más generales, se identifican como riesgos a la baja: i) el aumento de las tasas de interés, que encarece los financiamientos y limitan la capacidad de las y los compradores para acceder a créditos hipotecarios y, ii) la reducción en la oferta de vivienda de interés social. En cuanto a los riesgos al alza se aprecian: i) la implementación de iniciativas públicas y privadas que fomentan el acceso a vivienda y facilitan el otorgamiento de créditos hipotecarios, como la reducción de requisitos para acceder a un crédito o el aumento en los montos de crédito, que podrían estimular la demanda, y ii) la incorporación de nuevos productos crediticios que se adapten a las necesidades y capacidades de diversos

<sup>15</sup> La estimación de los trabajadores registrados en el IMSS de 2023 y 2024 se realizó con un modelo VAR.

<sup>16</sup> Banxico, Informe Trimestral Abril-Junio 2023.

<sup>17</sup> Noviembre de 2016.

<sup>18</sup> Noviembre de 2016.

<sup>19</sup> Diciembre de 2016.

<sup>20</sup> Las expectativas de la tasa objetivo son con base en el informe de proyecciones por parte de la FED, publicadas el 20 de septiembre de 2023 en <https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/files/fomcprojtabl20230920.pdf>

<sup>21</sup> Para la estimación del tipo de cambio en 2023 y 2024 se utilizó un modelo VAR.

<sup>22</sup> Encuesta de Expectativas de los Especialistas del Sector Privado: Octubre de 2023.

perfiles de compradores, lo que estimulará la competencia y la creación de más y mejores opciones para el mercado.

**Tabla 1.** Estimaciones macroeconómicas 2023 – 2028

### Estimaciones macroeconómicas

*Proyección financiera 2023 - 2028*

Variable		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Tasa de crecimiento real del PIB <sup>1</sup> (%, promedio anual)	Favorable	4.0	3.2	2.6	2.6	2.6	2.6
	Central	3.5	2.7	2.0	2.0	2.0	2.0
	Desfavorable	3.0	2.2	1.4	1.4	1.4	1.4
Aumento anual en los puestos de trabajo afiliados al IMSS <sup>2</sup> (miles de trabajadores, dic.-dic.)	Favorable	857	842	854	866	878	890
	Central	779	764	776	788	800	812
	Desfavorable	701	686	697	709	721	733
Inflación anual <sup>3</sup> (%, dic.-dic.)	Escenario favorable	4.2	3.2	2.9	2.9	2.9	2.9
	Escenario central	4.7	3.7	3.5	3.5	3.5	3.5
	Escenario desfavorable	5.2	4.2	4.1	4.1	4.1	4.1
Variación % anual	Favorable		4.2	3.2	3.0	3.0	3.0
	Central	10.0	4.7	3.7	3.5	3.5	3.5
	Desfavorable		5.2	4.2	4.1	4.1	4.1
Salario mínimo <sup>4</sup> MIR <sup>5</sup> (pesos)	Favorable		33.8	38.0	45.0	53.4	63.4
	Central	15.7	30.9	28.0	32.8	37.7	43.4
	Desfavorable						
Monto (pesos)	Favorable		248.9	295.2	350.1	415.3	492.5
	Central	207.4	248.1	285.3	328.1	377.4	434.0
	Desfavorable		218.2	227.4	236.7	246.4	256.5
Tipo de cambio nominal <sup>6</sup> (peso por dólar, cierre del año)	Favorable	16.4	16.7	17.5	18.3	19.0	19.0
	Central	17.8	18.1	18.9	19.8	20.4	20.4
	Desfavorable	19.2	19.5	20.4	21.2	21.8	21.8
CETES 28 <sup>7</sup> (%, cierre del año)	Favorable	10.25	8.50	7.00	5.50	5.50	5.50
	Central	11.25	9.50	8.00	6.50	6.50	6.50
	Desfavorable	11.75	10.50	9.00	7.50	7.50	7.50

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización

1/ El pronóstico central se realizó con un modelo VAR, el cual pasó las pruebas de normalidad, autocorrelación y no heteroscedasticidades de los errores al 95% de confianza.

2/ El pronóstico central se realizó con un modelo VAR, el cual pasó las pruebas de normalidad, autocorrelación y no heteroscedasticidades de los errores al 95% de confianza.

3/ El pronóstico central se realizó con un modelo VAR, el cual pasó las pruebas de normalidad, autocorrelación y no heteroscedasticidades de los errores al 95% de confianza.

4/ Datos observados para 2023. El pronóstico para los siguientes cinco años se realizó mediante una proyección mecánica.

5/ Monto Independiente de Recuperación (MIR).

6/ El pronóstico central se realizó con un modelo VAR, el cual pasó las pruebas de normalidad, autocorrelación y no heteroscedasticidades de los errores al 95% de confianza.

7/ El pronóstico se realizó mediante una proyección mecánica.

## 2. Avances 2023



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

Las cifras presentadas son al corte de octubre 2023

#### Canales de atención

##### Modelo de atención Cesi



Se abrieron 5 nuevos Cesi: Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles, Edomex; Santa Rosalía, Baja California Sur; Silao, Guanajuato; Tulum, Quintana Roo y Cuauhtémoc, Chihuahua.

##### Cesi en tu centro de trabajo

45,386 usuarios atendidos en sus empresas a través de vehículos equipados.



##### Infonatel: Una llamada, una solución

En promedio, el 87.98% de las llamadas se atendió antes de 30 segundos y 96 de cada 100 usuarios completan la llamada.

#### Usuarios en plataformas



El sitio Infonavit Fácil tiene **3.2 millones de usuarios**.

Portal Institucional **12.5 millones de usuarios**

Socio Infonavit **690 mil registros**

#### Campañas de comunicación

Total

- 236 por SMS
- 331 por correo electrónico
- 1 Comunicación enriquecida (RCS)
- 1 Notificación Push

Se ha logrado impactar con mensaje parcial hasta a **729,000 acreditados y 895,000 derechohabientes**

#### Feria de servicios (Nuevo Modelo\*)

**11 ferias**, logrando una afluencia de alrededor de 37 mil personas y **10 mil derechohabientes atendidos**.

\*Modelo para poner en contacto a la derechohabiente con la oferta y la demanda de productos y servicios en materia de vivienda.

#### Indicadores de experiencia del derechohabiente

##### Índice de Recomendación Neta



**42.05%**  
(meta 19.21%)

##### Índice de Experiencia Infonavit

**88.60%**  
(meta 82.58%)

Por canal



**95.95%**



**86.87%**



**82.98%**

#### Ranking de quejas por área

Los resultados de la evaluación fueron notificados a los enlaces de evaluación de desempeño de las áreas que dan atención a las quejas de conformidad con el Convenio Marco de Colaboración, se hicieron las siguientes penalizaciones:



#### Rediseñar y homologar proceso en canales

**Reingeniería de citas.** En diciembre se pondrá en operación la plataforma tecnológica para las funciones requeridas para citas y turnos.

**Modelo transversal de atención Infonavit.** Se trabajó en una experiencia omnicanal para el usuario de solicitudes de crédito de Mejoravit, MejoraSí y Mejoravit Repara y Renueva.

#### Esquemas de seguridad de la información

**Registro de NIP telefónico:** El derechohabiente podrá registrarse para obtener y gestionar su NIP Infonatel.

**Implementación de NIP en IVR:** El derechohabiente podrá hacer uso de su NIP Infonatel usando la Respuesta Interactiva con Voz (IVR, por sus siglas en inglés).

**Módulo de gestión de seguridad:** Herramienta que apoyará la gestión de todos los mecanismos de seguridad de los canales de atención del Instituto.

#### Digitalizar trámites e interacciones

**Mi Cuenta Infonavit 3.0.** Se hicieron mejoras al servicio "Me interesa un crédito" Precalificación y puntos.

**Portal empresarial.** Rediseño para mejorar la interfaz a empresas aportantes.

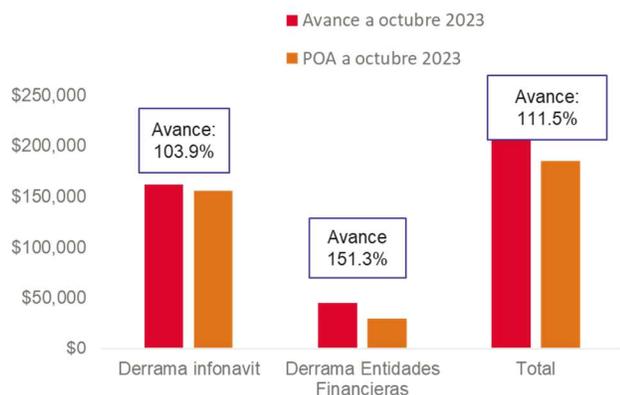
**Chat Institucional.** Se brindará asistencia virtual Infonavit para los servicios Agenda tu cita y Sigue tu caso.



## EJE 2. Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes (1/2)

Las cifras presentadas son al corte de octubre 2023

### Derrama de crédito (millones de pesos)



### Colocación de créditos

A octubre de 2023 se colocaron 338,627 créditos, **94.37%** de lo proyectado en el Programa Operativo Anual.



### Colocación por línea

Línea y producto de crédito	2023			Variación anual vs oct-22
	Avance al 31-oct	Proyección al 31-oct	% Avance	
Línea II, adquisición de vivienda	235,970	233,343	101.13%	7.73%
Línea II, compra de suelo	2,501	1,124	222.51%	566.93%
Línea III, construcción	7,717	8,082	95.48%	54.84%
Línea IV, mejoras y ampliación	92,073	112,198	82.06%	45.93%
Línea V, pago de pasivos	366	4,094	8.94%	1.39%
<b>Créditos totales</b>	<b>338,627</b>	<b>358,841</b>	<b>94.37%</b>	<b>17.64%</b>

### Tasas de interés del mercado hipotecario (%)<sup>1/</sup>



<sup>1</sup> Fuente: CNBV a septiembre 2023 (última actualización disponible); Infonavit a octubre 2023 // \*\*Tasa promedio simple.  
<sup>2</sup> Se contempló un universo de ~1.7 millones de créditos originados en VSM a partir de enero 2010 y hasta 2017 (periodo en el que se cuenta con la información completa de saldos), tanto activos como cerrados, excluyendo a los créditos que han tomado Responsabilidad Compartida.  
<sup>3</sup> Considera ~2.8 millones de créditos originados en pesos, tanto en esquema anterior como en NECP, entre enero 2013 hasta octubre 2023, tanto activos como cerrados. Se excluye segundo crédito.  
<sup>4</sup> Promedio ponderado de la tasa con el monto de originación, correspondiente a la originación registrada desde el lanzamiento del NECP en mayo 2021 y hasta el cierre de octubre 2023. Se excluye segundo crédito.

### Nuevos ajustes y soluciones

#### Ajuste en la política de edad más plazo (ajuste transversal)

Se han beneficiado 735 trabajadores de 61 años y más.

#### Aumento de montos máximos de crédito

Se han beneficiado 51,692 trabajadores.

#### Segundo crédito (con fondeo propio)

Se han otorgado 15,359 créditos con una derrama de 17,936 mdp.

#### Rediseño de soluciones para reparación, ampliación o mejoras de habitaciones

Se han beneficiado 20,780 trabajadores.

#### Ajustes Mejoravit (modelo operativo, plazo y catálogo de productos)

Se han beneficiado 43,795 trabajadores.

#### Línea III, construcción (tasas diferenciadas y nuevo modelo de originación)

Se han beneficiado 6,670 trabajadores.

#### MejoraSí: Mejora directa (piloto para derechohabientes no activos)

Se han otorgado 13,663 créditos con una derrama de 898 mdp.



## EJE 2. Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes (2/2)

Las cifras presentadas son al corte de octubre 2023

### Nueva Estrategia de Atención de Vivienda Abandonada, en Recuperación y Adjudicada con Regeneración Urbana y Social

Programa	Avance vivienda desplazada	Meta 2023	Avance (%)
Regeneración Comunitaria Infonavit	1,112	1,243	89%
Aliados por la Vivienda	377	1,200	31%
Renovación a tu medida	1,470	1,045	140%
Re-estrena con Infonavit	662	200	331%
Acompañamiento <sup>1</sup>	NA	490	NA
<b>Total 2023</b>	<b>3,986</b>	<b>4,178</b>	<b>87%</b>

<sup>1</sup> El programa piloto, el cual ha operado hasta ahora, no forma parte de la Nueva Estrategia, por eso no se reporta avance.

### Cobranza Social



#### Más de 1 millón beneficios

Enero a octubre de 2023

Soluciones colocadas	Créditos
Prórroga Pérdida Laboral	366,221
Fondo de Protección de Pago	153,275
Reestructuras	446,843
Convenios de mediación	41,615
Descuentos por Liquidación Anticipada	55,481

### Cobranza Judicial

**Atención a créditos segregados:** De enero a octubre de 2023 se aplicaron 12,195 soluciones: por adjudicación (7,134 créditos), liquidación por defunción (2,026) y por pago (2,050 créditos), principalmente.

**Programa de cancelación de hipotecas 2.8 UMA.** De enero a octubre de 2023, se efectuaron 44,500 cancelaciones de hipoteca (29% más que el mismo periodo de 2022).

**Rezago de escrituración 1972-2007.** De enero a octubre se lograron obtener 8,124 escrituras (81% de avance de la meta 2023).

### Responsabilidad Compartida



**829,016 personas** acreditadas se inscribieron al Programa durante los meses de mayo de 2022 a octubre de 2023, de los cuales **672,838 (81% del total)** se convirtieron en 2023. El descuento total aplicado fue de **18,704 mdp**.

### Soluciones financieras de cartera

#### Borrón y Cuenta Nueva por Convenio Privado



En septiembre de 2023 entró en operación una actualización del programa. Se estima que existen 180 mil créditos susceptibles, 127 mil originados en pesos y 54 mil en veces salario mínimo (VSM).

#### Apoyo a Personas Jubiladas y Pensionadas

Entrará en operación en noviembre de 2023 y se observan 124 mil créditos susceptibles, de los cuales 49 mil se encuentran en pesos.

#### Dictamen Capacidad de Pago

Entrará en operación en el primer semestre de 2024 y se estima un universo susceptible de 326 mil créditos.

#### Dictamen de Terminación de Cobranza Social (DTCS)

Desde la puesta en operación de la plataforma y hasta agosto 2023, se han emitido 38,606 dictámenes individuales desde de Plataforma de DTCS.

### Desempeño de largo plazo del Fanvit\*

#### Razón de Sharpe, últimos 60 meses (octubre 2023)



FANVIT

-0.358

Sistema SAR

-0.348

\* Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores.

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.

### Captación de aportaciones y fiscalización a patrones

- Al 4to bimestre de 2023 hay 1,103,471 empresas registradas (+0.78% vs 4bim22) y las aportaciones patronales a octubre se ubicaron en 126,113 mdp (+18.6% vs oct. 22).
- Con la emisión de actos de determinación de adeudos multiperiodo se está integrando en un mismo acto de determinación todos los adeudos de un registro patronal, sin importar el periodo. De los 39,634 créditos emitidos a octubre, haberlo hecho multiperiodo conllevaría a un ahorro estimado de **más de 116 mdp**, considerando que se va a evitar notificar 269,767 créditos a un costo promedio de 430 pesos conforme a la tarifa exitosa.



## EJE 3. Operación eficiente y transparente

Las cifras presentadas son al corte de octubre 2023.

### Administración eficiente

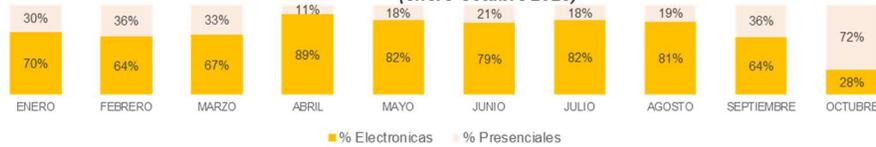
#### Operación eficiente del nuevo proceso de Adquisiciones

Número y valor de las licitaciones y las adjudicaciones directas INFONAVIT, enero-octubre de cada año 2016 - 2023

Número; millones de pesos de 2023



#### Licitaciones electrónicas vs presenciales (enero-octubre 2023)



## HABILITADORES

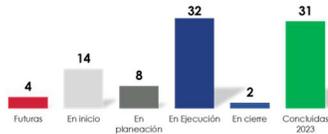
### Plan Maestro de Tecnologías de la Información 2020-2024

Para 2023 se planteó que 91 iniciativas estuvieran en alguna etapa de su ejecución.

A septiembre

# 34.1%

(31 iniciativas) se encuentran concluidas



### Gobierno de datos

- Se realizó la formalización de fuentes oficiales de información y calidad de datos maestros del Instituto
- Se publicaron **25 diccionarios de datos** que incluyen definiciones y reglas de negocio

### Certificación a gerentes en las delegaciones regionales

Se han matriculado a la totalidad de personas titulares de las Gerencias de Crédito en Delegaciones Regionales, cobranza y al personal de recaudación fiscal en estándares de competencia.

### Desarrollo organizacional

El Instituto fue reconocido el 08 de marzo con el certificado EDGE (*Economic Dividends for Gender Equality*) en su nivel Move, ratificando el compromiso del Infonavit con la igualdad y la inclusión.



## Indicadores clave del desempeño

De acuerdo con las perspectivas macroeconómicas establecidas en el PEF 2023-2027 y el comportamiento de las variables macroeconómicas al mes de octubre de 2023, el entorno económico se sitúa bajo el escenario central.

Resultados		Meta cierre 2023 (escenario central)	Avance a octubre 2023
Diciembre 2022	Octubre 2023		
-17,778	Remuneración al patrimonio (mdp) -2,518	17,435	
124,715	Monto de rendimiento a la SCV (mdp) 69,373	102,077	
7.82	Tasa de rendimiento nominal a la SCV <sup>1/</sup> (%) 4.8104%	5.83%	
14.83	Reservas/cartera total (%) 14.11%	14.99%	
129,076	Aportaciones de derechohabientes sin crédito (mdp) 129,076*	137,543	
169,313	Recuperación de cartera ROA (mdp) 146,750*	181,596	
44,186	Recuperación de cartera en ventanilla <sup>2/</sup> (mdp) 35,627	48,636	
12.5	Patrimonio/activo (%) 11.52	10.75%	
11.40%	Índice de Capitalización <sup>3/</sup> (%) 10.71	9.81%	
-	Rentabilidad de la originación (Diferencial TAP – TCM) <sup>4/</sup> 119	194.4	
14.45	Índice de Cartera Vencida (ICV) en cuentas (%) 14.28	15.67%	
18.09	ICV en saldos (%) 17.84	18.15%	

1/ 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.

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 contra la que se compara el resultado corresponde al cuarto trimestre de 2023.

4/ El indicador cuenta con metas trimestrales, la meta corresponde a la del cuarto trimestre de 2023. La Tasa Activa Ponderada es igual a la Tasa Anual Equivalente de Colocación.

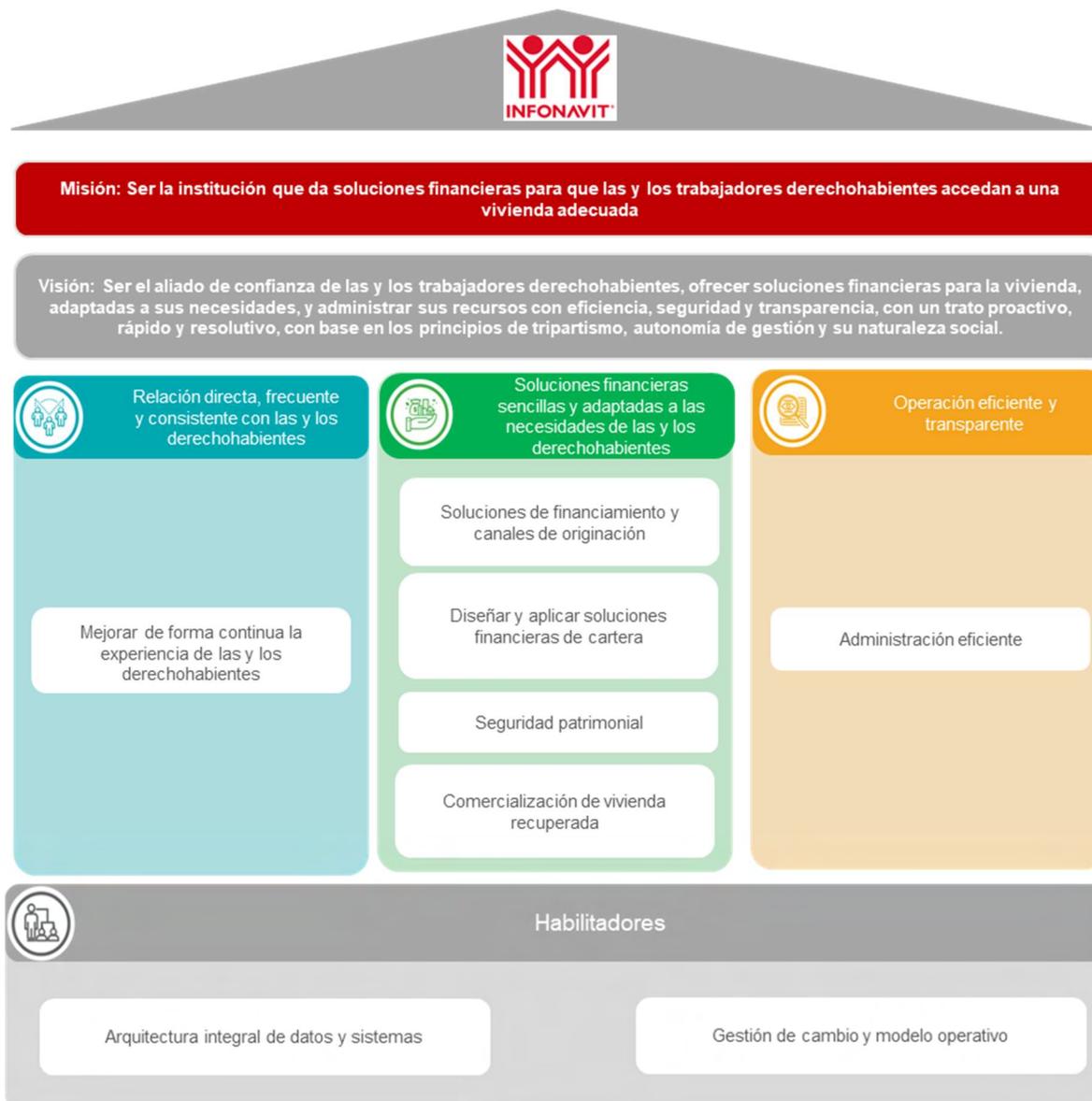
\*Datos obtenidos del flujo de efectivo de los estados financieros contables al cierre de octubre de 2023.

Nota: Estos resultados se están comparando con las metas establecidas en el Plan Estratégico y Financiero 2023-2027 para los Indicadores Clave de Desempeño.

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

### 3. Planeación estratégica

El Infonavit cuenta con un planteamiento estratégico claro que sirve de guía para la ruta que seguirá en los siguientes cinco años. Con el objetivo de cumplir con nuestra misión y visión, en el Plan Estratégico 2024-2028 se presentan acciones estratégicas que se alinean a los ejes y objetivos estratégicos.





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

### Mejorar de forma continua la experiencia de las y los derechohabientes

El objetivo estratégico de mejorar de forma directa la manera en que las y los derechohabientes se relacionan con el Infonavit es pilar central en la visión de la presente administración. Una institución de seguridad social debe poder ofrecer a sus derechohabientes una cercanía de atención que genere confianza y acompañamiento a lo largo del tiempo. Si bien esto impone retos permanentes, el modelo de atención directa sin intermediación es el que debe consolidar al Infonavit del presente y del futuro.

Así, el Infonavit debe continuar en el futuro desarrollando capacidades e infraestructura para ofrecer un servicio directo y con calidad en todas las interacciones. Esto incluye considerar estrategias que permitan a las personas derechohabientes mantenerse cerca de su patrimonio en todos los momentos de la vida laboral.

Una de las áreas que ha recibido un énfasis y recursos en esta administración es la de mejorar la atención y asistencia directa, reducir requisitos excesivos y ofrecer información suficiente y consistente a las y los derechohabientes. En este sentido, a lo largo de los últimos cinco años se ha puesto como prioridad mejorar la experiencia de los derechohabientes en todos los canales de atención. A la par de que se ha llevado a cabo una transformación de la Experiencia Infonavit Digital, en esta administración también se ha hecho el esfuerzo por ampliar la presencia del Infonavit en el territorio nacional para llegar a municipios en donde se detectó que existían personas derechohabientes no atendidas. Lo anterior, reconociendo que existen sectores de la población que son desiertos financieros, pues muchos municipios del país solo llegan a corresponsalías bancarias. En este sentido, el Infonavit hace un esfuerzo por ampliar la cobertura y contribuir a la inclusión financiera. No estamos esperando a que el derechohabiente venga al Infonavit, sino que el Instituto va al derechohabiente.

En los Cesi de todo el país se está fortaleciendo la atención presencial a través del nuevo modelo de atención<sup>23</sup>, y se está ampliando la cobertura y la capacidad operativa con la apertura de 16 nuevos centros de servicio con lo que se reduce el costo de traslado de más de un millón de derechohabientes al Cesi, así como el tiempo de espera y el número de visitas al centro de atención y se contribuye

<sup>23</sup> Desde 2022 se llevó a cabo una estrategia para mejorar su operación y capacidad resolutoria y de operación, mejorando con ello la experiencia que tienen las y los derechohabientes en su interacción con este canal.

a la inclusión financiera. Se espera que la mayor capacidad operativa y la mejora en la experiencia se vea reflejada en una mayor originación. Se estima que en el primer año de operación de los nuevos Cesi, en conjunto estos coloquen más de 2,500 créditos.

También se ha buscado mejorar la seguridad y capacidad de atención del resto de los canales de atención para que las y los trabajadores puedan tener contacto con el Instituto o hacer un trámite sin tener que trasladarse a un centro de atención o permanecer mucho tiempo en el teléfono para hacer un trámite o consulta. En Infonatel, se han mejorado los tiempos de respuesta<sup>24</sup> y se incluirá un NIP para que las y los derechohabientes puedan llevar a cabo sus consultas y trámites con mayor seguridad. En Mi Cuenta Infonavit (MCI) ya se pueden realizar más trámites como aplicar a una reestructura de Responsabilidad Compartida, beneficiando a más de un millón de acreditados, y han habido mejoras en la estabilidad del canal, tanto en su versión web como en la app móvil.

A continuación, se describen las acciones por canal de atención que llevarán a cabo en 2024 para seguir mejorando la atención y ampliar la capacidad operativa del Instituto.



### Cesi

El Instituto cuenta con 95 Cesi, de los cuales seis abrieron en julio-noviembre 2023, en donde brinda atención presencial a las y los derechohabientes. Para ampliar la cobertura de atención y atender a derechohabientes que no estaban siendo atendidos, en el último bimestre de 2023 y 2024 se tiene programado la apertura de 10 centros de atención que permitirán ofrecer servicios a personas derechohabientes y empresas aportantes en los siguientes municipios:

<b>Abiertos (al 24 nov 2023)</b>	<b>Por inaugurar</b>
<u>Julio 2023</u>	<u>Nov- dic. 2023</u>
1. Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles, Estado de México	7. Guadalupe, Nuevo León
<u>Agosto 2023</u>	8. Apodaca, Nuevo León
2. Santa Rosalía, Baja California Sur	9. Paraíso, Tabasco
3. Silao, Guanajuato	10. Palenque, Chiapas
<u>Octubre 2023</u>	11. García, Nuevo León
4. Cuauhtémoc, Chihuahua	12. Valladolid, Yucatán
5. Tulum, Quintana Roo	13. Apizaco, Tlaxcala
<u>Noviembre 2023</u>	14. Jilotepec, Estado de México
6. Lagos de Moreno, Jalisco	<u>2024</u>
	15. Salina Cruz, Oaxaca
	16. Bahía de Banderas, Nayarit

A través de la iniciativa Cesi en tu Centro de Trabajo se continuará brindando atención y se acercarán los servicios

<sup>24</sup> En promedio, de enero a septiembre de 2023, 87.98% de las llamadas que está en la fila de espera para el servicio personalizado se ha atendido en menos de 30 segundos, por encima de la meta establecida en el PEF 23-27 de 83%.

del Infonavit a las comunidades y/o centro de población más alejados de los Cesi a través de unidades móviles (Infomóvil).

Para 2024 se continuará con la programación de rutas en conjunto con las Delegaciones Regionales para que el Infomóvil esté presente en ferias de vivienda, ferias de soluciones de cobranza, visitas a empresas aportantes, entre otras.

Vinculado a la operación de los Cesi, se cuenta con el proyecto de reingeniería de citas cuyo objetivo es diseñar, desarrollar e implementar una plataforma tecnológica "hecha en casa" que cumpla con todas las funcionalidades requeridas del sistema de citas y turnos para mejorar la experiencia de las y los derechohabientes a la hora de hacer una cita para acudir al canal presencial. A través de este sistema, se indica con precisión el Cesi más cercano y con mayor disponibilidad de horarios y días. Además, la persona derechohabiente conocerá anticipadamente los requisitos y con el folio de su cita será atendido sin esperar en una fila dentro del Cesi. Se espera que el sistema inicie operaciones en 2024.



## Infonatel

Infonatel ha evolucionado para ser un servicio telefónico que brinde soluciones a las y los derechohabientes. En particular, los esfuerzos para mejorar la atención de este canal se han dirigido a:

- **Incluir NIP telefónico:** Se cuenta con el listado de servicios que se ofrecerán al usuario a través del uso de esta herramienta, permitiéndole un mayor nivel de seguridad para obtener su información de forma automatizada. Con la implementación de esta herramienta de seguridad en el tercer trimestre de 2024, se podrá ampliar la información que se otorga a los usuarios de los siguientes servicios: 1) cuánto ahorro tengo, 2) devolución de mis ahorros, 3) precalificación y puntos, 4) saldos y movimientos y 5) devolución de pagos en exceso. Estos servicios junto con los actuales tendrán una ventana de atención de 24 horas, los 7 días de la semana durante los 365 días del año.
- **Plataforma del modelo de atención y capacitación para asesores telefónicos:** Se realizaron adecuaciones, tales como lograr que usuarios externos tuvieran acceso (asesores telefónicos) a la plataforma para lograr un modelo único de capacitación.

Se continúa trabajando en la vinculación de esta plataforma con la que utilizan las y los asesores telefónicos (Customer Relationship Manager, CRM) para que cuenten con información de manera

inmediata que les permita brindar una mejor atención al derechohabiente.

- **Rediseño de la Respuesta de Voz Interactiva (IVR, por sus siglas en inglés)** para que la navegación sea fácil y sencilla y la o el usuario pueda obtener una respuesta a su requerimiento de forma automatizada o a través de un asesor, reduciendo las transferencias de llamadas. Antes del rediseño se tenía un promedio de navegación de 234 segundos, ahora es de 160 segundos, en promedio, lo que representa una mejora de 32%.



## Mi Cuenta Infonavit 3.0

Como parte de las mejoras a Mi Cuenta Infonavit (MCI), en 2023 concluyó la migración de todos los servicios al nuevo diseño, con lo cual la o el usuario ya no consulta la versión anterior lo que garantiza una atención homogénea. Durante 2024 se continuará trabajando en los siguientes servicios:

**Mejoras en el servicio “Me interesa un crédito” (precalificación y puntos):** En junio de 2023 se formalizó la solicitud para rediseñar el servicio bajo dos premisas principales que apoyen a una mejor toma de decisiones por parte de las personas derechohabientes:

1. Optimizar la interfaz del usuario para que sea más intuitiva y fácil de utilizar, y la persona derechohabiente pueda comparar las opciones de crédito proporcionando información relevante como montos de crédito y descuentos mensuales para la amortización de cada crédito.
2. Uso de lenguaje ciudadano y de textos descriptivos que puedan ser entendibles y de fácil comprensión con la finalidad de asesorar de manera adecuada a cada derechohabiente.

Durante el cuarto trimestre de 2023 se realizará la instalación a producción.

**Perfilamiento Institucional:** La liberación de este proyecto, durante el cuarto trimestre de 2023, ayudará a destacar los momentos de contacto más importantes con las y los derechohabientes para poder brindar servicios acordes a sus necesidades. Se revisó con cada área de negocio las características para cada una de estas interacciones relevantes, lo que permitirá cubrir las expectativas de servicio que requieren las y los derechohabientes. Se definieron los servicios y los mensajes que se proporcionarían en cada uno de estos puntos de encuentro con los derechohabientes para MCI en los canales web, app y kioscos.

El Instituto mantiene un seguimiento a todos los usuarios de MCI, particularmente, de quienes presentan alguna

dificultad para el acceso al canal y que por tanto ven limitado su ingreso para acceder a los productos y servicios que se ofrecen. Para mejorar la experiencia de las y los derechohabientes usuarios de MCI, en el primer semestre de 2023 se implementó una encuesta especial para poder determinar cuál era la problemática que tenían las y los derechohabientes para acceder al portal. Derivado de los resultados, se rediseñó la encuesta de la página de acceso o inicio a la plataforma donde se les pregunta *¿Qué problema tuviste para ingresar a MCI?* Como resultado, se obtienen, en buena medida, los conflictos para el ingreso al canal y se identifican las áreas de oportunidad.

Para abordar los hallazgos identificados, derivados de la puesta en marcha del piloto de apoyo a los usuarios para el proceso de ingreso y registro en MCI, se da un seguimiento más puntual sobre las áreas de oportunidad que los usuarios presentan. El objetivo será que al cierre de 2023 se recaben los resultados que permitan calibrar las recomendaciones y detectar las mejoras aplicables.

Finalmente, para 2024 se espera contar con un alcance consolidado basado en una estrategia de mejora permanente del canal y de una orientación y asistencia continua a las personas derechohabientes, que permitirá monitorear los resultados de la implementación de esta guía de asistencia o atención en la encuesta instalada desde la página de acceso y registro a MCI, con el objetivo principal de mejorar y ampliar la experiencia del derechohabiente en el uso de este canal digital.



## Aplicación móvil

En 2024 se llevarán a cabo las siguientes acciones de mejora de la aplicación móvil:

**1. Corrección del Registro Federal de Contribuyentes (RFC) anónimo:** Este servicio permitirá garantizar que el dato de RFC se encuentre validado y en su caso corregido antes de realizar su registro a MCI, garantizando que los datos sean confiables y oportunos para que pueda realizar otros trámites y servicios dentro de MCI.

**2. Creación de NIP Infonatel:** Para comunicarse a Infonatel, permitiendo la creación, bloqueo, desbloqueo a través de un autoservicio.

**3. Solicitud de reestructuras:** La persona derechohabiente podrá conocer las reestructuras a las que puede aplicar y seleccionar la que mejor le convenga.



## Chat Institucional

Durante el primer semestre de 2023 se establecieron mesas de trabajo para diseñar las respuestas que brindará el Asistente Virtual Infonavit sobre los servicios:

**Agenda tu cita:** envío de notificaciones al usuario como recordatorio con la información general de su cita agendada en Cesi.

**Sigue tu caso:** Las y los derechohabientes podrán consultar el estatus del caso en el sistema CRM y la fecha estimada de solución, con mensajes personalizados dependiendo el servicio.

Se espera que para el primer trimestre de 2024 se encuentre lista la solución tecnológica para ser validada y puesta en marcha.



## Infonavit, estés en donde estés

La campaña de comunicación de 2024 tendrá como objetivo dar a conocer a las y los trabajadores derechohabientes y acreditados todos los canales a través de los cuales pueden obtener atención e información sobre productos y servicios del Infonavit, haciendo hincapié en plataformas digitales de autoservicio y nuevos modelos de contacto en lugares públicos y de residencia, para lo cual se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Campañas de promoción de crédito hipotecario y de mejora y de Cobranza Social, a través de mensajes de texto, correo electrónico, servicio de comunicación enriquecida (RCS por sus siglas en inglés) y notificaciones *Push* con un sistema de seguimiento en el ecosistema digital propio y externo.
- Realización de al menos una feria de servicio por semestre en cada delegación regional bajo el Nuevo Modelo, el cual pone en contacto a las personas derechohabientes con la oferta y la demanda de productos y servicios en materia de vivienda, contando con alianzas estratégicas del sector gobierno e iniciativa privada especializadas en vivienda.
- Promoción de productos y servicios acompañada de jornadas de servicio en unidades habitacionales.
- Campañas de comunicación 100% integrales y encaminadas a generar tráfico a la plataforma de autoservicio MCI.

Para 2024 se espera un Incremento de al menos 5% sobre la tasa de apertura de los correos electrónicos que son enviados a las personas derechohabientes, a través del perfilamiento a través de una plataforma de datos de cliente (CDP por sus siglas en inglés), y un aumento de al menos 200% en registros en la plataforma Socio Infonavit, a través de la cual las personas derechohabientes pueden acceder a descuentos y beneficios en diversos productos y servicios relacionados con la vivienda (la inscripción se realiza a través de MCI).



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

En esta sección se describen las estrategias asociadas a soluciones para las y los derechohabientes para la obtención de créditos, así como para la cobranza de los mismos en sus distintas etapas, y también para la oferta de vivienda recuperada y soluciones relacionadas con el ahorro voluntario, y cómo estas se reflejan en las variables financieras del Instituto.

El Infonavit confía en la voluntad de pago de sus derechohabientes por lo que uno de los objetivos de esta administración ha sido flexibilizar todas las soluciones que ofrece para impulsar la libertad de elección de las y los derechohabientes sobre la decisión financiera de cómo administrar su riqueza patrimonial.

En este sentido, el segundo pilar fundamental que ha sido eje de la transformación operativa y financiera del Infonavit es el relacionado con brindar a las personas derechohabientes la mayor flexibilidad y adaptabilidad en todas las soluciones de vivienda.

Este pilar comprende todos los elementos de la relación de nuestros derechohabientes con la actividad crediticia, desde el acceso al crédito con distintos tipos de financiamiento y canales de distribución de crédito, hasta el proceso de cobranza de crédito y su finalización (liberación de escrituras). La flexibilidad en soluciones incluye las opciones que se brindan a las y los acreditados con rezagos en sus pagos, o bien soluciones para créditos con procesos judiciales; y cubre hasta las distintas alternativas de venta de vivienda recuperada con enfoque de regeneración de vivienda social. Asimismo, estas soluciones reflejan opciones adicionales para que las personas puedan ahorrar de forma voluntaria para acumular recursos en su Subcuenta de Vivienda.

El enfoque que articula las estrategias y soluciones de opciones de financiamiento descansa en al menos tres elementos que se balancean entre sí. Por un lado, la estrategia de colocación se basa en reconocer las necesidades de tipos de financiamiento (mejoras, autoproducción, vivienda existente y nueva, etc.) y en las realidades socioeconómicas y demográficas tanto de las personas derechohabientes, como de los factores estructurales nacionales y regionales que afectan la dinámica de la oferta de vivienda y el mercado laboral. A diferencia del pasado, esta administración busca atender a las y los trabajadores y no a intereses particulares. Ya no se promueve un modelo de vivienda sino se ofrecen alternativas a las personas para que elijan la que más les convenga. Por otro lado, la estrategia reconoce la necesidad de tener como objetivo un volumen de

financiamiento, cuya combinación de tipo de productos y tasas de interés sea rentable para el Fondo con un horizonte de largo plazo. Al mismo tiempo, un tercer elemento es la identificación de oportunidades de colocación de tipos específicos de crédito o canales dedicados, que representan palancas o vectores de crecimiento que satisfacen la demanda de vivienda de las personas y son rentables para el Fondo. Lo importante de esta estrategia es avanzar los montos de financiamiento con un racional de crecimiento, rentabilidad y sobre todo de satisfacción de la necesidad de vivienda del derechohabiente.

Desde el punto de vista de cobranza, la estrategia de la administración tiene como objetivo que todas las personas con un crédito y que se encuentren en dificultades económicas puedan acceder a una solución para mantener su patrimonio. En el largo plazo se consideraría un fracaso del Instituto que una persona perdiera su vivienda. Para institucionalizar y operacionalizar esto, se publicaron las políticas de Cobranza Social y Cobranza Judicial apegadas a los Derechos Humanos. Una vez agotada la posibilidad de ofrecer soluciones, las estrategias recaen en los procesos judiciales que buscan alcanzar acuerdos favorables para quienes deseen pagar y busca generar procesos expeditos y costo-eficientes para evitar procesos judiciales largos. Este último tramo de Cobranza Judicial recibe especial atención en este plan financiero por la presentación de un plan de negocios que guiará las actividades de corto y mediano plazo de estas estrategias.

La estrategia de maximizar y garantizar soluciones de cobranza repercute sobre un volumen de flujo de efectivo cobrado mayor y mejor recuperación financiera para el Fondo. Este enfoque de cobranza y atención al derechohabiente no descansa en soluciones de volumen masivo, en contraste con administraciones anteriores cuando se llevaban a cabo desalojos de vivienda y juicios masivos, sino que involucra directamente a las personas en la toma de decisiones, garantizando certeza jurídica y seguridad de la tenencia para los derechohabientes.

Finalmente, las estrategias consideran la flexibilidad en opciones para que las personas puedan acumular mayores ahorros en su Subcuenta de Vivienda y aportaciones extraordinarias, para complementar y fortalecer la capacidad de acceso al crédito.

### Oferta de créditos y objetivos de volumen de financiamiento

Desde la perspectiva de las soluciones de nuevos créditos, esta administración ha trabajado sobre una estrategia de colocar con calidad y respondiendo a la demanda, y por eso el despliegue de nuevas soluciones y líneas con énfasis en soluciones de mejoras, autoproducción y refinanciamiento.

El enfoque se materializa en una estrategia que propone montos agregados de crédito a colocar que alcanzarán una

derrama de financiamiento Infonavit de 221,546 mdp en 2024, equivalente a 0.7 puntos del PIB<sup>25</sup> y que representan un crecimiento de 10.8% con relación a lo financiado en 2023. Esta mayor colocación impacta las salidas de flujo de efectivo a través de los programas de financiamientos (ver tabla Proyección flujo de efectivo<sup>26</sup>) y la cartera de crédito (ver tabla Proyección del Estado de situación financiera<sup>27</sup>).

La composición específica de esta dispersión de crédito está calibrada para garantizar una rentabilidad de largo plazo del Infonavit, satisfaciendo una tasa mínima de rentabilidad de 7.70%, que es congruente con un índice de fortaleza patrimonial de 10.93%<sup>28</sup>. Esta calibración toma en cuenta las realidades operativas actuales de infraestructura de colocación, las cuales sirven para identificar nuevos vectores de desarrollo de canales y productos.

En síntesis, la colocación privilegia satisfacer necesidades de distintos tipos de créditos, maximizando la flexibilidad de opciones para que el derechohabiente decida en qué solución de vivienda invertir sus ahorros. Y la estrategia está basada en un ancla financiera de rentabilidad que reconoce a la demanda, a la oferta y a la operación del Infonavit.

## Soluciones de financiamiento y canales de originación

Con relación a la implementación de nuevas líneas de financiamiento, es necesario destacar que desde 2021, derivado de la reforma a la Ley del Instituto, se han puesto en marcha soluciones crediticias innovadoras y se modificaron las existentes para atender las necesidades reales de vivienda de las y los derechohabientes, con o sin relación laboral, de manera directa y con mejores condiciones financieras. Asimismo, esa administración ha implementado políticas y reglas de otorgamiento de crédito para garantizar que los financiamientos del Instituto solo se usen para adquirir viviendas de calidad y adecuadas.

Ahora las personas que alguna vez cotizaron en el Instituto y actualmente no lo hacen pueden acceder a un financiamiento. Las personas derechohabientes gozan de mayor flexibilidad en el uso de su Subcuenta de Vivienda, por ejemplo, pueden comprar un terreno. Asimismo, a partir de octubre de 2023 las y los derechohabientes pueden acceder a un número ilimitado de créditos, siempre y cuando hayan liquidado sus obligaciones anteriores.

En 2023 inició la reconfiguración de las soluciones financieras existentes para ofrecer más opciones de financiamiento 100% fondeadas por el Instituto. Esto ha permitido que Mejoravit, en las modalidades de Repara y Renueva, ofrezca la tasa más baja en su historia. En 2024 entrará en operación Mejoravit Transforma con lo que se

consolidará la oferta de productos de mejora, ampliación y remodelación y permitirá atender las necesidades de distintas soluciones de vivienda de los derechohabientes del Infonavit. Este proceso de transformación concluirá en 2024 con los ajustes a ConstruYO. Con este cambio, el Instituto consolida su oferta al contar con 100% de sus soluciones financieras de crédito fondeadas enteramente con recursos propios.

Para llegar a más derechohabientes, en 2024 se fortalecerán las dos modalidades de Mejoravit con más promotores de venta para atraer a más derechohabientes y asesorar de manera directa con información precisa y adecuada a las personas interesadas en reparar, mejorar o ampliar su vivienda. También se realizará un piloto de *brokers* para contar con mayor apoyo en la promoción, atención, asesoría, perfilamiento y acompañamiento a derechohabientes en la compra de vivienda y en la solución de pago de pasivos.

Así, con la consolidación de la oferta de soluciones de crédito, las y los derechohabientes gozarán de mejores condiciones crediticias con acceso a los beneficios de la Cobranza Social.

En los siguientes años, el Infonavit seguirá diversificando sus opciones de financiamiento derivadas de la reforma a la Ley para adaptarse a las nuevas necesidades de las y los derechohabientes. Asimismo, se seguirán promoviendo las acciones para garantizar el acceso a una vivienda adecuada, dentro de un entorno seguro y ordenado.

### Soluciones por implementar y operar en 2023



#### Adquisición de suelo habitacional

En abril de 2022 inició operaciones Crediterreno, la solución financiera de crédito para la adquisición de suelo habitacional. Con un año de maduración del producto, en el último trimestre de 2023 este se calibrará para permitir que el suelo que presente un porcentaje de construcción sea elegible y pueda ser sujeto de crédito, permitiendo que más derechohabientes puedan adquirir su terreno.



#### Suelo + Construcción

Buscando continuar con la implementación de soluciones financieras de crédito completas e integrales con la adquisición y uso suelo, en el cuarto trimestre de 2023 entrará en operación "Suelo + Construcción". Este otorgará a las y los derechohabientes con relación laboral vigente la posibilidad de, en un solo acto y crédito, adquirir el terreno

<sup>25</sup> PIB del segundo trimestre de 2023.

<sup>26</sup> Apartado i. *Proyecciones financieras* de la sección *Planeación financiera*.

<sup>27</sup> Apartado i. *Proyecciones financieras* de la sección *Planeación financiera*.

<sup>28</sup> Índice de Capitalización (ICAP).

e iniciar la construcción inmediata de su vivienda. Adicionalmente, las personas derechohabientes podrán hacer uso del saldo de su Subcuenta de Vivienda para la compra de su terreno y realizar la construcción de su vivienda dentro de un plazo definido con verificaciones periódicas para impulsar el avance constante hasta concluir de forma progresiva la vivienda que cubra de mejor manera sus necesidades.



### Modelo de evaluación garantía no hipotecaria

En el último trimestre de 2023 se realizará una calibración de las nuevas soluciones financieras de crédito para la mejora, remodelación y ampliación de vivienda fondeadas al 100% por el Instituto. Esta consistirá en homologar el modelo de evaluación para las y los derechohabientes que soliciten un crédito de mejora que tenga como garantía el 100% del saldo de la Subcuenta de Vivienda.

La razón para ajustar el modelo en estas soluciones financieras de crédito recae en que, al no tener una garantía hipotecaria, se identifican las siguientes ventajas:

**Diagrama 1.** Ventajas ajuste del modelo



Las y los derechohabientes podrán generar plusvalía a su vivienda sin poner en riesgo su patrimonio.



Los costos de la cobranza para la y el Trabajador Derechohabiente disminuyen, ya que no se requiere un proceso judicial para la aplicación del SSV.



En caso de perder la relación laboral formal, las y los derechohabientes podrán utilizar el saldo de su Subcuenta de Vivienda para liquidar la deuda con el Instituto y disminuir la presión financiera que pudiera generarse por el desempleo.

Fuente: Subdirección General de Crédito.

El modelo reconoce que en estas personas derechohabientes, el riesgo de crédito se encuentra mitigado al contar con una garantía líquida que cubre la totalidad del riesgo de crédito, por lo que el único motivo de rechazo será por presentar como resultado de la consulta a Buró de Crédito fraude o defunción al ser un intento de suplantación de identidad.



### Promotores externos

A partir del último trimestre de 2023 el Infonavit contará con promotores externos para los créditos de línea IV (mejoras y ampliación) para atraer a las y los derechohabientes interesados en realizar mejoras, remodelación o ampliación de la vivienda, mediante la promoción, atención, asesoría, perfilamiento y acompañamiento durante el proceso de solicitud de crédito.

Las personas derechohabientes recibirán asesoramiento y conocimientos de personas capacitadas, lo que garantiza que reciban información precisa y adecuada para tomar decisiones informadas.



### Perfilamiento de clientes y expedientes en sucursales de Finabien

En el último bimestre de 2023 se implementará una alianza estratégica con el Instituto con Financiera para el Bienestar (Finabien), institución con más de 1,700 sucursales a nivel nacional, lo que permitirá al Instituto multiplicar la capacidad de recepción de expedientes para los programas de Mejoravit Repara y Renueva.

Los expedientes entregados por las y los derechohabientes y validados por Finabien en sus más de 1,700 sucursales serán remitidos a los Cesi más cercanos para su inscripción y formalización.

La persona derechohabiente deberá asistir al Cesi solo en una ocasión para recabar sus datos biométricos y recibir las tarjetas del programa, lo que permitirá agilizar el proceso de crédito, así como proporcionar un mejor servicio a las y los trabajadores.



### Modalidades de Carácter General

La reforma a la Ley del Infonavit de 2020, además de ampliar los objetos de crédito del Instituto, contribuye al ordenamiento territorial, cuidando la compatibilidad con la regulación urbana, ecológica y de riesgos, conformando nuevos criterios normativos que sumen a la planeación urbana y conformación de ciudades. Ya no será posible financiar, como se hacía antes, vivienda alejada de los centros urbanos, de oportunidades de empleo y demás satisfactores.

En este sentido, en las Reglas para el Otorgamiento de Créditos (ROC) se establecieron las condiciones y

características que debe cumplir la vivienda y suelo objeto del crédito para ser acreedor a un financiamiento.

Asimismo, se expidieron las Reglas de Carácter General, las cuales establecen los parámetros para evaluar la adecuada ubicación y entorno de las viviendas y del suelo destinado a vivienda, condiciones de movilidad adecuada, así como la prohibición de otorgamiento de créditos en zonas de riesgo o áreas naturales protegidas, con el fin de fomentar la consolidación de ciudades compactas, conectadas e integradas y erradicar las “ciudades dormitorio” que se crearon en el anterior modelo expansivo de vivienda.

A fin de reconocer las distintas particularidades que se presentan en las localidades semiurbanas y rurales, se aprobaron las Modalidades de Carácter General (MCG) como una disposición reglamentaria de las ROC que posibilita principalmente el cumplimiento de los requisitos establecidos en sus Reglas Décima (características de la vivienda objeto del crédito) y Décima primera (características del suelo destinado a la construcción de vivienda objeto del crédito) en dichas localidades.

La emisión de las MCG permite reconocer las distintas particularidades de servicios públicos y la disponibilidad real de satisfactores que se presentan en localidades semiurbanas y rurales con el fin de satisfacer las necesidades de vivienda de derechohabientes que radican en ellas, a través de un crédito del Instituto.

Las MCG resultan aplicables únicamente cuando la vivienda (nueva y existente) o suelo:

- Se ubique en localidades semiurbanas o rurales (población de 1 a 14,999 habitantes).
- No cumpla con los lineamientos establecidos en la fracción III de la regla décima<sup>29</sup> tratándose de vivienda o la fracción II de la regla décima primera<sup>30</sup> tratándose de suelo destinado a vivienda de las ROC.

**Tabla 2.** Aplicación de las Reglas y Modalidades de Carácter General por tipo de localidad

RCG		Modalidades de Carácter General			
Mayor o igual a 15,000 habitantes		1 a 14,999 habitantes			
Urbanos		Semiurbanos		Rurales	
Vivienda	Suelo	Vivienda	Suelo	Vivienda	Suelo

**Urbana:** 15,000 o más habitantes.

**Semiurbana:** De 2,500 a 14,999 habitantes.

**Rural:** De 1 a 2,499 habitantes.

<sup>29</sup> Regla décima, fracción III de las ROC. Contar con acceso y conexión efectiva a la provisión de los servicios públicos de energía eléctrica, abastecimiento de agua potable, desalojo de aguas residuales y pluviales, alumbrado público, telecomunicaciones y recolección o disposición de residuos sólidos, de acuerdo con telecomunicaciones y recolección o disposición de residuos sólidos, de acuerdo con la norma estatal o municipal aplicable.

Entre los beneficios de las MCG se encuentran los siguientes:

- Reconocer la oferta real de servicios disponibles en las localidades semiurbanas y rurales.
- Responder con un enfoque de adecuación cultural a las necesidades particulares de las y los derechohabientes respetando su arraigo por sus lugares de origen o para el establecimiento en el lugar que desee.
- Llevar el crédito Infonavit a localidades no atendidas por el número de habitantes que por la situación de la vivienda o suelo objeto del crédito no les permitiría ejercerlo.
- Atender a localidades que, por su número de habitantes, no se les permitía un financiamiento con el Instituto pero que cumplen con los satisfactores necesarios acreditando una vivienda adecuada.
- Incrementar la colocación de créditos.

De acuerdo con el artículo primero transitorio de las propias MCG, estas serán aplicables a partir del 31 de diciembre de 2023.

### [Soluciones por implementar en 2024](#)



### Programa piloto de *brokers*

El objetivo de este piloto es contar con apoyo de asesores promotores certificados (*brokers*) en las actividades de promoción, atención, asesoría, perfilamiento y acompañamiento a las y los derechohabientes durante el proceso de otorgamiento de créditos, así como en la captura de datos para la inscripción en el sistema de redes Infonavit de la Subdirección General de Crédito respecto a créditos para línea II (adquisición de vivienda) y línea V (pago de pasivos). El piloto iniciará en los estados de Querétaro, Chihuahua y Jalisco. Con este programa se espera incentivar la colocación.

El programa permitirá ofrecer mayores facilidades y un mayor acercamiento al uso de los recursos de la Subcuenta de Vivienda a las familias que buscan una asesoría sobre las mejores tasas de interés y opciones crediticias del mercado. Asimismo, para el Instituto representa una ventaja contar con proveedores cuyo potencial está vinculado a la cartera de clientes que

<sup>30</sup> Regla décima primera, fracción II, de las ROC: Contar, a pie de lote, con acceso y conexión efectiva y definitiva a la provisión de los servicios públicos de energía eléctrica, abastecimiento de agua potable, desalojo de aguas residuales y pluviales, alumbrado público, telecomunicaciones y recolección y disposición de residuos sólidos, de acuerdo con la normativa estatal o municipal aplicable.

manejan con entidades financieras y cuyos promotores cuentan con experiencia en materia crediticia y con la infraestructura necesaria para abarcar los distintos sectores del mercado hipotecario.

Se revisará el desempeño del piloto para evaluar la posibilidad y conveniencia de su implementación a nivel nacional.



## Mejoras mayores - Mejoravit transforma

Como parte del rediseño del portafolio de soluciones de mejoras, remodelación y ampliación de vivienda, en el primer semestre de 2024 se implementará la solución financiera Mejoravit transforma.

Mediante esta alternativa, las y los derechohabientes podrán satisfacer sus necesidades de ampliación, remodelación y mejoras que requieran con garantía hipotecaria, y así incrementar el valor de su patrimonio adaptando sus necesidades de espacio. Esta mejora se podrá realizar con afectación estructural, contando con el acompañamiento de un asesor técnico y la verificación de avances de su obra, o sin afectación estructural en cuyo caso el acompañamiento es opcional.

### Diagrama 2. Asistencia técnica – Mejoravit Transforma



**Obligatorio:** Cuando el proyecto es con afectación estructural.



**Opcional:** Cuando el proyecto es sin afectación estructural.

**En todos los casos la verificación de avance de obra será obligatorio.**

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Esta solución financiera de crédito será fondeada 100% por el Instituto y se podrán solicitar créditos de montos superiores al resto de mejoras (hasta 2.5 mdp).



## Refinanciamiento suelo para construcción

Como parte de la reforma de Ley, el Instituto está generando soluciones financieras de crédito para refinanciar un crédito actual y generar soluciones de vivienda completas e integrales.

En 2024 se tiene previsto como primera opción de financiamiento el producto de línea VI “Refinanciamiento suelo para construcción”, con el que las y los acreditados de Crediterreno podrán solicitar su refinanciamiento para poder iniciar con la construcción total o progresiva de su vivienda. Esta solución financiera de crédito está dirigida a

derechohabientes con o sin relación laboral que tengan pagos puntuales y completos de su crédito Crediterreno por lo menos dos años previos a la solicitud del refinanciamiento.

### Diagrama 3. Beneficios de refinanciamiento suelo para construcción



Permitir la construcción de la vivienda a su gusto y necesidades de la familia



Financiamiento de hasta el 100% del proyecto e incrementando la plusvalía de su propiedad

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Se tiene planeado iniciar operaciones durante el primer semestre de 2024.



## Unamos Créditos para todas las líneas de financiamiento

Durante el primer semestre de 2024, se pondrá en operación la modalidad Unamos Créditos Infonavit (UCI) para la solución financiera de crédito Cofinavit. Con esta solución financiera de crédito se reconoce por parte del Instituto a los diferentes tipos de hogares existentes en México.

El objetivo de este ajuste consiste en permitir la unión de créditos entre dos derechohabientes que pueden ser familiares o corresidentes, para cualquier destino y producto de crédito, resultando en un monto de crédito más elevado disponible para los solicitantes.



## Programa piloto MejoraSí

La primera opción de financiamiento para mejoras y ampliación para derechohabientes sin relación laboral vigente inició operaciones en febrero de 2023 como programa piloto hasta agotar 2,000 mdp o dos años de operación.

Para continuar beneficiando a las y los derechohabientes sin relación laboral, una vez concluido el piloto, en 2024 se revisarán sus resultados para evaluar la conveniencia de implementar un producto permanente para mejoras dirigido a derechohabientes no activos, con énfasis en fortalecer lo aprendido sobre los siguientes puntos:

#### Diagrama 4. Puntos para fortalecer – MejoraSí



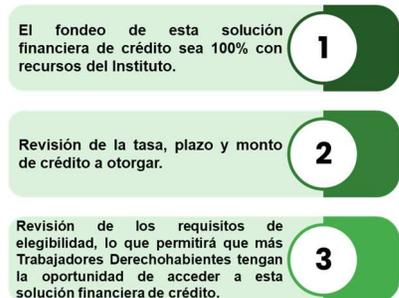
Fuente: Subdirección General de Crédito.



#### Autoproducción- ConstruYO

En línea con la reconfiguración de las soluciones de crédito existentes, para el primer semestre 2024 se tiene previsto implementar ajustes a ConstruyO.

#### Diagrama 5. Ajustes ConstruyO.



Fuente: Subdirección General de Crédito.

Con estos ajustes a ConstruyO, se concluiría una transformación importante del Instituto, al contar con el 100% de sus soluciones financieras de crédito fondeadas 100% con recursos propios.



#### Pie de casa para construcción individual

Con esta iniciativa se busca cubrir la necesidad de aquellos derechohabientes que ya cuenten con una vivienda en proceso de construcción (hasta obra negra o 79% del valor avalúo) para que puedan terminarla.

Se planea su implementación en el segundo semestre de 2024.



#### Ajustes transversales a créditos hipotecarios: montos y plazos flexibles

En el primer semestre 2024 se implementará una solución transversal a los créditos hipotecarios permitiendo al trabajador la libre elección del monto y del plazo para el pago de sus créditos, sin que estos sean fijos.

Con ello se atiende de mejor manera las necesidades de crédito de los trabajadores derechohabientes.



#### Captura remota línea V (pago de pasivos)

Dentro de las estrategias previstas para 2024 está incorporar la captura remota para pago de pasivos y un servicio de consulta, con el cual se buscará que las y los asesores certificados pertenecientes a entidades financieras puedan identificar e inscribir a las y los derechohabientes que están en posibilidades de solicitar la liquidación de su deuda a través de un crédito Infonavit para pago de pasivos en la modalidad de garantía hipotecaria o garantía de la Subcuenta de Vivienda.

Se trabajará en conjunto con las áreas de cobranza de las entidades financieras para apoyar en el saneamiento de la cartera y, al mismo tiempo, incrementar la colocación para el Instituto beneficiando, principalmente, a las y los acreditados con la mejora de sus condiciones financieras, utilizando (principalmente) el ahorro disponible en el saldo de la Subcuenta de Vivienda.



## Aportación de las iniciativas en la originación de créditos en 2024

Como resultado de las iniciativas que se plantean llevar a cabo en 2024, se estima una mayor colocación por 33,700 créditos, lo que representa 7.3% del Programa Operativo Anual 2024.<sup>31</sup>

**Tabla 3.** Resumen de iniciativas a implementar en 2024

	Iniciativa	Créditos
Productos y ajustes	Unamos Créditos para todas las líneas de financiamiento: Línea III (construcción) y Cofinanciamientos	8,000
	Unamos Créditos para todas las líneas de financiamiento: Crediterreno, Mejoravit Transforma, CI+CB, Suelo+ Construcción	
	Mejoravit Transforma (individual)	150
	Pie de casa para construcción individual	600
	Refinanciamiento de Crediterreno para construcción	100
Canales y promoción	Canales de colocación línea IV (mejoras y ampliación)	21,255
	Piloto de canales Promotoría de línea II y V (brokers)	1,000
	Apertura de nuevos Cesi	2,595
	<b>Total</b>	<b>33,700</b>

Fuente: Subdirección General de Crédito.



## Proyección de la derrama de crédito a cinco años<sup>32</sup>

En 2024 concluye la implementación de las soluciones financieras definidas en el proyecto de implementación de la reforma a la Ley del Instituto, con lo cual las y los derechohabientes podrán acceder a distintas opciones de financiamiento para cubrir todas sus necesidades de vivienda. Lo anterior, bajo condiciones financieras competitivas. En los siguientes años se seguirá trabajando en diseñar nuevas soluciones crediticias para atender las necesidades cambiantes de las y los trabajadores.

### Estructura del volumen de financiamiento

Una vez descritos los distintos productos y canales, a continuación se presenta la estrategia base de financiamiento. Esta estrategia representa el escenario base de montos a colocar por distintos tipos de producto y distintos niveles de ingreso de las y los derechohabientes, el cual está anclado en un objetivo de rentabilidad de largo plazo<sup>33</sup> y en pleno cumplimiento con satisfacer las necesidades de vivienda adecuada de los derechohabientes. El enfoque va más allá de representar un objetivo de número de créditos sino que se determina, en primer lugar, por reconocer los niveles de rentabilidad mínima necesaria, calibrar la dispersión por tipos de

<sup>31</sup> En el apartado Programa Operativo Anual se presenta mayor detalle de la colocación para 2024.

financiamiento identificando vectores de crecimiento y con ello sienta la guía operativa para mantener la calidad de los activos.

De este modo, la siguiente tabla refiere la evolución de la rentabilidad que el Instituto espera obtener en los próximos cinco años bajo este escenario base de dispersión de montos y tipos de crédito. De acuerdo con las estimaciones de la Coordinación General de Riesgos del Infonavit, la tasa base de colocación para garantizar solvencia de largo plazo del Infonavit es de 7.70%, por lo que la estrategia de colocación propuesta está dentro del rango establecido en dicha tabla.

**Tabla 4.** Rentabilidad basada en flujo de efectivo por línea 2024-2028

Línea	Escenario desfavorable	Escenario central	Escenario favorable
Línea II, adquisición de vivienda y suelo	5.97%	7.25%	8.55%
Línea III, construcción	1.50%	5.65%	7.81%
Línea IV, mejoras y ampliación	10.47%	10.47%	10.47%
Línea V, pago de pasivos	9.71%	10.31%	10.45%
Línea VI, refinanciamiento	6.24%	7.46%	8.52%
<b>Total ponderado por saldo</b>	<b>6.00%</b>	<b>7.32%</b>	<b>8.60%</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Bajo un contexto de recuperación del mercado laboral a más de tres años que se declarara la emergencia sanitaria por Covid-19, se espera que la derrama en los siguientes cinco años esté impulsada por la consolidación de las nuevas soluciones financieras de crédito, acciones de promoción y el incremento en la capacidad operativa del Instituto.

Por otro lado, de acuerdo con el panorama macroeconómico presentado, en 2024 y 2025 se espera una reducción en las tasas de interés de referencia en México. Si bien en el ciclo alcista de tasas que inició en 2021 el Infonavit mantuvo sin cambio sus tasas para créditos hipotecarios en beneficio de las y los derechohabientes mientras que las entidades financieras las incrementaron, bajo este escenario, las entidades financieras pudieran reducir sus tasas, lo que podría incidir en la colocación de créditos en el segmento de altos ingresos, segmento en el cual el Infonavit ha ganado competitividad en estos últimos años. Sin embargo, la mejora en las condiciones de financiamiento en las soluciones de crédito debido a que todas ya estarán fondeadas 100% por el Instituto y las nuevas soluciones financieras que se implementarán para cubrir necesidades no atendidas, permitirán que se cumplan las expectativas de colocación presentadas.

Para 2024, se espera un crecimiento de la derrama Infonavit respecto al estimado de cierre de 2023 de 9.0%.

<sup>32</sup> En el anexo 1 se presenta la proyección a cinco años de la colocación crediticia bajo los escenarios central, favorable y desfavorable.

<sup>33</sup> Para más detalle sobre la estimación del rendimiento del Fondo, véase el [PEF 2023-2027](#), página 99.

Este incremento se debe principalmente a un incremento de 6.2% de la derrama Infonavit de línea II (adquisición de vivienda), el cual está impulsado por los créditos subsecuentes, la ampliación de UCI en todas las opciones de financiamiento, así como mejoras en la operación, tales como la ampliación de captura remota y la apertura de nuevos Cesi.

Para línea (ampliación y mejoras) se espera un crecimiento de 112.3% de la derrama Infonavit debido a la recomposición del portafolio de soluciones ofrecidas por el Instituto ya que ahora se fondean 100% con recursos propios, lo que permite ofrecer condiciones financieras más favorables.

Para el periodo 2025-2028, bajo el escenario central, se estima un crecimiento anual promedio de la derrama Infonavit de 4.7%.

Cabe destacar que la proyección de derrama presentada 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 estas tablas podrían verse superados si se presentara un mayor crecimiento económico, una menor 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 189 mmdp en promedio anual para el periodo 2024-2028, 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 5.** Proyección de derrama Infonavit 2023-2028 (escenario central)

Línea de crédito	Monto de crédito + SSV (mdp)					
	Estimado 2023	Escenario central				
		2024	2025	2026	2027	2028
Línea II, adquisición de vivienda	188,192.5	199,917.3	208,755.9	220,096.1	231,010.2	238,022.1
Línea II, compra de suelo	2,137.8	2,500.2	2,805.2	3,147.3	3,466.8	3,713.1
Línea III, construcción	4,895.0	5,730.8	5,910.9	6,291.7	6,623.0	6,833.9
Línea IV, mejoras y ampliación	4,361.1	9,259.8	10,073.5	10,712.5	11,433.7	11,981.7
Línea V, pago de pasivos	330.8	399.1	426.0	454.7	512.3	550.0
Línea VI, refinanciamiento	-	54.0	82.7	131.0	205.3	316.5
<b>Total</b>	<b>199,917.3</b>	<b>217,861.2</b>	<b>228,054.2</b>	<b>240,833.3</b>	<b>253,251.4</b>	<b>261,417.4</b>

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Nota: No incluye la derrama de "Apoyo Infonavit".

**Tabla 6.** Proyección de derrama Infonavit 2023-2028 (escenario favorable)

Línea de crédito	Monto de crédito + SSV (mdp)					
	Estimado 2023	Escenario favorable				
		2024	2025	2026	2027	2028
Línea II, adquisición de vivienda	188,192.5	204,251.3	209,424.1	220,485.1	231,200.6	238,245.3
Línea II, compra de suelo	2,137.8	2,500.2	2,805.2	3,147.3	3,466.8	3,713.1
Línea III, construcción	4,895.0	6,552.5	6,757.7	6,949.7	7,141.0	7,321.9
Línea IV, mejoras y ampliación	4,361.1	12,067.0	12,942.5	13,500.9	14,053.2	14,607.3
Línea V, pago de pasivos	330.8	572.3	609.0	648.4	690.5	735.5
Línea VI, refinanciamiento	-	54.0	82.7	126.5	193.9	296.6
<b>Total</b>	<b>199,917.3</b>	<b>225,997.4</b>	<b>232,621.2</b>	<b>244,858.0</b>	<b>256,746.0</b>	<b>264,919.7</b>

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Nota: No incluye la derrama de "Apoyo Infonavit".

**Tabla 7.** Proyección de derrama Infonavit 2023-2028 (escenario desfavorable)

Línea de crédito	Monto de crédito + SSV (mdp)					
	Estimado 2023	Escenario desfavorable				
		2024	2025	2026	2027	2028
Línea II, adquisición de vivienda	188,192.5	193,870.5	198,773.6	203,621.3	208,579.5	213,694.7
Línea II, compra de suelo	2,137.8	2,500.2	2,805.2	3,147.3	3,466.8	3,713.1
Línea III, construcción	4,895.0	5,126.2	5,287.0	5,438.0	5,588.5	5,730.6
Línea IV, mejoras y ampliación	4,361.1	7,626.3	8,008.9	8,352.0	8,690.8	9,031.2
Línea V, pago de pasivos	330.8	343.2	365.8	389.9	415.5	442.7
Línea VI, refinanciamiento	-	2.7	4.4	6.7	10.3	15.8
<b>Total</b>	<b>199,917.3</b>	<b>209,469.1</b>	<b>215,244.9</b>	<b>220,955.3</b>	<b>226,751.4</b>	<b>232,628.1</b>

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Nota: No incluye la derrama de "Apoyo Infonavit".

## Diseñar y aplicar soluciones financieras de cartera

Un objetivo en esta administración es consolidar y refrendar la actividad y función de institución de seguridad social para garantizar el acceso a la vivienda adecuada de las y los derechohabientes, pero también garantizar que dicha vivienda pueda preservarse con asequibilidad y con seguridad de la tenencia a lo largo de la vida de las personas.

Una forma de materializar este objetivo ha consistido en ofrecer la mayor flexibilidad en las formas de pagos, así como poner a disposición de las y los acreditados y acreditadas la capacidad de obtener reestructuras importantes como, por ejemplo, el programa emblemático de Responsabilidad Compartida. En el periodo 2019 a octubre de 2023 se han otorgado cerca de 4.8 millones de apoyos a acreditados del Instituto en sus distintas modalidades (reestructuras, descuentos y conversiones de VSM a pesos), lo que representa más del 54% a lo otorgado en los primeros 5 años de la administración anterior; esto ha significado 172 mil millones de pesos a favor de estas familias.

El Infonavit debe promover y garantizar que todas las personas acreditadas puedan acceder a una solución siempre que lo necesiten y siempre que exista voluntad de pago. Por ello, esta administración ha construido en estos años políticas, procesos y mecanismos de operación de fortalecimiento de áreas que permitan ofrecer productos de Cobranza Social y, hacia adelante, soluciones de Cobranza Judicial que respondan a las necesidades de las y los derechohabientes para que todo acreditado tenga acceso a una solución de cobranza

Bajo el nuevo modelo de Cobranza Social se ha fortalecido la relación con las y los acreditados, al favorecer la solución de las cuentas en etapas tempranas de cobranza a un menor costo, menor plazo de resolución y priorizando que el acreditado mantenga su patrimonio. Asimismo, se hace contacto inmediato con las y los acreditados que perdieron su empleo para evitar que pierdan el hábito de pago, y se dan incentivos al pago continuo y oportuno mediante los programas de liquidación anticipada.

Esta administración terminó con los juicios masivos y se cancelaron las subastas de viviendas recuperadas. Se acabaron los desalojos de vivienda y se ha privilegiado la mediación. En los últimos cuatro años se han firmado cerca del triple de convenios que en el pasado.

En 2024 y en los años subsecuentes, la lógica de operación consolidada de las actividades de cobranza descansa en un principio simple: si un trabajador requiere algún mecanismo de cobranza deberá poder acceder a una solución que regularice su crédito. Para los casos donde se tenga constancia de que se han agotado las opciones ofrecidas al derechohabiente, se emite un dictamen de fin de Cobranza Social, para que el mecanismo de cobranza entre en fase judicial con una demanda para que el Instituto pueda recuperar la garantía. Aún en procesos de demanda existirán alternativas, que procurando ofrecer soluciones a las personas, signifiquen certeza patrimonial y seguridad financiera para el Infonavit y para las y los derechohabientes. Lo anterior, con el propósito de que la demanda sea la última instancia. Los procesos de adjudicación de vivienda se realizarán conforme a los nuevos procesos de juicios en la materia.

Una cobranza exitosa se define como un mecanismo que logra mantener voluntades y montos de pago de las y los trabajadores a lo largo de los años o décadas que mantienen los créditos. Así, el objetivo de largo plazo es recurrir lo menos posible al recurso de demandar a los acreditados mediante gestiones efectivas y oportunas de cobranza social, ni deberá ser necesario llevar a cabo el proceso de segregación de créditos.

Los mecanismos de Cobranza Social y de Cobranza Judicial deben también anclarse en resultados de flujo de recursos captados para el Instituto. El cobro por cada

crédito, la captación directa en ventanillas bancarias o bien bajo descuento automático, debe reflejar ingresos por cobranza que sean robustos, sean crecientes y que mantengan la solvencia del Fondo en el corto y largo plazo. De acuerdo con la planeación financiera, se espera que en 2024 el flujo por recuperación de cartera ascienda a 206.7 mmdp y que en los siguientes cinco años crezca a una tasa anual de crecimiento compuesto de 8.3% (véase tabla Proyección del flujo de efectivo<sup>34</sup>).

Estos mismos resultados deberán reflejarse paulatinamente en los niveles de etapas de deterioro de la cartera, es decir, deberán reflejarse en métricas que bajo la nueva norma financiera<sup>35</sup> puedan seguirse y compararse en el tiempo. En la tabla Indicadores clave de desempeño de la sección de *Planeación financiera* se presenta la evolución del indicador porcentaje de cartera con riesgo de crédito etapa 3 (saldos y cuentas). Al igual que en el ámbito de colocación, el objetivo del Infonavit es mantener un balance sano entre la cobranza social y los ingresos presentes y futuros del Instituto.

En esta sección se refieren tanto las políticas como las perspectivas operativas y prospectivas.



## Cobranza Social

La Cobranza Social es un derecho que le otorga la Ley del Infonavit a sus acreditados para apoyarles en momentos de dificultad. Es un modelo orientado a preservar el patrimonio de las y los trabajadores a través de soluciones accesibles y financieramente viables para el Infonavit.

En los siguientes años se continuará reforzando la Cobranza Social como una solución para preservar el patrimonio de las y los acreditados que presentan dificultades para pagar su crédito, de acuerdo con la opción que mejor se ajuste a sus intereses y con base en la información que el Infonavit les proporciona.

En abril de 2023, la H. Asamblea General aprobó la Adenda del PEF 2023-2027, con la cual se busca consolidar la Política de Cobranza bajo un enfoque de flujo de cobranza y de oportunidades flexibles de pago para seguir garantizando la sostenibilidad financiera del Instituto.

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

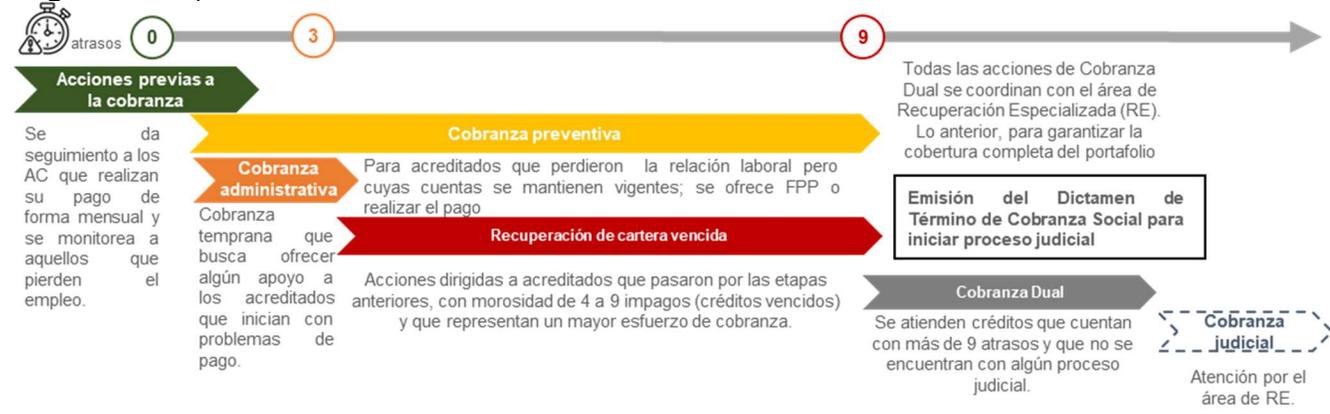
<sup>34</sup> Apartado i. *Proyecciones financieras* de la sección *Planeación financiera*.

<sup>35</sup> Modificaciones a la Circular Única de Organismos y Entidades de Fomento (CUOEF), que entrarán en vigor en 2024.

de soluciones para todos los créditos, de manera independiente a su estatus contable, su situación laboral, sus omisiones en el pago, la etapa de recuperación en la que se encuentra, entre otros.

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

**Diagrama 6. Esquema de Cobranza Social**



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Notas:

1/ Para adaptarse a los cambios normativos derivados de la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera que entran en vigor en 2024, en lugar de llevar a cabo la operación en omisiones de pago, esta se realizará en atrasos de acuerdo con los cambios en la CUOEF.

2/ Según las modificaciones a las Políticas de Cobranza Judicial, la Cobranza Dual puede llegar a los créditos que no han sido demandados.

### Acciones previas a la cobranza

El 81% de las y los acreditados mantiene una relación laboral formal (Régimen Ordinario de Amortización) y tiene cero atrasos, sin embargo, en algunos casos estos pueden presentar pagos con atraso por ausentismos o incapacidades, por lo que una de las tareas de la cobranza es crear programas y soluciones que puedan atender a este sector de trabajadores para que se pongan al corriente en sus pagos. Esto se realiza a través de programas de Cobranza Social y estrategias desarrolladas por la Coordinación General de Recaudación Fiscal. En el capítulo especial personas acreditadas en Régimen Ordinario de Amortización (ROA) con estatus vencido se presenta mayor detalle.

### Cobranza preventiva

Mediante este segmento se busca contactar a las y los acreditados que perdieron recientemente la relación laboral, pero cuyas cuentas se mantienen en etapa de riesgo 1 y 2, para evitar que pierdan el hábito de pago, ofreciendo soluciones que mitiguen el deterioro de la cuenta.

Bajo este segmento se trata a grupos particulares como las y los acreditados que realizan pagos incompletos, pagos trimestrales, que accedieron al programa de Responsabilidad Compartida (se detalla más adelante), créditos que gozan de la prórroga por pérdida de relación laboral, así como la promoción del uso del Fondo de Protección de Pagos (FPP), el cual les permite realizar el

pago del crédito con solo el 10% del pago de la factura, entre otros.

### Cobranza administrativa

Este segmento busca atender a las y los acreditados con exhibiciones atrasadas (1 a 3 atrasos), es decir, cuentas que se encuentran en una etapa de riesgo 1-2 (6% de la cartera total entre la preventiva y la administrativa). Se busca tener contacto inmediato para evitar que las y los acreditados pierdan el hábito de pago o retomar la senda de pago de manera temprana, de tal forma que el crédito se pueda recuperar de manera acelerada ya que hay pocos días de retraso en el pago que se espera. Aquí es cuando se inicia, con mayor fuerza, la colocación de reestructuras existentes que mitiguen el deterioro de la cuenta y evitar lleguen a una etapa de riesgo 3.

### Recuperación de cartera deteriorada

Esta etapa incluye a las y los acreditados que pudieron tratarse por etapas anteriores y que se encuentran con más de cuatro atrasos<sup>36</sup> hasta que inicie la etapa judicial (estos créditos se encuentran en etapa 3 de riesgo). En esta etapa se busca un acercamiento con la persona acreditada a través de la cobranza domiciliaria para poder colocar la firma de alguna reestructura.

Al finalizar los esfuerzos de la Cobranza Social se busca emitir el Dictamen de Terminación de Cobranza Social para que estos créditos puedan ser atendidos desde el segmento judicial.

<sup>36</sup> De acuerdo con la propuesta de modificación a la Política de Cobranza Social que se presentará para aprobación del Consejo de Administración en noviembre de 2023.

## Cobranza Dual

Mediante la estrategia de cobranza dual se busca ofrecer facilidades a este tipo de créditos para regresar a una situación de cartera vigente a través de pagos completos para que, conforme se avanza en dicho proceso, se reduzca el deterioro de la cuenta, manteniendo un nivel tolerable de solvencia financiera de largo plazo y con el objetivo de que la o el acreditado conserve su patrimonio.

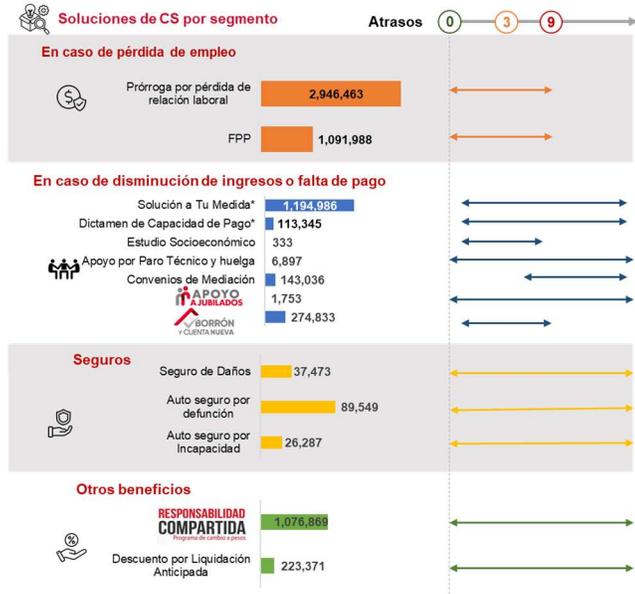
Todas las acciones de Cobranza Dual se coordinan con el área de Recuperación Especializada para garantizar la cobertura completa del portafolio.

En 2023 se llevaron a cabo las adecuaciones normativas a las Políticas de Cobranza Social y Judicial, y al Manual Institucional de la Actividad Crediticia (MIAC) para incorporar los principios de cobertura total del portafolio, consolidar el uso de dictamen de término de cobranza social, entre otros ajustes normativos. Estas modificaciones entrarán en vigor en 2024.

A través de las soluciones de Cobranza Social se busca que el Infonavit sea cercano a las y los acreditados y poder atenderles sin importar el número de atrasos, es decir, que existan soluciones para todos, siempre y cuando sean susceptibles a los criterios de cada solución.

En el anexo 2 se puede consultar la proyección del costo de la cobranza social para el periodo 2024-2028.

### Diagrama 7. Soluciones de Cobranza Social por segmento



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Notas: 1/ El tamaño y las cifras de las barras corresponde a lo otorgado entre 2019 a agosto 2023. Los tamaños son proporcionales por cada segmento.

2/ Borrón y Cuenta Nueva (BCN) y Apoyo a Pensionados y Jubilados se modifican en el segundo semestre de 2023 para atender más créditos.

3/ Borrón y Cuenta Nueva contempla AA y CP.

4/ El seguro de daños se puede utilizar en cualquier parte de la vida del crédito pero se requiere que se encuentre al corriente en sus pagos.



## Ampliación de medidas preventivas y programas

Una de las estrategias fundamentales de la Cobranza Social es continuar impulsando y reforzando la cobranza preventiva ya que en esta etapa es más eficiente lograr un resultado favorable de la cobranza que cuando los créditos ya se encuentran en un nivel mayor de deterioro. Como ejemplo, la relación entre peso recuperado y peso invertido<sup>37</sup> de la cobranza preventiva para 2023 es de 30.5 *versus* 12.4 de la cobranza administrativa.

Por otro lado, parte de las estrategias para mitigar el riesgo de la cartera es continuar con la colocación de reestructuras y convenios de mediación. En términos financieros es más eficiente colocar una solución de Cobranza Social que cualquier medida que implique un proceso judicial; sin embargo, uno de los principales retos de la cartera del Infonavit es que una proporción de los créditos de la cartera se encontraban denominados en VSM, lo cual implicaba que incrementaran sus saldos año con año, que los créditos se volvieran impagables y que los acreditados no conocieran con certeza el monto que debían de pagar al inicio de cada año.

En este sentido durante 2023 se trabajó en dos vertientes para poder atender esta problemática.

Por un lado, se continúa aplicando Responsabilidad Compartida, mediante el cual se pueden cambiar los créditos que se encuentran en VSM a pesos, y con esto evitar que el saldo incremente año con año, así como aplicar una disminución del saldo o reducir el pago mensual. El programa ha logrado revertir la distribución que se tenía al inicio de esta administración en donde el 70% de los créditos se encontraba en VSM y el 30% en pesos; con datos a julio 2023, el 66% de los créditos de la cartera se encuentra en pesos y solo el 34% en VSM. Así, se está migrando a una cartera más sana, pues los créditos convertidos con Responsabilidad Compartida tienen una morosidad menor que todo el portafolio en pesos.

Para 2024 se seguirá trabajando en campañas de sensibilización con las personas que todavía cuentan con créditos en VSM y se convertirán más de 180 mil créditos de los 1.68 millones de créditos que todavía se encuentran en VSM<sup>38</sup>. Es importante mencionar que la tasa de conversión anual puede ser menor ya que el universo de susceptibles va disminuyendo y, de manera natural, los créditos que permanezcan en VSM son más difíciles de contactar. Por ello, en 2024 se analizarán cambios a realizar en términos de la manera de colocar el programa y, con ello, tener información para la toma de decisiones hacia adelante.

<sup>37</sup> Peso recuperado/peso gastado.

<sup>38</sup> Cifra de créditos susceptibles a Responsabilidad Compartida al inicio de septiembre 2023.

#### Cuadro 4. Cambios en el registro y categorización de la Cartera

En 2024 entran en vigor las modificaciones a la Circular Única de Organismos y Entidades de Fomento (CUOEF), la cual converge con la Norma Internacional de Información Financiera NIIF 9 (IFRS 9, por sus siglas en inglés). La nueva CUOEF modifica principalmente: i) la clasificación y medición de activos y pasivos financieros, (ii) la contabilidad de coberturas y (iii) el cálculo de reservas para riesgos crediticios.

En particular, en el caso de Infonavit solo le aplican los cambios en la clasificación y medición de la Cartera de Crédito. Los principales cambios están orientados a reforzar el enfoque de pérdida esperada en el cálculo de las reservas por riesgo de crédito, así como el reconocimiento anticipado de dichas pérdidas.

Cabe destacar que a partir de 2024 la medición del deterioro de la cartera hipotecaria del Instituto se llevará a cabo a través de la variable de atrasos, que se calculará directamente en el sistema de administración de cartera. Esta variable se utilizará para determinar la pérdida esperada (riesgos crediticios), y también en la clasificación y medición de la cartera.

#### Cambio en el registro y caracterización de la Cartera

Clasificación vigente hasta 2023: Vigente/Vencido		Clasificación vigente a partir de 2024: Etapas de riesgo		Riesgo de crédito
<b>Cartera Vigente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créditos al corriente en sus pagos tanto de principal como de intereses, aún si se encuentran en prórroga.</li> <li>Créditos con pagos de principal o intereses con atraso que no cumplan los criterios de cartera vencida.</li> <li>Créditos que habiéndose clasificado como vencidos se reestructuren o renueven y cuentan con evidencia de pago sostenido<sup>39</sup>.</li> </ul>	<b>Etapa 1</b>  <i>Créditos con hasta un atraso</i>	Créditos cuyo riesgo de crédito no se ha incrementado significativamente (medido en número de atrasos) desde su reconocimiento inicial y no se encuentran en los supuestos para considerarse en Etapa 2 o 3, aún si se encuentran en prórroga.	<b>Riesgo de crédito bajo</b>
		<b>Etapa 2</b>  <i>Créditos con atrasos mayores a uno y menores o iguales a 3 atrasos</i>	Créditos que han mostrado un incremento significativo de riesgo de crédito desde su reconocimiento, que no cumplan los criterios de Etapa 3.	<b>Incremento significativo de riesgo</b>
<b>Cartera Vencida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créditos cuyas amortizaciones no hayan sido liquidadas en su totalidad y que presenten más de 90 días de atraso.</li> <li>Reestructuras/renovaciones sin pago sostenido o que sus amortizaciones no hayan sido liquidadas en los términos pactados originalmente.</li> </ul>	<b>Etapa 3</b>  <i>Créditos con más de 3 atrasos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créditos con deterioro crediticio originado por uno o más eventos con un impacto negativo en los flujos de efectivo futuros.</li> <li>Créditos cuyas amortizaciones no hayan sido liquidadas en su totalidad y que presenten más de 90 días de atraso.</li> <li>Créditos Reestructurados / renovados, que no cumplan con el criterio de pago sostenido o que sus amortizaciones no hayan sido liquidadas en los términos pactados originalmente.</li> </ul>	<b>Riesgo de crédito alto</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Nota: La constitución de reservas de cada etapa de riesgos corresponde a la metodología señalada en la CUOEF. A mayor etapa de riesgo, se tiene un mayor nivel de reservas.

<sup>39</sup> En caso de personas acreditadas en Régimen Ordinario de Amortización (ROA) es un bimestre y en caso de estar bajo el Régimen Especial de Amortización (REA) son tres facturas consecutivas.

Responsabilidad Compartida representa el elemento de la estrategia que buscará mitigar los riesgos asociados a la cartera antigua que aún no entra en proceso judicial.

Por otro lado, durante 2023 se trabajó en modificar soluciones existentes para que estas puedan aplicar a créditos en pesos, lo cual anteriormente no era posible. Con esto se modificó la solución de Borrón y Cuenta Nueva Convenio Privado (BCP) y Apoyo a Pensionados y Jubilados (PJP).

Con base en estas aplicaciones y resaltando los principales cambios a implementar, se busca atender a todos los segmentos de las y los acreditados para contar con un mayor porcentaje de contención de la cartera que cae a vencido e incrementar el número de salidas de vencidos.



## Dictamen de Capacidad de Pago

Es necesaria la universalidad de la reestructura. En este sentido, se ampliarán los criterios de selección para aquellos créditos en ROA cuyo pago representa más de 35% de su ingreso mensual. Asimismo, se permitirá acceder a las personas acreditadas sin importar si cuentan entre cero y 24 atrasos. El propósito de la universalidad es prevenir la falta de pago de las personas acreditadas que presentan reducciones en su ingreso, y reincorporar al esquema de Cobranza Social a aquellas personas acreditadas con mayor número de atrasos pero que aún no han ingresado al segmento de Cobranza Judicial.

El descuento en la mensualidad será de manera progresiva e irá desde 25% a 75%, privilegiando a aquellos que cuentan con un menor ingreso estimado. Este descuento vendrá acompañado de un complemento de pago para asegurar la amortización adecuada del crédito durante el tiempo que dure la reestructura.

Durante el primer semestre del 2024 iniciará operaciones una versión actualizada del programa. Al cierre de julio de 2023, se estima un universo susceptible de 400 mil créditos.



## Colocación de reestructuras de manera directa

Desde 2019 inició la implementación de la colocación de reestructuras de manera directa. Actualmente, se ofrecen a través de MCI distintas soluciones como Solución a tu

Medida, Borrón y Cuenta Nueva y Dictamen de Capacidad de Pago, mejorando los mecanismos para firmar programas de Cobranza Social a través de un módulo interno de gestión de cartera para las Delegaciones Regionales y Cesi.

Este trabajo continuó con los apoyos implementados durante la contingencia sanitaria de 2020-2021, ya que la mayoría de estos se colocó a través de MCI. A partir de 2022, con el lanzamiento de Responsabilidad Compartida, arrancaron programas cuyo único medio de aceptación era MCI.

En 2024, en la medida de lo posible se dará la posibilidad a las y los acreditados que apliquen a reestructuras a través de MCI. Este trabajo se realizará a partir de una optimización de colocación de soluciones (midiendo eficiencias por canales y por tipo de acreditados), así como de condiciones particulares de los créditos y la calidad de los datos de contacto que se tengan.

Para que las y los acreditados cuenten con más información sobre los beneficios de la Cobranza Social y las consecuencias de las aplicaciones de algún beneficio o reestructura, se buscará que conozcan sobre el derecho y las consecuencias financieras de la prórroga en caso de pérdida de relación laboral. Esto se hará a través de los distintos medios de contacto del Instituto con la persona derechohabiente: la firma del contrato, redes sociales, estado de cuenta y MCI.



Estado de cuenta  
**Crédito Hipotecario**

El 2022 inició la transformación del Estado de Cuenta para facilitar su consulta y hacer más sencillo que las y los acreditados estén al día de los pagos y las obligaciones que les corresponden. En una primera fase se rediseñó el Estado de Cuenta para que se pudiera encontrar a primera vista los datos más importantes del crédito (confirmación de datos, pago y saldo).

En 2023 se llevó a cabo la segunda fase en la que se buscó transparentar los cargos y abonos realizados al acreditado, desglosando dichos campos, logrando brindar mayor certidumbre y transparencia en la información mostrada tanto en la versión digital como impresa.

En el marco de la adopción de la nueva CUOEF (artículo 109)<sup>40</sup> publicada el pasado 16 de enero de 2023 y su convergencia con las NIIF, en 2024 se rediseñará el Estado de Cuenta de las personas acreditadas en ROA tomando como premisa el dar claridad a la o el acreditado

<sup>40</sup> Artículo 109 de la CUOEF. El Infonavit y el Fovissste calificarán, constituirán y registrarán en su contabilidad las reservas preventivas correspondientes a la Cartera Crediticia Hipotecaria de vivienda, de acuerdo con lo siguiente: I. Insumos y definiciones: Monto Exigible [...].

sobre su saldo insoluto de su crédito y monto a pagar mensualmente.

Con el rediseño del Estado de Cuenta se reducirá el volumen de asesorías relacionadas con la falta de claridad en los conceptos del Estado de Cuenta y se mejorará la experiencia al ofrecer una mayor transparencia y seguridad en cuanto a los movimientos que se presentan dentro de los créditos otorgados por el Infonavit. Cabe destacar que se entregan alrededor de 1.01 millones de Estados de Cuenta físicos para créditos REA y 2.8 millones de estados de cuenta para créditos ROA bimestral.



## Dictaminen de vivienda

A partir de 2024 los agentes de cobranza extrajudicial podrán implementar la dictaminación de vivienda con base en criterios más robustos. En 2022 se puso en marcha el proyecto *Dictamen de características de la vivienda* con el objetivo de identificar el estado que guarda la ocupación de las viviendas bajo una óptica nueva que se basa no solo en las características de la vivienda en sí, sino de su entorno e información que se pueda recabar por parte de los vecinos de la colonia.

Como parte del proyecto, se generará una base única de control y seguimiento que permitirá establecer estrategias enfocadas y diferenciadas de acuerdo con el estatus de habitabilidad. Así, se busca diferenciar la cobranza y ofrecer soluciones distintas entre viviendas de uso temporal o vacacional y viviendas que poseen características de inhabitabilidad.



## Cobranza Judicial

En la Cobranza Judicial se prioriza el cobro del crédito por medio de la garantía hipotecaria a través del establecimiento de acciones legales con el objetivo de garantizar la rentabilidad del Fondo Nacional de la Vivienda.

En los últimos años, el inventario de créditos asignados al segmento de Cobranza Judicial ha aumentado en el número de meses de atraso principalmente por la falta de una proveeduría de agentes de cobranza judicial. En 2022 inició el proceso licitatorio para renovar los agentes de Cobranza Judicial, el cual concluyó en julio de 2023.

El portafolio de Cobranza Judicial a septiembre de 2023 asciende a 833 mil cuentas. Esta acumulación de cuentas ha sido producto del desgaste de las agencias de recuperación especializada, en conjunto con un avance procesal lento debido a la propia naturaleza de los procesos judiciales, que son prolongados y costosos, ya

que demandan recursos operativos y económicos elevados. Asimismo, la suspensión a inicios de la administración de los procedimientos de juicios masivos ha impactado en la acumulación de créditos en este segmento.

Las acciones emprendidas por el Infonavit para dar tratamiento al segmento de Cobranza Judicial tienen como objetivo ofrecer alternativas de solución flexibles para abatir el rezago en el tratamiento de las cuentas, por medio de nuevas soluciones de cobranza que faciliten que la o el acreditado tenga opciones para continuar con el pago de su vivienda, siempre que presente voluntad de pago, a la par de recuperar activos que sean financieramente viables de adjudicar por parte del Instituto.

Con este fin en mente, es que el Instituto ha llevado acciones para reducir la cantidad de créditos que transitan al segmento de Cobranza Judicial como la emisión del Dictamen de Terminación de Cobranza Social, en el cual se ven reflejadas las ofertas de soluciones disponibles a las y los acreditados para que regularicen su pago, siendo solo en los casos en que la o el acreditado no haya optado por alguna solución de regularización de pago, su crédito transite a Cobranza Judicial. A través de las modificaciones a las Políticas de Cobranza Judicial y al MIAC se habilitó la cobranza dual para ampliar las soluciones a créditos con más de 9 atrasos y que no se encuentran con un proceso judicial iniciado, con lo cual también se prevé una reducción de tratamiento de procesos judiciales.



## Renovación de agentes de recuperación especializada

En 2023 se llevó a cabo un proceso licitatorio inédito para renovar a los despachos que brindan servicios de recuperación especializada. Se buscó colocar entre las 32 entidades federativas, 179 partidas de hasta 5 mil cuentas cada una. En julio de 2023 se publicó el fallo obteniéndose 89 partidas adjudicadas distribuidas entre 27 proveedores y 90 partidas desiertas. En septiembre se formalizaron los 27 contratos. Se están realizando gestiones de validación para con ello iniciar los procesos de asignación de cuentas con lo cual se daría el inicio de las funciones de los proveedores. Para las partidas desiertas (50.3% del total) se inició el proceso de adjudicación directa enviando las bases y requisitos a diferentes proveedores para la participación, como resultado del proceso se adjudicaron 52 partidas a 31 proveedores.

A la par de la renovación de agentes de recuperación especializada, en 2023 se trabajó en un Plan de negocios de Cobranza Judicial.



## Plan de negocios de Cobranza Judicial

Con el fin de contar con estrategias integrales para el manejo de créditos perfilados para su recuperación por la vía judicial, asegurando que cada uno cuente con un tratamiento adecuado y que, a su vez, este sea financieramente viable para el Instituto, en 2023 se elaboró el Plan de negocios de Cobranza Judicial.

Cabe destacar que dicho plan es parte de las estrategias que se establecieron en la Adenda al PEF 2023-2027.

Con base en el análisis de las fortalezas, oportunidades y debilidades del segmento de Cobranza Judicial, en el plan se plantean 10 estrategias para atacar las necesidades del portafolio:

**Diagrama 8.** Estrategias planteadas en el Plan de negocios de Cobranza Judicial



Fuente: Infonavit. Plan de negocios de Cobranza Judicial.

**1. Constante actualización y localización de datos:** Contar con estrategias articuladas en distintos puntos de contacto del Instituto con la o el acreditado para recabar y actualizar información suficiente y completa para contactarle y contar con una unidad que gestione la información con los agentes de recuperación especializada.

**2. Mejora continua en las estrategias de cobranza:** Crear un equipo interno dedicado al análisis integral del portafolio de Cobranza Judicial que identifique segmentos diferenciados para la aplicación de las estrategias, así como el tratamiento integral de las cuentas asignadas.

**3. Susceptibilidad en la aplicación de productos de apoyo:** Actualmente los créditos se asignan a los despachos de manera inercial, y caso por caso, se ofrecen productos a los acreditados. Se busca que a través de un proceso y estructura específica se realicen análisis continuos del portafolio para identificar productos y soluciones aplicables conforme a las características del crédito, que sean ejecutados por los agentes de recuperación especializada con una instrucción expresa o las nuevas estructuras para

ofrecimiento de soluciones que no necesariamente se entienden como despachos, por ejemplo, un "call center". Si bien el Instituto cuenta con servicios para el ofrecimiento de productos, los créditos en el segmento de cobranza judicial deben tener un tratamiento especializado por encontrarse en un estatus jurídico distinto.

**4. Análisis y contención en créditos de baja morosidad:** Aplicar estrategias de contención en créditos con baja morosidad a través de gestiones de cobranza preventiva en Cobranza Judicial con firma de convenios.

**5. Inicio oportuno de juicios:** Comenzar los procesos de recuperación vía judicial para fomentar la voluntad de pago de las y los acreditados, buscando finalizar solo aquellos casos que no tengan una posibilidad de solución a través de un esquema de apoyo, estableciendo prioridades de créditos de acuerdo al riesgo de prescripción o caducidad de los procesos judiciales.

**6. Dictamen de adjudicación:** Implementar un proceso que asegure que se realizaron y agotaron actividades de cobranza y ofrecimiento de alternativas de solución para las y los acreedores, previo a la conclusión del juicio.

**7. Supervisión a agentes de Recuperación Especializada:** Reforzar la Coordinación General de Recuperación Especializada a través de personal interno, proveeduría externa o un sistema híbrido que habilite esquemas de supervisión para asegurar el cumplimiento de las actividades de cobranza.

**8. Definición y aplicación de productos de apoyo atractivos para las y los acreditados:** Diseñar nuevos productos y vías legales para la solución de los créditos que resulten atractivos y que sean congruentes con el estatus jurídico (demandados) así como la expectativa de retorno y gastos que se tendría que erogar en caso de continuar dichos procesos. Esto podría traducirse de manera simple en descontar de estas soluciones los gastos operativos para que la o el acreditado solo tenga que pagar la expectativa de retorno real o utilidad que el Instituto tendría en caso de llevarse todo el proceso judicial.

**9. Venta de derechos adjudicatarios:** Se refiere a poder realizar operaciones comerciales de vivienda que actualmente ya cuenta con una sentencia firme en la que una autoridad jurisdiccional decretó que la propiedad se encuentra a favor del Instituto, quedando únicamente pendiente la escrituración. No se trata de cartera vencida sino de créditos que ya han sido cerrados por esta determinación judicial y únicamente se busca acelerar la comercialización evitando las gestiones de escrituración y sus consecuentes gastos.

**10. Revalorización del saldo del portafolio segregado:** Generar un mecanismo que permita considerar la revalorización de casos que integran el portafolio segregado dado que los saldos reflejan un valor superior con respecto al valor real de la garantía hipotecaria. Asimismo, se propone generar castigos sobre créditos financieramente no viables. Cabe destacar que en línea con las estrategias planteadas en el Plan de negocios, en

la propuesta de modificación de las Políticas de Cobranza Judicial que se presentará para aprobación del Consejo de Administración en noviembre de 2023 se incluye en la “Estrategia de cobranza de cuentas fuera de balance” que previo al inicio de acciones judiciales y la ejecución de sentencias favorables, se haya agotado el esquema de Cobranza Social documentando el ofrecimiento de alternativas de solución que permitan al acreditado conservar su vivienda y sean financieramente viables para el Infonavit cuando sea posible localizar al acreditado.

En el plan también se señala que se priorizarán créditos con una expectativa de recuperación superior al valor de la garantía o los gastos necesarios para la ejecución y administración de las garantías hipotecarias, conforme a las vías legales aplicables.

El plan de negocios se presentó en octubre de 2023 para conocimiento del H. Consejo de Administración, y conforme sus iniciativas se vayan priorizando y materializando en propuestas operativas, se presentarán para aprobación. Para dar seguimiento a su implementación, este se incluirá en el Plan de Labores 2024 como el proyecto institucional “Implementación del Plan de negocios para el tratamiento de los créditos en el segmento de Cobranza Judicial”.<sup>41</sup>

Las estrategias descritas en las secciones anteriores incidirán sobre los créditos administrados que al cierre de octubre se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 8.** Créditos en etapa 3 por rango de omisos<sup>1,2,3/</sup>, según condición de demanda,<sup>4/</sup> (octubre 2023)

Rango de omisos	En Cobranza Judicial			Etapas previas a Cobranza Judicial	Total
	Con demanda	Sin demanda	Otros		
4 a 9	20,617	47,862	10	125,110	193,599
10 a 24	43,074	97,990	33	200,602	341,699
25 a 36	69,343	196,594	45	32,639	298,621
37 a 48	42,739	81,022	90	228	124,079
Mayor a 48	158,434	71,315	3,181	164	233,094
<b>Total</b>	<b>334,207</b>	<b>494,783</b>	<b>3,359</b>	<b>358,743</b>	<b>1,191,092</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Notas:

1/ Créditos Pool Infonavit y Segregados.

2/ Etapa 3 considera créditos que tienen de 4 a más atrasos, o que tengan estatus vencido.

3/ Excluye créditos con rango de 0 a 3 atrasos debido a que son casos que obtuvieron una reestructura y no se reflejó como curado en los sistemas. A la fecha señalada corresponden a 68,360 créditos (5.4% del total de 1,259,452 créditos en etapa 3).

4/ Con demanda: Demanda sin emplazamiento, emplazamiento sin sentencia, sentencia en contra, convenio judicial, juicio con sentencia, procesos de ejecución, adjudicación, escritura en proceso, escrituración concluida, lanzamiento, proceso PAE y tercerías. Sin demanda: Asignación y convenios previos a demanda y Otros: Autoseguros, Liquidación y Entrega por poder notarial.

De la tabla se desprende que la Cobranza Social aplica para créditos de 4 o más atrasos<sup>42</sup>. La cobranza dual

aplicará como mecanismo excepcional para la atención del portafolio que haya sido transferido al segmento de cobranza judicial previo al inicio de emisión del Dictamen de Terminación de Cobranza Social y no se encuentren perfiladas para ser demandadas de forma inmediata, podrán ser susceptibles de soluciones y productos del segmento de Cobranza Social en tanto no se presente la demanda ante órgano jurisdiccional competente con las limitantes en la Política de Cobranza Judicial.

Bajo estas estrategias, el perfil de deterioro de la cartera del Infonavit, medido como el porcentaje de cartera con riesgo de crédito etapa 3 deberá mantenerse en rangos estables<sup>43</sup>. Esto permitirá que la constitución de reservas de deterioro (riesgo de crédito y extensión), así como el gasto en reservas relacionado con programas de reestructuras, permitan que a lo largo del tiempo la posición financiera del Instituto pueda mantener una posición de solvencia patrimonial y rendimiento real positivo a la Subcuenta de Vivienda.

<sup>41</sup> Para mayor detalle, véase sección *Proyectos Institucionales 2024* del capítulo *III. Plan de labores y financiamientos 2024*.

<sup>42</sup> Conforme a la propuesta de modificación que se presentará para aprobación del H. Consejo de Administración.

<sup>43</sup> Para mayor detalle, véase apartado *iii. Indicadores clave de desempeño* de la sección *Planeación financiera*.

**Diagrama 9.** Descripción integral de créditos con mensualidades atrasadas

## Descripción de atención integral a créditos con mensualidades atrasadas.

Créditos en etapa 3 por rango de atrasos <sup>1/,2/,3/</sup>

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

Al corte de octubre 2023

Etapa 3 (créditos con +3 atrasos)

Número atrasos

Número de créditos (%)  
Saldo operativo (mmdp)

Soluciones por segmento

### Cobranza Social

Cobranza preventiva, Cobranza administrativa, Recuperación de cartera vencida

### Cobranza Dual

Estrategias y programas para créditos que no se encuentran bajo proceso judicial.

### Cobranza Judicial

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



### Número de créditos por etapa procesal RE

Total RE	Créditos por asignar	Demanda	Sentencia	Adjudicación	Concluidos por RE
832,349 créditos	494,783	150,181 Conv. Jur. 31,954	120,475	29,491	5,456
	(hasta 9)		(10 a 36)		(48 o más)

#### En caso de pérdida de empleo

Prórroga por pérdida de relación laboral  
Fondo de Protección de Pagos

#### En caso de disminución del ingresos o falta de pago

Borrón y Cuenta Nueva  
Estudio Socioeconómico  
Convenios de mediación  
Solución a tu medida  
Dictamen de Capacidad de Pago  
Apoyo por paro técnico y huelga  
Apoyo a jubilados

#### Seguros

Seguro de Daños  
Auto seguro por defunción  
Auto seguro por incapacidad

#### Otros beneficios

Responsabilidad Compartida  
Descuento por Liquidación Anticipada

### Recuperación y adjudicación de vivienda



Vivienda adjudicada histórica  
**286,529**



Vivienda con valor contable >0  
**82,116**



Créditos en trámite de escrituración bajo el esquema de dispersión (meta 2024)  
**10,000**

### Administración y regeneración de vivienda



Desplazamiento de vivienda recuperada (proyección 2024)  
**3,438**

NOTAS:  
1/ Créditos Pool Infonavit y Segurados.  
2/ Etapa 3 considera créditos que tienen 4 o más atrasos o que tengan estatus vencido  
3/ Excluye créditos con rango de 0 a 3 atrasos debido a que son casos que obtuvieron una reestructura y no se reflejó como curado en los sistemas. A la fecha señalada corresponden a 68,360 créditos (5.4% del total de 1,259,452 créditos en etapa 3.

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con datos de la Subdirección General de Gestión de Cartera y Secretaría General y Jurídica.

## Seguridad patrimonial

### Construir patrimonio a través de la vivienda

Cuando se finiquita un crédito, se procede a la cancelación de hipoteca y a la escrituración. Con la escritura, la persona derechohabiente está en posibilidad de vender, enajenar o volver a gravar su vivienda, con lo cual se consolida su seguridad patrimonial sobre su vivienda, la cual inicia con la firma de su crédito.

Para atacar el rezago de escrituración de créditos otorgados entre 1972 y 2007, en 2020, después de cinco años de estar suspendida la entrega de escrituras, se reactivó dando certeza jurídica a las y los acreditados sobre su propiedad.

Para aumentar las liberaciones de hipotecas de los acreditados, el Instituto trabaja 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”.

Asimismo, mediante los programas de comercialización de vivienda recuperada del Instituto, las y los trabajadores pueden adquirir una vivienda rehabilitada con condiciones adecuadas de habitabilidad, con mayor equipamiento y a precios asequibles, fomentando que las familias se hagan de un patrimonio.



### **Programa de cancelación de hipotecas 2.8 UMA**

En 2024 se seguirá trabajando en mejorar el proceso de cancelación de hipotecas gratuito para las y los acreditados de bajos ingresos que liquidaron su crédito oportunamente.

De 2019 a 2023 se han inscrito 94,590 cancelaciones de hipotecas, cifra que contrasta con lo realizado durante los años de 2016 a 2018, en donde se realizaron 7,425 Cancelaciones Inscritas.

En 2024 se gestionará el desarrollo de una plataforma tecnológica para automatizar los procesos de seguimiento y control del programa y así dar seguimiento de manera eficiente a las cuentas trabajadas y que la misma permita la interacción con los sistemas SAP- CRM y ALS. Esto permitirá automatizar los procesos y que quede registrado en una sola plataforma.



### **Programa de Regularización de Escrituras 1972-2007**

El Infonavit tiene el compromiso de establecer las bases para la regularización de 82,358<sup>44</sup> créditos originados entre los años 1972 y 2007 que no cuenten con dicho título de propiedad y garantía hipotecaria mediante la obtención y/o elaboración de escrituras, su inscripción ante los registros públicos de la propiedad y su formal envío al Archivo Nacional de Expedientes de Crédito (ANEC).

De inicios de esta administración a julio de 2023 se han obtenido 28,559 escrituras. Para 2024 se estima obtener más de 5,000 sentencias favorables que puedan llevarse a escritura, con lo que se buscará obtener al menos 7,000 títulos de propiedad.



### **Implementación de Consulta Previa**

Con el fin de economizar y ahorrar los recursos destinados al Programa de Cancelación de Hipotecas, se implementará en más estados<sup>45</sup> el modelo de asignación, en “consulta previa”, que dio inicio desde 2021. Este consiste en que los notarios puedan realizar (sin generar honorarios ni costo de derechos) consultas en los sistemas electrónicos de los Registros Públicos de la Propiedad (RPP) que permiten confirmar el estatus de las hipotecas, a fin de obtener la depuración de las liberadas y con gravamen, con el objeto de que se paguen honorarios solo de aquellos créditos de los que se logre realizar la cancelación de hipoteca, lo cual se traduce en un ahorro directamente para el Infonavit en tiempo y costos.

Actualmente la consulta previa se lleva a cabo en 13 entidades, por lo que se espera que en los siguientes años sea implementada en al menos tres entidades más. Con su implementación se ha logrado generar un ahorro al Instituto hasta por 43.2 mdp en virtud de que no se eroga ningún gasto por llevar a cabo la consulta y evita trabajar créditos que finalmente no van a poder culminar en una cancelación de hipoteca.



### **Escrituración de vivienda recuperada por proceso judicial**

Una vez que se cuenta con la adjudicación de las viviendas que se recuperaron tras un proceso judicial, se deben escriturar a favor del Instituto para poder desplazarse al

<sup>44</sup> Cifra del rezago total existente en 01 de enero de 2021.

<sup>45</sup> Baja California, Chihuahua, Coahuila, Hidalgo, Michoacán, Nuevo León, Oaxaca, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sonora, Tamaulipas y Yucatán.

inventario de viviendas que van a reincorporarse a través de los programas de regeneración de vivienda. Para ello, durante el año precedente se iniciaron los procesos del esquema de dispersión de recursos mediante gastos por comprobar para cubrir escrituración y saneamiento de la vivienda recuperada, que tiene como última finalidad agilizar el proceso de escrituración mediante optimización de procesos internos.

A lo largo de 2023 se comenzó con el desarrollo del módulo de pagos dentro del SIAL. Para garantizar la capacidad instalada se contrataron servicios para dictaminar comprobantes de adeudo y pago, se han llevado reuniones semanales con los delegados y capacitaciones; asimismo, se han realizado ejercicios de depuración de universos susceptibles de soluciones de gasto e identificado conceptos de pago. En lo subsecuente, se generarán alianzas estratégicas con autoridades locales y notarías 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.

### Comercialización de vivienda recuperada

En administraciones anteriores se impulsó un modelo masivo de financiamiento y subsidio habitacional que si bien permitió la construcción de más de 9 millones de viviendas, hoy en día muchas de estas se encuentran abandonadas porque fueron construidas sin contar con servicios, transporte o escuelas cerca. Para tratar de atender esta problemática, en el pasado se llevaron a cabo subastas masivas de viviendas bajo una lógica mercantilista y de eficiencia donde se beneficiaron los intermediarios y no las y los derechohabientes.<sup>46</sup>

Estas ventas sirvieron para seguir incrementando la oferta de vivienda pero al no estar vinculadas con la atención de las causas del abandono o de una recuperación integral del entorno, se generó el riesgo de que en un futuro vuelvan a ser abandonadas.<sup>47</sup>

Esta administración detuvo las subastas masivas de viviendas y modificó el enfoque a uno social y financieramente sostenible para las personas. En este sentido, toda la actividad de reincorporación se ha diseñado y aprobado en esta gestión con un enfoque de reinserción con calidad.

### Venta a desarrolladores

En 2024 se pondrá en marcha un nuevo esquema de venta de vivienda recuperada a empresas desarrolladoras de los conjuntos habitacionales.

La compraventa se realizará entre el Instituto y la empresa desarrolladora, pudiendo esta última comercializarla con derechohabientes a través de un crédito Infonavit, o con cualquier persona física, como una venta de contado o con crédito de alguna entidad financiera.

Con este programa se busca evitar el abandono o deterioro de las viviendas, así como de los fraccionamientos o desarrollos, lo cual perjudica tanto a las y los derechohabientes que actualmente están en proceso de adquirir una vivienda, como a los que tienen créditos vigentes en los mismos.

Además, se hará más eficiente el proceso de desplazamiento a través de alianzas con los desarrolladores de los conjuntos habitacionales donde se cuenta con inventario, quienes también están interesados en que sus desarrollos mantengan condiciones adecuadas de habitabilidad, sin abandono ni ocupación irregular.

Se prevé la entrada en operación del programa en el primer semestre de 2024 y se espera desplazar las primeras 100 viviendas en ese mismo año.

### Regeneración Comunitaria Infonavit

Este programa comprende el desarrollo de proyectos de inversión en municipios con altos índices de vivienda abandonada, mediante asociaciones estratégicas con distintos órdenes de gobierno, así como la iniciativa privada, a fin de recuperar conjuntos habitacionales deteriorados que presentan diversas problemáticas urbanas, sociales y ambientales, y lograr su consolidación como espacios de integración social que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

En 2023, se iniciaron cinco nuevos proyectos de coinversión, en siete polígonos, en los municipios de Mexicali, Baja California; Juárez, Chihuahua; Zumpango, Estado de México; y Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco.

Actualmente se implementan 10 proyectos de coinversión en ocho municipios del país<sup>48</sup>, donde se tienen altas concentraciones de vivienda propiedad del Infonavit. En estos proyectos se encuentran asignadas 2,895 viviendas para ser rehabilitadas y reinsertadas en el mercado, con

<sup>46</sup> Infonavit (2021). *Plan de negocios. Estrategia de vivienda abandonada 2021-2025*. Ciudad de México.

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Mexicali y Tijuana, Baja California; Juárez, Chihuahua; Zumpango, Estado de México; y Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco; Zuazua y Juárez, Nuevo León, y Matamoros, Tamaulipas.

diversos prototipos que se adecúan a 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.

Por su parte, el Instituto contribuye de manera directa en la regeneración comunitaria para mejorar las condiciones del entorno en los polígonos de intervención del programa, con una inversión total de 340 mdp en esta administración.

Hasta el momento, en los 10 proyectos que se están ejecutando, se tienen programadas inversiones acumuladas por 765 mdp por parte de los coinversores.

Al cierre de 2023, se prevé iniciar tres proyectos en tres polígonos adicionales en García, Nuevo León y Matamoros, Tamaulipas.

### Aliados por la Vivienda

A través del programa Aliados por la Vivienda se formalizan alianzas con el sector público, a través de gobiernos estatales y municipales, y con diferentes organizaciones civiles para fomentar acciones de vivienda y de regeneración urbana y social, principalmente en aquellas regiones donde se cuenta con mayor inventario de vivienda recuperada.

Al inicio, el interés de las diferentes entidades para participar en el programa se situaba mayormente en el norte del país, sin embargo, actualmente se han establecido alianzas con diferentes gobiernos y organizaciones civiles en el centro, bajo y sureste. Hoy en día los estados beneficiados con la implementación del programa son: Baja California, Chihuahua, Durango, Estado de México, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Nuevo León, San Luis Potosí, Oaxaca, Sinaloa, Sonora y Tamaulipas.

Se cuenta con ocho alianzas con organizaciones civiles para comercializar viviendas en 23 municipios del país.

### Programa para venta de terrenos

A partir de la implementación de los productos de financiamiento de suelo con fines habitacionales, y

previando los casos en los que estos inmuebles sean recuperados, se identificó la necesidad de crear un programa para su comercialización.

El nuevo programa tiene por objetivo contar con un esquema de comercialización que ofrezca a las y los derechohabientes y a cualquier persona física, la posibilidad de adquirir terrenos recuperados destinados a la construcción de habitaciones.

Considerando las condiciones en las que se encuentre el inmueble recuperado al momento de incorporarse al inventario, se identificaron los posibles escenarios y se definieron los esquemas preliminares para su desplazamiento:

- Terrenos vacíos y terrenos con construcciones con un valor menor al 20% del valor total del inmueble, que pueden comercializarse como terrenos con los productos crediticios vigentes del Infonavit destinados a la adquisición de suelo con fines habitacionales.
- Terrenos con construcciones con un valor superior al 20% del valor total del inmueble, para los cuales será necesario un dictamen técnico para determinar si pueden comercializarse como viviendas, o estas construcciones deben ser demolidas para comercializarse como terrenos.
- Inmuebles con viviendas terminadas, los cuales pueden comercializarse como viviendas, a través de los canales de venta de vivienda recuperada vigentes.

El programa se encuentra en etapa de desarrollo y entrará en operación en el último trimestre de 2024.

En la siguiente tabla se muestra la proyección financiera para los siguientes 5 años de los programas de venta de vivienda recuperada.

Para 2024 se tiene una meta de venta de 4,509 viviendas<sup>49</sup>. Se estima que la colocación vía crédito Infonavit sea de 60%, es decir, 2,705 viviendas, lo que representa el 1.9% del total de crédito línea II, compra de vivienda existente, con un monto promedio de crédito de 407,373 pesos, lo que implica una derrama Infonavit se estima en 1,102.0 mdp.

<sup>49</sup> Difiere de lo presentado en el renglón de viviendas totales de la tabla Proyección financiera de los programas de venta de vivienda recuperada 2023-2028 ya que no considera el programa a venta de desarrolladores.

**Tabla 9.** Proyección financiera de los programas de venta de vivienda recuperada 2023-2028

Base	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Acompañamiento	139	371	408	449	494	543
Precio promedio de venta	115,464	115,464	115,464	115,464	115,464	115,464
<b>Ingreso promedio de venta (mdp)</b>	<b>16.05</b>	<b>42.84</b>	<b>47.12</b>	<b>51.83</b>	<b>57.02</b>	<b>62.72</b>
Aliados por la Vivienda	409	905	996	1,095	1,205	1,325
Precio promedio de venta	175,353	175,353	175,353	175,353	175,353	175,353
<b>Ingreso promedio de venta (mdp)</b>	<b>71.72</b>	<b>128.47</b>	<b>174.56</b>	<b>192.02</b>	<b>211.22</b>	<b>232.34</b>
Regeneración Comunitaria Infonavit	304	1,692	1,089	-	-	-
Precio promedio de venta	196,215	196,215	196,215	-	-	-
<b>Ingreso promedio de venta (mdp)</b>	<b>59.65</b>	<b>214.61</b>	<b>213.68</b>	-	-	-
Renovación a tu medida Infonavit	262	1,015	1,117	1,228	1,351	1,486
Precio promedio de venta	300,221	300,221	300,221	300,221	300,221	300,221
<b>Ingreso promedio de venta (mdp)</b>	<b>78.66</b>	<b>256.38</b>	<b>335.20</b>	<b>368.72</b>	<b>405.59</b>	<b>446.15</b>
Re- estrena con Infonavit	180	526	-	-	-	-
Precio promedio de venta	254,089	254,089	-	-	-	-
<b>Ingreso promedio de venta (mdp)</b>	<b>45.74</b>	<b>43.80</b>	-	-	-	-
Venta a Desarrolladores	-	100	200	200	200	300
Precio promedio de venta	-	193,754	193,754	193,754	193,754	193,754
<b>Ingreso promedio de venta (mdp)</b>	-	<b>43.80</b>	<b>38.75</b>	<b>38.75</b>	<b>38.75</b>	<b>58.13</b>
Viviendas totales	1,294	4,609	3,809	2,972	3,249	3,654
<b>Ingreso total por venta (mdp)</b>	<b>271.81</b>	<b>971.90</b>	<b>770.56</b>	<b>612.57</b>	<b>673.83</b>	<b>741.21</b>
Valor libros promedio (mdp)	204.40	728.04	601.68	469.47	513.26	577.22
Gastos comercialización promedio (mdp)	24.36	86.76	71.71	55.95	61.17	68.79
<b>Utilidad (Pérdida) en venta de vivienda adjudicada (mdp)</b>	<b>43.05</b>	<b>157.10</b>	<b>97.17</b>	<b>87.15</b>	<b>99.40</b>	<b>95.19</b>

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

### Cuadro 5. Nueva Estrategia de atención de comercialización de vivienda recuperada

Hasta 2018, los programas de desplazamiento de vivienda recuperada se enfocaban únicamente en el volumen bajo una lógica puramente financiera y no en la calidad de la vivienda y la regeneración urbana del entorno. El 99% de las viviendas era desplazada mediante programas de venta en paquete donde quienes se beneficiaron en mayor medida fueron los intermediarios. Estas ventas sirvieron para seguir incrementando la oferta de vivienda y, al no estar vinculadas con la atención de las causas del abandono o de una recuperación integral del entorno, se generó un riesgo de que vuelvan a ser abandonadas en un futuro.

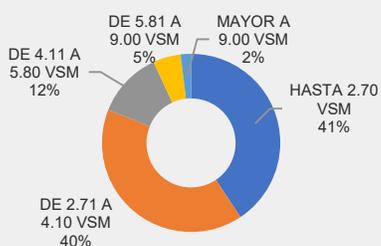
Esta administración se replanteó el modelo de negocio bajo un enfoque social. Se decidió cambiar de canal de ventas de alto volumen y juicios masivos. Al abandonar este modelo, cambió la dinámica y la velocidad de recuperación y comercialización de las viviendas.

La Nueva Estrategia tiene como objetivo recuperar estas viviendas, reinsertarlas en el mercado, siempre y cuando cumplan con los criterios de vivienda adecuada, vinculando su comercialización con soluciones integrales que mejoren las condiciones de habitabilidad en comunidades con rezago urbano y social y contribuyan a mitigar el abandono de vivienda.

Si bien el volumen de viviendas recuperadas y comercializadas se redujo drásticamente durante esta administración, los ingresos que obtiene el Instituto por la venta de los bienes recuperados se han maximizado. Los programas que operaban previo a la Nueva Estrategia reflejan un monto promedio de recuperación de 129,698 pesos, en comparación con los desarrollados bajo la actual administración en donde el promedio asciende a 239,538 pesos. Asimismo, se ha tenido una mayor eficiencia en su reinsertión, ofertando vivienda con mayor potencial comercial, evitando su parálisis y acumulación en el inventario. En 2015-2018 la relación viviendas recibidas y ventas promedio fue de 0.92 mientras que en 2019-2022 fue de 2.30.

La vivienda recuperada siempre ha representado una opción real para las y los trabajadores de los segmentos salariales más bajos en la construcción de su patrimonio. A través de los programas de la Nueva Estrategia, los precios de venta son altamente competitivos, incluso con respecto al modelo anterior se presenta una reducción de hasta el 15%. En lo que va de la administración se han reinsertado al mercado secundario 21,507 viviendas recuperadas, de las cuales el 60% ha sido mediante un nuevo crédito Infonavit de Línea II - en modalidad individual o conyugal – por lo que considerando el monto promedio de los créditos otorgados, la derrama Infonavit ha sido de 4,733.8 mdp. Lo anterior, en beneficio de 10 mil personas acreditadas, sobre todo de menores ingresos. Asimismo, se incrementó en 19% el número de viviendas que comercializadas bajo un nuevo crédito hipotecario del Instituto.

**Gráfica 5.** Porcentaje de vivienda recuperada por rango de ingreso del acreditado (2019 a julio 2023)



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Nota: Se considera el universo completo de las ventas bajo la actual administración, tanto canales de cierres de canales anteriores como los de la Nueva Estrategia.

**Gráfica 6.** Precio promedio de venta al adquirente final por año Modelo anterior vs Nueva Estrategia (2019 a julio 2023)



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Notas:

1/ En esta administración se llevó a cabo el cierre de los procesos anteriores, el cual concluyó en abril de 2023 con el fin de evitar algún riesgo legal para el Instituto.

2/ Como parte de los programas de venta en paquete bajo el modelo anterior, han sido considerada la comercialización bajo subastas, macro subastas, acompañamiento y venta a gobiernos.

Mediante los programas de desplazamiento de vivienda adjudicada por el Infonavit se reinserta e incrementa la oferta existente, que en muchos casos se encuentra mejor ubicada y con precios más asequibles que la oferta nueva, permitiendo que las familias beneficiarias se hagan de un patrimonio.

## Construir patrimonio a través del ahorro

Desde que una persona se incorpora al empleo formal, inicia la construcción de su patrimonio a través del ahorro en la Subcuenta de Vivienda. Mientras trabaja en el sector formal esta continúa ahorrando y acumulando rendimientos, incluso su ahorro sigue creciendo cuando el trabajador o trabajadora salga del empleo formal vía los rendimientos.

A lo largo de todo el periodo, el Infonavit tiene la capacidad y la encomienda de ofrecer soluciones financieras que apoyen a incrementar su patrimonio y mejorar su calidad de vida como otorgar rendimiento a todas sus aportaciones, mismas que pueden ser utilizadas para adquirir una solución financiera, o el saldo de la Subcuenta de Vivienda puede ser retirado en su totalidad para complementar su pensión y, en caso de fallecimiento, para constituir un legado heredable a sus beneficiarios.



### **Rendimiento a la Subcuenta de Vivienda**

El Infonavit tiene como mandato legal, conforme a lo establecido en el artículo 39 de su Ley, alcanzar un rendimiento para la SCV, determinado por el H. Consejo de Administración.

Para 2024 se propone otorgar un rendimiento nominal a la SCV de 4.79%, 105 puntos base por encima de la inflación estimada para el cierre de año de 3.7%, con lo que se preserva el poder adquisitivo del ahorro de las y los trabajadores. Este corresponde únicamente a la cantidad básica (o rendimiento mínimo que marca la Ley del Infonavit).



### **Aportaciones voluntarias**

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 y en coordinación con las Administradoras de Fondos para el Retiro y la Empresa Operadora de la Base de Datos Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, se trabajó en el desarrollo tecnológico del servicio que permita en 2024 a los trabajadores derechohabientes, una vez autorizado por la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR), hacer válido su derecho de trasladar en forma fácil, segura y sin costos adicionales 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.

Durante 2024, el Infonavit y las administradoras interesadas seguirán impulsando mecanismos de coordinación para que el trabajador afiliado que decida trasladar el monto de sus aportaciones voluntarias a la SCV lo pueda hacer y así pueda acceder a un patrimonio de mayor valor.



### **Aportaciones de vivienda para personas trabajadoras del hogar y personas trabajadoras independientes**

Mediante la coordinación con el IMSS, esta iniciativa permitirá en 2024 que tanto las personas empleadoras de trabajadoras del hogar y las personas trabajadoras independientes de industrias familiares, profesionales, comerciantes en pequeño, artesanos y demás trabajadores no asalariados que se registren en el IMSS a su Régimen Obligatorio de Seguridad Social, realicen aportaciones a la Subcuenta de Vivienda y ello les permita acceder y disfrutar de su derecho a la vivienda. La iniciativa atiende a las reformas aprobadas a las leyes del Infonavit y la del Seguro Social el 17 de octubre de 2023.



### Eje 3. Operación eficiente y transparente

Uno de los objetivos del Infonavit es administrar los ahorros de las y los derechohabientes con eficiencia para poder otorgar soluciones financieras que apoyen a incrementar su patrimonio y mejorar su calidad de vida.

En este sentido, el tercer pilar fundamental para la transformación del Instituto es la operación eficiente y transparente. La efectividad en la captación de las aportaciones patronales, el manejo del Fanvit para incrementar el valor del ahorro de las y los derechohabientes y el uso eficiente de los recursos para la operación del Instituto son un reflejo de la responsabilidad que tiene el Infonavit como custodio del ahorro de las y los derechohabientes.

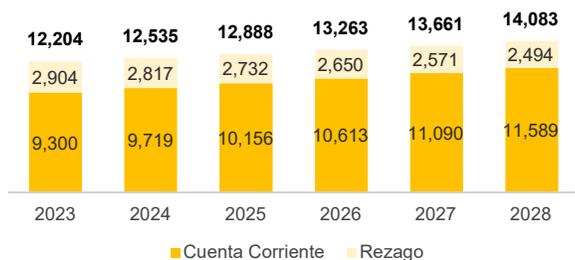
#### Administración eficiente

##### Efectividad en la captación de las aportaciones patronales

Esta administración ha buscado facilitar el cumplimiento de las obligaciones de los patrones cumplidos a través de mejoras en los procesos de recaudación, mecanismos de cobranza y auditoría estrictos y fortalecimiento de la inteligencia fiscal para garantizar que los trabajadores gocen del pago de la prestación laboral de vivienda definida en la Constitución.

Debido a las estrategias llevadas a cabo se espera mantener una tendencia positiva en los siguientes años de la cobranza por fiscalización y el flujo de efectivo. Para 2024 se espera que el flujo de efectivo (aportaciones patronales y recuperación de cartera de Entidades Receptoras, A.C.V., Amortización Crédito de Vivienda) asciendan a 352,822 mdp, lo cual se puede verificar en la tabla proyección de flujo de efectivo<sup>50</sup>.

Gráfica 7. Cobranza por fiscalización 2023-2028

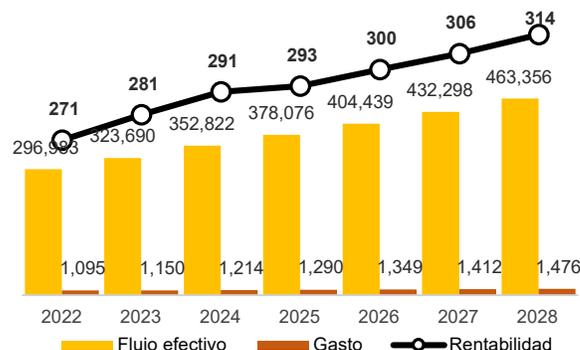


Fuente: Coordinación General de Recaudación Fiscal.

<sup>50</sup> Apartado i. Proyecciones financieras de la sección Planeación financiera.

En materia de rentabilidad, se estima que para 2024 por cada peso gastado se obtengan 291 pesos y para los próximos años se espera una mayor rentabilidad.

Gráfica 8. Rentabilidad recaudatoria 2023-2028



Fuente: Coordinación General de Recaudación Fiscal.



#### Mejoras tecnológicas para incrementar la eficiencia recaudatoria

Se promoverán desarrollos de mejoras tecnológicas para incrementar la eficiencia en los diferentes procesos del ciclo recaudatorio y de fiscalización:

- **Analítica para incrementar la efectividad de los actos de cobro** que permitirá mejorar las capacidades de análisis del comportamiento de los patrones para favorecer el diseño e implementación de estrategias de recaudación más efectivas.
- **Implementar campañas de cobranza persuasiva vía telefónica** con mensajes de voz automatizados a patrones que presenten adeudos o retrasos en el cumplimiento de sus obligaciones, lo que permitirá una comunicación, rápida, efectiva, a un costo bajo y con la mínima intervención de recursos humanos.
- Desarrollar una aplicación para que los patrones puedan utilizar el servicio web de avisos de crédito para descargar los avisos y con ellos puedan retener y/o suspender de manera más oportuna, sin la necesidad de que contraten el software de un proveedor certificado o que ellos mismos se certifiquen en el uso del servicio. Ayudar a incrementar el uso de este servicio web permitirá que un mayor número de patrones y, por consecuencia, sus acreditados puedan obtener los beneficios de obtener de manera electrónica y oportuna la información de sus avisos de crédito.

- Mejorar el control y seguimiento de los diferentes mecanismos de fiscalización, mediante la definición **del Sistema de Monitoreo de Auditorías Fiscales (SIMAF) y el Sistema de Emisión y Seguimiento de Cartas Invitación y Entrevistas**. Con esta implementación, se pretende tener un mejor control en la emisión de órdenes de fiscalización con consulta histórica, monitorear el estatus de propuestas de auditorías, control de pagos de auditorías en proceso y concluidas, así como la generación de reportes gerenciales de auditorías en proceso y concluidas, cifras recaudadas, acuerdos conclusivos, medios de defensa y resultados de su auditoría, así como su generación de mayor percepción de riesgo.
- **Sistema de Emisión y Seguimiento de Cartas Invitación y Entrevistas**. Se buscará conceptualizar para su posterior desarrollo (2025-2028) un sistema para controlar y evaluar el comportamiento de los patrones en la que se le den a conocer los antecedentes específicos a través de las cartas invitación y entrevistas realizadas por el instituto; a fin de recuperar las aportaciones y amortizaciones en beneficio de los trabajadores. Durante 2024 se formalizará la solicitud de desarrollo la Subdirección General de Tecnologías de Información.

#### Incrementar el valor del ahorro

Del cierre de 2018 al cierre de 2023, las inversiones en valores del Infonavit pasaron de representar el 11% a representar prácticamente el 30% del total de sus activos.

Para maximizar el retorno de las inversiones en valores y así incrementar el ahorro de las y los trabajadores, desde 2019 el Instituto rediseñó todos sus procesos de inversión y su estructura de administración y rendición de cuentas respecto de sus inversiones. Desde 2022 el Fanvit cuenta con un portafolio de referencia, el cual permite evaluar de manera objetiva y transparente el rumbo y desempeño de su estrategia y resultados. Esta herramienta igualmente ayuda al Fanvit a buscar para el largo plazo rendimientos competitivos, manteniendo siempre un perfil de riesgos conservador.

Como resultado del enfoque diligente y riguroso de inversión del Fanvit, las inversiones en valores del Instituto han generado mayores rendimientos que el promedio ponderado de las Sociedades de Inversión Especializada de Fondos para el Retiro (Siefores) del Sistema de Ahorro para el Retiro, considerando para ello una ventana temporal de 36 y 60 meses.



### **Portafolio de referencia y desempeño del Fanvit**

El portafolio de referencia del Fanvit refleja las metas y objetivos de este fondo de inversión, y fue diseñado en

apego a la política de inversión a partir de los objetivos de retorno requeridos, los niveles de tolerancia de riesgo y las restricciones de inversión.

La asignación estratégica de activos del portafolio de referencia, basada en riesgos y retornos esperados de largo plazo, permite tener una visión de largo plazo de las inversiones del Fanvit y sus resultados esperados sobre el mismo.

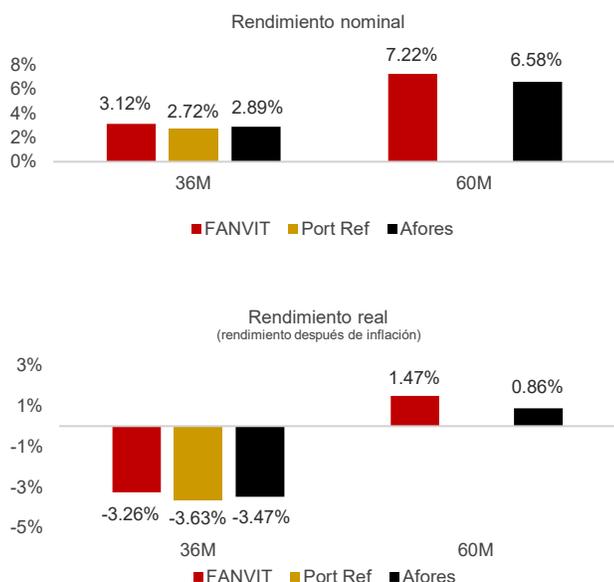
El Portafolio de Referencia del Fanvit vigente, cuenta con las siguientes características:

- Rendimiento esperado 7.2%
- Volatilidad estimada 3.7%
- Duración estimada en pesos 3.4 años
- La distribución entre las diferentes clases de activo del portafolio de referencia es la siguiente:
  - 10 % Renta Fija de corto plazo;
  - 36.8% Mbonos;
  - 15.7% Udibonos;
  - 12.5% Bonos corporativos;
  - 2.5% Renta Fija EUA;
  - 20% Renta Variable; e
  - 2.5% Instrumentos alternativos.

Los resultados del Fanvit durante 2023 se han dado en un entorno de riesgo caracterizado por: la lucha contra la inflación a nivel global con políticas monetarias restrictivas durando más de lo esperado; la reapertura de la economía China generando menor dinamismo de lo que se esperaba, y la persistencia de la guerra en Ucrania que podría generar presiones adicionales en la economía europea.

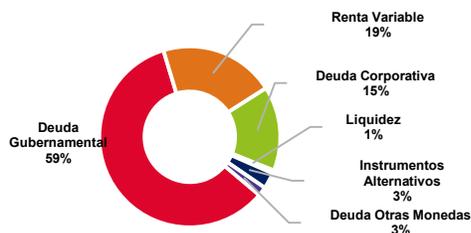
A pesar del contexto y como resultado del enfoque diligente y riguroso de inversión del Fanvit, las inversiones en valores del Instituto presentan rendimientos superiores a los de su portafolio de referencia y al del promedio ponderado del sistema Afore para las ventanas temporales de 36 y 60 meses.

**Gráfica 9.** Rendimiento nominal y real del Fanvit vs. Portafolio de referencia y sistema Afore (36 y 60 meses al cierre de octubre 2023, rendimiento anualizado)



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 julio 2023.

**Gráfica 10.** Composición del portafolio del Fanvit (octubre 2023)



Fuente: Coordinación General de Inversiones.

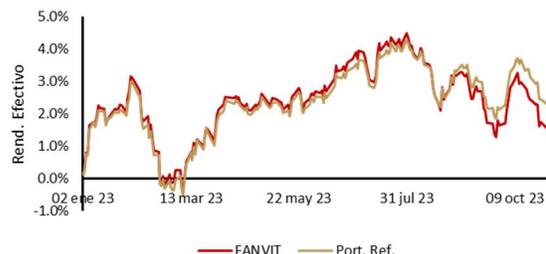
Ante el escenario macroeconómico actual, el Infonavit mantendrá, como hasta ahora, un análisis constante de los mercados financieros para identificar oportunidades de inversión alineadas a la asignación estratégica de activos del Fanvit, teniendo al centro los siguientes objetivos y métricas de desempeño:

**Mantener un Alfa positiva para el Fanvit considerando una ventana de 36 meses**

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

considerando una ventana de observación de los últimos 36 meses.

**Gráfica 11.** Evolución del rendimiento del Fanvit y su portafolio de referencia al cierre de octubre 2023 (últimos 36 meses).

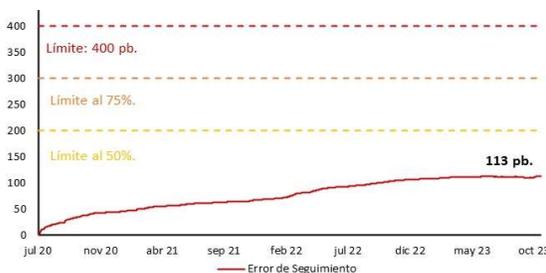


Fuente: Coordinación General de Inversiones.

**Mantener el portafolio efectivamente invertido dentro del error de seguimiento<sup>51</sup> aprobado por el Comité de Inversiones**

Al cierre de octubre 2023, el error de seguimiento<sup>52</sup> del Fanvit se encontraba en 113 pb, significativamente por debajo del límite máximo de 400 pb autorizado por el Consejo de Administración.

**Gráfica 12.** Error de seguimiento del Fanvit (puntos base)



Fuente: Coordinación General de Inversiones.

**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, pero su régimen de inversión es más conservador que el del sistema Afore. 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

<sup>51</sup>También referida como "Tracking Error" en la bibliografía especializada

<sup>52</sup> 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.

industria para comparar el desempeño de fondos con diferentes perfiles de riesgo.

**Gráfica 13.** Razón de Sharpe, últimos 60 meses (octubre 2023)



Fuente: Coordinación General de Inversiones.

### **Contratación e inicio de operaciones con un Custodio de valores en el mercado internacional, lo que representará mayores oportunidades de inversión a menores costos que transaccionando a través del Sistema Internacional de Cotizaciones (SIC<sup>53</sup>)**

Al cierre de octubre 2023, el Fanvit cuenta con inversiones en el extranjero mediante la tenencia de 44 ETF's (Exchange Traded Funds), los cuales representan ~20% del portafolio; inversión por un monto de 112,000 mdp.

Para el Fanvit, la compraventa de títulos extranjeros es posible el día de hoy gracias al SIC. Mediante el SIC, el Fanvit (y cualquier otro inversionista en México) puede transaccionar los valores internacionales virtualmente como si estos pertenecieran al mercado local, sin embargo, en una operación del SIC se agregan, forzosamente, más intermediarios y las comisiones de estos.

Dados los volúmenes previos de operación del Fanvit en mercados internacionales, hasta este punto ha hecho sentido operar mediante el SIC, no obstante, dado el considerable volumen actual de activos bajo administración y las expectativas de su crecimiento a futuro, se considera conveniente contar con los servicios de un Custodio Internacional de Valores.

El nuevo proveedor de servicios de custodia internacional fue designado por los órganos colegiados correspondientes del Fanvit, siguiendo lo establecido por las políticas de adquisiciones del Infonavit; siendo elegido el proveedor que mejores costos ofertó por dichos servicios.

Estos servicios entrarán en operación durante el último trimestre del 2023, aportando las siguientes ventajas para el Fanvit:

- Acceso a una amplia gama de mercados internacionales, más profundos y líquidos que lo disponible en el SIC; con abundancia de contrapartes calificadas y relevantes.

- Mejores costos, al eliminar intermediarios necesarios para una transacción en el SIC. La contratación del nuevo proveedor permitirá ahorros superiores al 50% para los servicios de custodia del portafolio internacional del Fanvit.
- Los custodios de valores, en sus mercados de origen, suelen tener mayor experiencia y conocimiento de la regulación y operación aplicable.

### Gestión eficiente de los recursos

Desde el inicio de esta administración se llevó a cabo una reestructura administrativa para mejorar las Políticas Aplicables a las Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes, Contratación de Servicios y Obras para hacer más eficiente el gasto y cerrar espacios a la corrupción en las compras públicas.

Anteriormente las contrataciones se realizaban bajo condiciones poco competitivas, sin certidumbre y enorme discrecionalidad, mientras que actualmente los procesos de contratación se llevan a cabo bajo condiciones de libre competencia y se ha eliminado la adjudicación directa como regla general con lo que se han contenido los sobrepagos e ineficiencias, lo que se traduce en un mayor rendimiento para las y los trabajadores.

En 2024 se seguirá optimizando la operación del Instituto a través de mejoras en los procesos y de mantener una cultura de gestión de presupuesto con foco en resultados.



### **Gastos de Administración, Operación y Vigilancia**

Esta administración ha buscado mantener el techo prudencial establecido en la ley. En 2024 se estima que la relación de GAOV a recursos totales sea de 0.53% por debajo del techo prudencial de 0.55% establecido en la Ley en el artículo 16.

Si bien esto representa un crecimiento en la relación de GAOV a recursos totales de otros años, este incremento no se debe a un mayor gasto sino a un tema contable y regulatorio ya que a partir de 2024 los gastos asociados a la cobranza judicial se incluyen en el renglón 810 - Gastos judiciales. Este cambio proviene de las modificaciones a la CUOEF realizadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores que entrarán en vigor a partir de enero de 2024. Las disposiciones vigentes permiten que los gastos asociados a recuperación especializada se reconozcan en la contabilidad hasta el momento en el que se adjudique y de forma neta de los ingresos. Los cambios a la circular de 2024 requieren que el Infonavit registre los gastos cuando se devengan (cuando se entreguen los bienes o servicios), lo cual sucede de forma frecuente a lo largo del año, como

<sup>53</sup> El SIC es el sistema que permite la cotización, negociación y liquidación de valores bursátiles de emisores extranjeros en México.

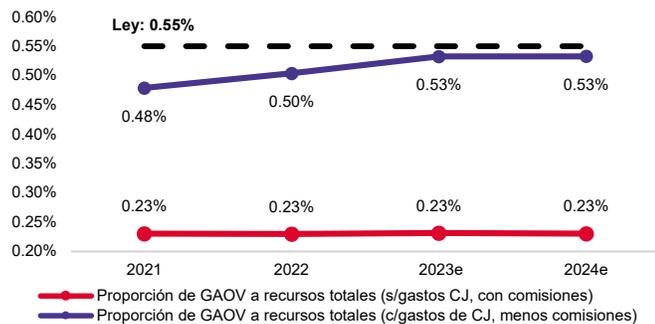
consecuencia, estos gastos tienen que presupuestarse por lo que la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización integró este gasto dentro del GAOV en la partida 810, y como consecuencia tendrá un impacto en el indicador de GAOV.

El presupuesto de GAOV proyectado para 2024 se estima en 15,861 mdp, lo que representa un menor gasto en términos reales de 6.6% respecto del presupuesto aprobado por el Consejo de Administración del Instituto para 2023. Para mayor detalle sobre el cálculo del GAOV, véase la sección *Presupuesto de GAOV* en el capítulo *Presupuesto 2024*.

Otro elemento que incide en la recuperación de gastos y, por ende, en el incremento en la razón es que en 2024, sujeto a aprobación del H. Consejo de Administración, se eliminarán las comisiones por apertura de crédito y administración del portafolio en pesos conforme a las consideraciones de la Coordinación General Jurídica (CGJ) en favor de las y los trabajadores para lograr mayor asequibilidad en los créditos<sup>54</sup>.

En la siguiente gráfica se muestra la relación de GAOV a recursos considerando los gastos asociados a la cobranza judicial y la eliminación de las comisiones por apertura y administración del portafolio. En 2023, la relación GAOV a recursos totales es de 0.53%. Si se calcula como hasta 2023 (sin considerar gastos de cobranza judicial y se incorporan los ingresos por comisiones), la relación es de 0.23%, misma que en años anteriores.

**Gráfica 14.** Relación GAOV a recursos totales



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

<sup>54</sup> Véase en anexo 6 el oficio en el que la Dirección General le hace la consulta a Coordinación General Jurídica (CGJ) sobre las cláusulas en las disposiciones aplicables a la actividad crediticia y el oficio respuesta de la CGJ en el que

Nota:

S/gastos se refiere a sin considerar gastos de Cobranza Judicial y considera los ingresos por comisiones por apertura y administración del portafolio, como se calculaba hasta 2023.

C/gastos se refiere que considera los gastos de Cobranza Judicial y no considera los ingresos por comisiones de apertura y administración del portafolio, como se propone calcular a partir de 2024.



## Política de fideicomisos

Desde la creación del Instituto se han constituido fideicomisos para el cumplimiento de sus objetivos. Sin embargo, desde el inicio de esta administración se identificó que no se contaba con un marco normativo que los regulara, ni mecanismos de control y seguimiento que permitieran reconocer el inventario existente y su situación.

En diciembre de 2021 se aprobaron las “Políticas de Constitución, Operación y Extinción de Fideicomisos” y sus lineamientos en 2022, en donde se establecen 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.

Una vez establecida la normativa y ante la falta de información y documentación, se entabló comunicación con las instituciones fiduciarias a efecto de obtener los contratos de fideicomisos, para validar su vigencia y la participación del Instituto. Al cierre de agosto de 2023 se han obtenido 268 contratos de los 538 fideicomisos que se tienen identificados, y en 2024 se buscará tener 130 contratos adicionales.

En 2024 se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- La dictaminación normativa y la emisión de opinión de regularización o extinción de los fideicomisos cuyo contrato se obtenga a más tardar en junio de 2024.
- La aprobación de los Planes de Regularización de los fideicomisos de áreas centrales.

concluye que existe la viabilidad jurídica para someter a aprobación del Consejo de Administración la eliminación del cobro de la comisión de apertura y la cuota de administración.

**Diagrama 10.** Avance en la Política de Fideicomisos al 31 de agosto de 2023



Fuente: Subdirección General de Administración de Recursos Humanos.



### Política de administración de bienes muebles e inmuebles

En julio de 2023 entraron en vigor las “Políticas para la Administración, Control y Destino de Bienes Muebles e Inmuebles Patrimoniales del Infonavit”. Estas políticas proporcionan una cobertura normativa más amplia en lo que respecta a la administración, control y destino del patrimonio inmobiliario del Instituto.

La Subdirección General de Administración y Recursos Humanos está trabajando en conjunto con la Subdirección General de Tecnologías de la Información para desarrollar la herramienta tecnológica del Registro Institucional del Patrimonio Inmobiliario (RIPI), que contendrá la información relevante sobre los inmuebles patrimoniales.

Las pruebas piloto de esta herramienta se realizarán en diciembre de 2023 para iniciar operaciones en 2024 conforme a lo establecido en las políticas.

Asimismo, se realizarán las acciones que permitan mantener el control y administración de los bienes inmuebles patrimoniales, así como la definición de la estrategia de destino de los 30 inmuebles disponibles.



### Estrategia de compras

En términos de administración eficiente, desde el inicio de esta administración se impulsó que las adquisiciones se

realicen en su mayoría a través de licitaciones para permitir comparar ofertas y generar competencia entre proveedores en precio y niveles de servicio.

Así, se ha logrado revertir la proporción del valor de las adjudicaciones directas y se privilegia a las licitaciones abiertas. La proporción de las primeras pasó de 86.4% en 2018 a 22.9% en 2023 para el periodo enero-septiembre.

**Gráfica 15.** Licitaciones vs adjudicaciones directas (enero-octubre de cada año)



Fuente: Subdirección General de Administración de Recursos Humanos.

En 2024 se continuará privilegiando la adquisición de bienes y servicios mediante el procedimiento de contratación por licitación, en particular a través de licitaciones electrónicas. Al 31 de agosto de 2023, el sistema de licitaciones electrónicas opera para todo el Instituto, realizándose bajo esta modalidad el 100% de licitaciones abiertas que, de acuerdo con sus características, son susceptibles de realizarse de manera electrónica.



## Habilitadores

### Arquitectura integral de datos y sistemas

La evolución tecnológica y de los servicios digitales ha permitido un cambio en la experiencia de las y los usuarios. En este sentido, el Plan Maestro de Tecnologías de Información (TI) ha buscado ser un elemento que guíe al Instituto en esta evolución. Durante 2024 se estima concluir 33 iniciativas relacionadas con: aplicaciones, arquitectura de TI, datos y analítica, gestión y gobierno de TI, infraestructura tecnológica, seguridad informática, transformación digital y capacidades de TI. Estas acciones permitirán consolidar los avances de años anteriores, permitiendo establecer la Transformación Digital como habilitador de cambio en los procesos, operaciones y cultura, para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el entorno digital y ofrecer mejores servicios a las y los derechohabientes.

En cuanto a Gobierno de Datos, con el objetivo de mantener un ecosistema de información que maximice el valor de los datos cuando son consumidos, brindando servicios eficientes a los derechohabientes, acreditados y patrones, así como para la toma de decisiones Institucionales, durante 2024 se espera contar con la formalización de las fuentes únicas de datos y cobertura al ciclo de vida completo del dato para consumo y almacenamiento para al menos cuatro tipos de datos maestros de contacto y de referencia, buscando con ello homologación, integridad, información actualizada y centralizada, mejorando el servicio al derechohabiente.

Por otro lado, se continuará con el fortalecimiento del *Data Warehouse* (DWH) institucional mediante la integración de distintas fuentes de datos institucionales para simplificar la entrega de soluciones financiera y servicios. Con esto, la consulta y gestión de datos se continuará realizando 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 y cumplimiento normativo. Para 2024 se espera concluir al 100% la migración del *Data Warehouse*, contar con el diseño de un servicio de almacenamiento de datos operativos y de análisis de datos de múltiples áreas, así como un diseño de un servicio de autoconsumo.

Para que el Instituto cuente con la infraestructura y los servicios de operación actualizados con capacidad suficiente para garantizar la estabilidad y disponibilidad en la operación de los sistemas de atención a los

derechohabientes, patrones y usuarios internos, durante 2024 se continuará atendiendo la obsolescencia de la infraestructura tecnológica. Se renovará la infraestructura de la plataforma mainframe, se adquirirán servicios administrados para la renovación y modernización tecnológica de las impresoras y fotocopiado del Instituto y se llevará a cabo el cambio de plataforma de la mesa de servicio (CASIA) para las mejoras de la atención a usuarios, procesos automatizados de los datos de usuario y equipo, incluyendo historial de fallas.

Se continuará con la consolidación y actualización de sistemas Recaudación-Crédito-Cartera, que tiene por objetivo llevar a cabo la actualización del *Advanced Loan System* (ALS).

Respecto a ALS, se espera reducir el tiempo de implementación de nuevos productos de crédito disponibles en la versión actual del sistema.

Asimismo, continuará la ejecución de las acciones de rediseño de SAP FICO. Con esto se espera la estabilización del sistema de la plataforma financiera, contable y presupuestal del Instituto para eliminar la obsolescencia tecnológica acumulada durante 17 años y la conclusión de configuración dentro del sistema. Asimismo, en 2024 iniciará el desarrollo y las pruebas unitarias dentro de la plataforma de S4HANA para que en 2025 se tenga una plataforma actualizada que permita la estabilidad en los niveles de servicio de esta plataforma que involucra procesos financieros y contables para eficientizar la respuesta a las y los derechohabientes.

### Gestión de cambio y modelo operativo

El Modelo Operativo del Infonavit se ha consolidado como un elemento habilitador para alinear la operación con la estrategia institucional, a través de procesos transversales que mantengan como prioridad la orientación a la satisfacción de las necesidades de los derechohabientes. Como habilitador está presente en el diseño de nuevos productos y servicios, así como en la mejora continua, actualización e innovación de nuestras operaciones.

Para 2024, se continuará fortaleciendo el Modelo Operativo Infonavit, mejorando la herramienta de gestión de procesos ARIS y actualizando el Marco Normativo Institucional de

Gobierno de Procesos para agilizar la publicación normativa.

Como estrategia se mantiene la meta de ingresar 240 documentos normativos a ciclo de revisión para mantener un flujo constante de actualización normativa. Asimismo, a través de la revisión de procesos cada vez más transversales, simplificación de procesos y depuración de normativa obsoleta, se buscará la mejora continua del modelo.

Por otro lado, en el marco de la Estrategia de Desarrollo y Reconversión del Capital Humano, se ha planteado la elaboración de 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 2024 se implementarán e impartirán acciones de gestión a partir de los resultados de la Matriz de talento con el fin de mejorar el nivel de dominio de competencias institucionales entre las y los trabajadores del Infonavit y dotarles de oportunidades de aprendizaje para realizar mejor sus funciones en beneficio de las y los derechohabientes.

Se continuarán implementando acciones con perspectiva de género que fomenten un pago equitativo, la igualdad de oportunidades en procesos de reclutamiento, selección, contratación, promoción y formación para que exista una mayor participación de mujeres en puestos de alta responsabilidad.

Para seguir avanzado, en materia de reclutamiento, se señalará explícitamente en el 100% de las vacantes que se publiquen, que no es necesario incluir en las solicitudes de trabajo información que pueda conducir a sesgos sobre la empleabilidad de las personas por su edad, género, estado civil o apariencia física.

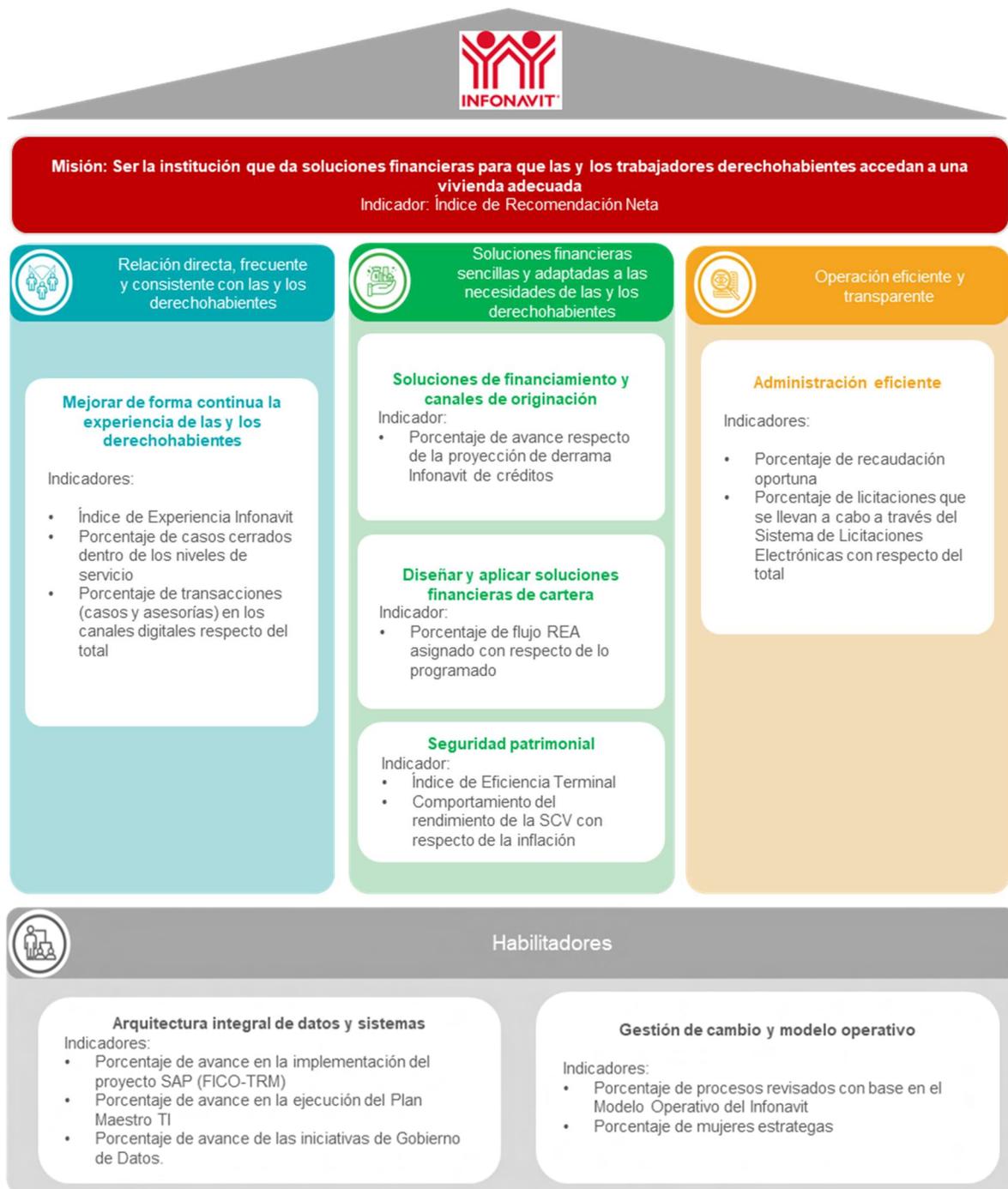
Como parte de las acciones para mejorar la atención otorgada a grupos históricamente vulnerados como son las mujeres, población LGBTI+, personas con discapacidad, población indígena o personas adultas mayores, entre otros y poner a las y los derechohabientes en el centro de todas las acciones, se ofrecerá capacitación para fortalecer la competencia institucional de Calidad y excelencia en el servicio así como en la Lengua de señas mexicana y se facilitará la accesibilidad en los Cesi, hacia la población derechohabiente, acreditada y público en general de talla baja.

Con el objetivo de construir entornos laborales favorables que se complementen con medidas de prevención de factores de riesgo psicosociales, se llevarán a cabo acciones que fortalezcan los liderazgos positivos para habilitar a las y los líderes del Instituto a mantener una comunicación abierta y constructiva para llegar a soluciones satisfactorias en casos de conflicto y obtener resultados.

Por último, en cuanto a la certificación a gerentes de crédito, cartera y recaudación en las Delegaciones Regionales, durante 2023 se matriculó a las y los gerentes de áreas sustantivas en las delegaciones regionales en las jornadas de certificación de los estándares de competencia que el Infonavit ha registrado ante el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), que son EC0939.02 "Aplicación de las reglas para el otorgamiento del crédito a los/las trabajadores(as) derechohabientes del Infonavit en las diferentes alternativas de financiamiento", EC0940.02 "Asesoría en los lineamientos de servicio del modelo de soluciones de pago del Infonavit" y EC0941.01 "Asesoría en los procesos de Recaudación Fiscal y Administración de la Subcuenta de Vivienda", por lo que como iniciativa de continuidad en 2024 se extenderá la convocatoria de impartición de estas jornadas al personal adscrito en las 32 delegaciones regionales.

## Indicadores estratégicos

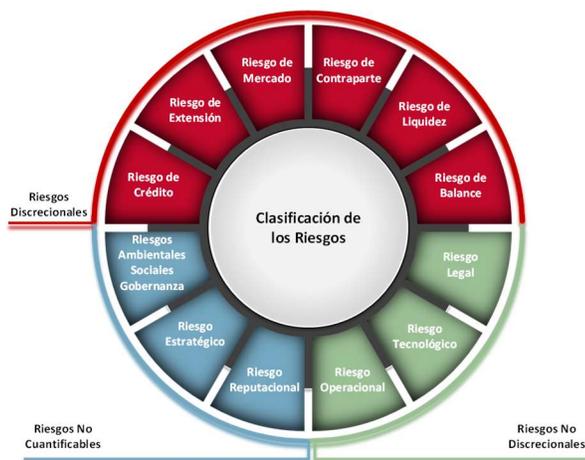
El tablero de indicadores estratégicos institucionales permitirá medir los avances y los resultados alcanzados de los objetivos del planteamiento estratégico del Instituto, en cuanto a la relación y atención que brinda el Instituto a los derechohabientes, las soluciones financieras que ofrece y el manejo 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.



## 4. Riesgos a los que está sujeto el Instituto

El Infonavit tiene identificados los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de su misión y visión, con el fin de contar con estrategias para minimizar su impacto en la operación diaria y en los resultados que se entregan a las y los trabajadores derechohabientes<sup>55</sup>. Los riesgos inherentes a la misión del Instituto que componen los riesgos que administra integralmente el Instituto por normatividad y misión son los siguientes:

**Diagrama 11.** Riesgos administrados por el Instituto



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

El Instituto cuenta con una gestión del perfil de riesgos adecuada, lo que le permite delimitar métricas, además de determinar y monitorear los factores de riesgo.

**Diagrama 12.** Gestión del perfil del riesgo



Durante los siguientes años el Instituto se enfrentará a nuevos y diversos retos para concluir de manera exitosa la implementación de la Reforma a la Ley del Infonavit. Estos implican el diseño, la evaluación y la puesta en marcha de más y mejores soluciones financieras para las y los trabajadores derechohabientes, ya que cualquiera que sea titular de una Subcuenta de Vivienda tendrá derecho a financiamiento, con lo que se deberá atender a un nuevo universo de trabajadores dando acceso al crédito a través de nuevos métodos de evaluación, sin descuidar la fortaleza financiera del Instituto.

<sup>55</sup> En caso de que exista información que modifique las proyecciones financieras de manera sustancial, este capítulo podrá actualizarse en el mes de noviembre

De manera simultánea, el Instituto estará llevando a cabo otra importante implementación relacionada con los cambios a las Disposiciones de Carácter General aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento emitido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), en las cuales se incorporan importantes modificaciones a la clasificación de activos y pasivos financieros que impactará en la metodología de valuación, de estimación de deterioro de los mismos, cambios en los procesos de revelación de información contable y financiera actuales, y definición de nuevos procesos para los mismos efectos de revelación de información contable y financiera.

El perfil de riesgos del Instituto es la descripción cuantitativa y cualitativa de los diferentes riesgos a los que está expuesto el Instituto en un momento dado. Los objetivos de exposición del perfil de riesgo deseado corresponden a los niveles desagregados de todos los riesgos que el Instituto está dispuesto a enfrentar, asumir, rechazar, evitar o tolerar en el corto, mediano y largo plazo, su última actualización y aprobación ante el Comité de Riesgos y el H. Consejo de Administración sucedió en el mes de octubre de 2023.

En lo que corresponde a los límites de exposición al riesgo y niveles de tolerancia necesarios para la gestión del riesgo de crédito, extensión, mercado, contraparte, liquidez, balance, operacional, tecnológico, legal y los no cuantificables, estos se proponen al Comité de Riesgos para su aprobación y al Consejo de Administración para su autorización,

El detalle de los límites de exposición se encuentra en los Objetivos, Lineamientos y Políticas (OLP) que aprueba el Comité de Riesgos, su última actualización sucedió en octubre de 2023.

Se realiza el monitoreo de acuerdo con la frecuencia establecida por cada indicador y sus límites de exposición y niveles de tolerancia, así como los escenarios de estrés se informan de manera mensual a través del Informe de Riesgos.

A continuación, se describen los riesgos a los que está expuesto el Infonavit, así como el estado que guardan.

### Riesgo de crédito y riesgo de extensión

- El riesgo crediticio para el Instituto se presenta de dos maneras: 1) cuando los empleadores de los acreditados con relación laboral no realizan las retenciones correspondientes al período y 2) en el caso de los acreditados sin relación laboral no realicen los pagos obligados de su crédito. En ambas situaciones, es necesario llevar a cabo estrategias eficientes de cobranza para mitigar y evitar el deterioro de la cartera hipotecaria a cargo del Instituto y que esto permita

antes del cierre definitivo de la versión del PEF que será aprobada en el H. Consejo de Administración.

mitigar los efectos del incumplimiento en el pago de los créditos.

- El desempleo es una variable que impacta significativamente en los créditos otorgados por el Instituto. Un alto nivel de desempleo puede tener un efecto negativo no solo en términos económicos para los acreditados sino también en el riesgo crediticio, dado que podría dificultar el pago de sus préstamos. Asimismo, también tienen un efecto negativo para aquellos acreditados que recuperan una relación laboral y no logran informar oportunamente a sus empleadores sobre su deuda hipotecaria con el Instituto.
- Adicionalmente, el Infonavit también administra el riesgo de extensión, el cual se genera cuando los pagos efectuados por los acreditados no cubren el monto total del crédito dentro del plazo establecido al momento del otorgamiento del crédito. El Instituto ha implementado productos de solución que permiten capitalizar los saldos insolutos. Este tipo de soluciones generan la necesidad de constituir un monto de reservas que permita cubrir el excedente en el plazo contractual que está obligado a cubrir el acreditado.
- Ambos riesgos, tienen un impacto directo en la situación financiera del Instituto por las provisiones que regulatoriamente deben constituirse. En este sentido, cuando la verosimilitud en la realización de estos riesgos aumenta, el INFONAVIT reconoce un gasto mayor por reservas crediticias, impactando 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. Durante 2023, a la vez que la volatilidad en los mercados financieros se redujo respecto a 2022, los fondos de inversión del Instituto, incluido el FANVIT, incrementaron los plazos de sus inversiones con el fin de aprovechar el entorno de altas tasas. Eso implicó un incremento en el riesgo de mercado, aunque se ha mantenido dentro de los límites aprobados en cada uno de los portafolios. Cabe señalar que, dada la participación creciente del FANVIT dentro del balance del Instituto, los efectos por plusvalías o minusvalías del portafolio serán cada vez más notorios en la remuneración a la Subcuenta de Vivienda.

### **Riesgo de contraparte**

- El riesgo de contraparte de las inversiones de los fondos de inversión se ha mantenido dentro de los límites permisibles aprobados. Destaca el hecho que durante 2023 no se han presentado disminuciones en las calificaciones de los instrumentos en los que se encuentran invertidos los fondos de inversión del Instituto.
- Asimismo, durante el periodo, la tenencia de instrumentos corporativos ha tendido hacia una mayor

concentración en instrumentos gubernamentales y corporativos con calificación crediticia AAA. Esto implica, en el caso particular del FANVIT, que las pérdidas potenciales a un año por eventos de incumplimiento en emisiones de renta fija no rebasarían el 1% de su valor con un alto nivel de confianza.

- Finalmente, los balances de los emisores corporativos de instrumentos del FANVIT, medidos por la calificación de Altman, han presentado mejoras debido, principalmente, a un entorno económico más favorable. Esto ha mitigado el riesgo de impago en esta clase de activos.

### **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.

Se ha observado un crecimiento sostenido en las disponibilidades debido a un incremento en la población en el mercado laboral, lo que resulta en un incremento de las aportaciones patronales que acrecientan el Saldo de la Subcuenta de la Vivienda.

### **Riesgo de balance**

- El año 2023 presenta un panorama favorable para el balance del Instituto. Destacan los efectos de una inflación más baja y una mayor colocación de créditos reflejándose en un mayor nivel de capitalización, no obstante, todavía por debajo de lo observado en años anteriores. Las medidas internas tomadas el año pasado tales como el planteamiento de un nivel mínimo de tasa ponderada de colocación y una derrama económica objetivo favorecen una mayor solidez financiera en el corto plazo.
- En lo que respecta al ICAP no obstante el resultado neto promedio para el periodo 2024 – 2028 es de 24,740 mdp (crecimiento anual promedio es de 15.9%) y la contención del gasto para quedar al ritmo de la inflación durante el mismo periodo, el crecimiento del activo durante el horizonte proyectado es mayor en proporción a la acumulación de patrimonio proyectado, haciendo que la razón entre activo/patrimonio disminuya con el tiempo, impactando directamente en el indicador.

### **Riesgo operacional**

- El Infonavit se encuentra expuesto a riesgos no discrecionales, los cuales no son el producto de la toma de posición de riesgo sino de las actividades que realiza. Uno de estos riesgos es el operacional, que incluye el fraude, fallas en los controles o en los sistemas, errores humanos, entre otros. A julio 2023, del total de las incidencias registradas, el 59% corresponde a fraudes, el 35% a riesgos derivados de la ejecución, entrega y gestión de procesos y el resto, a desastres naturales y otros acontecimientos externos.

- El Instituto está expuesto a diversas amenazas, 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. El Infonavit trabaja en reforzar controles en diversos frentes, como el cotejo de datos biométricos y fortalecimiento de los sistemas en materia de seguridad de la información para mitigar esta exposición.
- La reforma a la Ley del Infonavit impulsó una nueva etapa de innovación en la oferta de productos y servicios para derechohabientes y acreditados. Detrás de esta oferta se encuentran nuevos procesos y soluciones tecnológicas, que a su vez, generan nuevas exposiciones a riesgos operacionales. El Infonavit mitiga esta exposición implementando controles y acciones correctivas bajo una perspectiva de mejora continua.
- El Infonavit depende en gran medida de servicios de proveedores externos. Si estos proveedores no administran adecuadamente sus riesgos, los servicios a los derechohabientes pueden verse afectados.

### **Riesgo tecnológico**

- El Infonavit utiliza cada vez más sistemas y aplicaciones tecnológicas con el objetivo de optimizar operaciones, reducir costos, proporcionar una atención más oportuna y consecuentemente una mejor experiencia a los derechohabientes y acreditados. Esta dependencia tecnológica aumenta el riesgo de tener pérdidas económicas y reputacionales ante daños, interrupción o fallas en la infraestructura tecnológica. El Instituto constantemente invierte para robustecer sus sistemas informáticos pero prevalecen áreas de oportunidad para garantizar la disponibilidad de los servicios, mejorar la ejecución de pruebas integrales y en el gobierno de datos.

### **Seguridad de la Información.**

- De acuerdo con diversos reportes sobre Ciberseguridad, existe un incremento notorio en la cantidad de incidentes de Seguridad de la Información encaminados hacia el robo y uso ilegal de la información de los usuarios de los distintos sistemas que apoyan la operación de todo tipo de organizaciones, valiéndose principalmente de las tecnologías de la información pero sin dejar de lado la denominada ingeniería social que involucra un conjunto de técnicas de obtención de información directamente de las personas. Este tipo de amenazas se renuevan constantemente y se sofistican poniendo en riesgo la disponibilidad, confidencialidad e integridad de la información institucional. En este frente, el Infonavit también trabaja bajo un esquema de mejora continua, implementando controles adicionales, adoptando mejores prácticas, manteniendo actualizadas las herramientas de seguridad, entre otros.

### **Riesgo legal**

- El Infonavit está sujeto a una diversidad de exposiciones legales y regulatorias derivadas, principalmente, de la administración de la Subcuenta de Vivienda y de la actividad crediticia.
- Los cambios regulatorios constituyen un factor de riesgo legal, ya que un incumplimiento puede resultar en sanciones por parte de los reguladores. La entrada en vigor de la resolución modificatoria a la CUOEF para la adopción de la Norma Internacional de Información Financiera a partir de enero de 2024 requiere de un importante esfuerzo institucional para su implementación, que incluye, modificaciones a las metodologías, los sistemas y los procesos. El Infonavit se ha preparado para enfrentar estos cambios, mitigando la exposición a este riesgo.
- El Infonavit es actor en diversos procedimientos judiciales y administrativos de los que pueden resultar resoluciones en contra.

### **Riesgo reputacional y estratégico**

Una experiencia de usuario deficiente en cualquiera de los canales de atención que el Infonavit pone a su disposición puede tener un impacto negativo en la confianza a la Institución y en la generación de nuevos créditos. El Infonavit trabaja en diversas mejoras operativas que contribuyen a mitigar este riesgo reputacional, incluyendo la consolidación de la atención digital y la apertura de Centros de Servicio.

- La posibilidad de no alcanzar los objetivos establecidos en el presente documento podría tener un impacto negativo en la rentabilidad del Infonavit y en su habilidad para retribuir el ahorro de los afiliados, además de repercutir negativamente en la imagen del propio Instituto. Durante el primer semestre de 2023 se ha dado seguimiento a 5 proyectos estratégicos.

### **Riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG)**

- En 2022, se llevó a cabo un ejercicio de auto evaluación sobre Sostenibilidad y se construyó un inventario de riesgos ASG con el potencial de tener impactos materiales en el Instituto. Durante el 2023 se ha trabajado en la evaluación de estos riesgos y en la identificación de acciones de mitigación.
- De acuerdo con la evaluación en la que participaron las áreas centrales del Infonavit, los principales factores de riesgo son los factores sociales y de gobernanza, mientras que el factor ambiental solo ha sido considerado importante por algunas áreas. Los tres principales riesgos por impacto financiero, tanto a mediano como a largo plazo, son los relacionados con seguridad de la información, los riesgos físicos del cambio climático y los riesgos que pueden afectar la originación y/o la capacidad de pago de los acreditados

debido a deficiencias en las condiciones de seguridad pública, acceso a la educación, empleo, salud y transporte desde las viviendas. Adicionalmente, las áreas identificaron riesgos o amenazas adicionales como la interrupción de la operación y riesgos por cambios regulatorios en temas de ASG. Las acciones generadas por las áreas centrales para mitigar los riesgos ASG evaluados incluyen: generación de productos y servicios alineados a las necesidades de los derechohabientes y acreditados, controles operativos, análisis ambiental y capacitación, entre otros.

## 5. Planeación financiera

En esta sección se presenta una proyección de las variables financieras del Infonavit para el periodo 2024-2028. Estas estimaciones consideran las nuevas normas de la Circular Única para Organismos y Entidades de Fomento (CUOEF) publicadas en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 16 de enero del 2023<sup>56</sup>, mismas que entrarán en operación a partir del primero de enero del 2024.

Derivado de la implementación del nuevo marco regulatorio, las estimaciones plasmadas en este documento incorporan principalmente:

1. El cambio en la clasificación del deterioro de la cartera hipotecaria, transitando de una categorización Vigente / Vencido a tres Etapas de Riesgo en función del número de atrasos de cada crédito.<sup>57</sup>
2. La metodología para la constitución de reservas según la etapa de riesgo. Los créditos clasificados como Etapa 2 ahora se provisionarán con un enfoque de vida completa.
3. La valuación de la cartera hipotecaria originada a partir de 2024 bajo Costo Amortizado. El reconocimiento de los costos / ingresos de transacción por la originación del crédito cambia de un devengamiento lineal al método de interés efectivo.

Además, estas proyecciones recogen la información operativa y de expectativas macroeconómicas, para presentar los diversos escenarios de ingresos, sus usos, así como la trayectoria del remanente de operación conforme al Artículo 39 de la Ley 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, también, la proyección del Estado de situación financiera<sup>58</sup> 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 4.3% en promedio anual.

Asimismo, el patrimonio será impulsado por el resultado neto que se estima pase de \$17,272 mdp en 2024 a \$31,870 mdp en 2028.

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 los nuevos productos habilitados por la reforma a la Ley del Infonavit en 2020 tales como Adquisición de terreno, Refinanciamiento, Créditos subsecuentes y Mejoramiento de vivienda.
- b) Una migración gradual de créditos denominados en 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, deterioro 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 adjudicados.<sup>59</sup>
- 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.

Las proyecciones de los estados financieros para el cierre 2023 son presentadas en un apartado al final del presente capítulo, toda vez que estas proyecciones no son comparables con las estimaciones realizadas bajo la nueva CUOEF para el periodo 2024-2028.<sup>60</sup>

<sup>56</sup> Para mayor información refiérase al link: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5677190&fecha=16/01/2023#sc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5677190&fecha=16/01/2023#sc.tab=0)

<sup>57</sup> Para mayor detalle refiérase al Cuadro 4. Cambios en el registro y categorización de la Cartera

<sup>58</sup> "Balance general" bajo la CUOEF vigente hasta el 31 de diciembre 2023.

<sup>59</sup> Refiérase a al apartado Diseñar y aplicar soluciones financieras de cartera de la sección 2. Planeación estratégica.

<sup>60</sup> Conforme con el artículo 4° transitorio de la nueva CUOEF: "Los estados financieros básicos consolidados trimestrales y anuales que sean requeridos a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento de conformidad con las presentes disposiciones correspondientes al periodo concluido el 31 de diciembre de 2023, no deberán presentarse comparativos con cada trimestre del ejercicio 2022, ni por el periodo terminado el 31 de diciembre de 2022."

Proyecciones financieras<sup>61</sup>

**Tabla 10.** Proyección del Flujo de Efectivo (mdp)<sup>62</sup>

Flujo de efectivo	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27	dic-28
<b>EXISTENCIA INICIAL</b>	<b>639,013</b>	<b>780,307</b>	<b>948,601</b>	<b>1,142,389</b>	<b>1,366,088</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>425,734</b>	<b>469,052</b>	<b>514,937</b>	<b>566,852</b>	<b>624,386</b>
Aportaciones	169,519	189,193	210,240	232,607	256,286
Recuperación de cartera	206,407	222,223	240,127	261,917	288,319
Entidades Receptoras, A. C. V. (Amortización Crédito de Vivienda)	183,014	193,736	206,516	222,279	241,194
Régimen Especial de Amortizaciones (R.E.A.)	44,264	46,061	48,852	53,434	59,788
Cobranza coparticipados, CEDEVIS y otros	(20,871)	(17,574)	(15,241)	(13,796)	(12,664)
Emisión CEDEVIS	-	-	-	-	-
Productos financieros	45,654	53,354	60,153	67,772	75,079
Otras entradas	4,154	4,283	4,417	4,557	4,703
<b>SALIDAS</b>	<b>284,440</b>	<b>300,758</b>	<b>321,149</b>	<b>343,153</b>	<b>361,058</b>
Programas de financiamiento <sup>63</sup>	212,517	225,612	241,774	258,010	270,301
Entrega de depósitos	38,350	40,267	43,086	47,394	51,620
Gastos generales	14,508	15,016	15,541	16,085	16,648
Otras salidas	19,065	19,864	20,749	21,664	22,488
<b>EXISTENCIA FINAL</b>	<b>780,307</b>	<b>948,601</b>	<b>1,142,389</b>	<b>1,366,088</b>	<b>1,629,416</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización

El Infonavit será capaz de hacer frente a sus obligaciones de financiamiento de créditos (Programas de financiamiento), cubrir la demanda de retiro de la subcuenta de vivienda (Entrega de Depósitos), pagar sus Gastos generales y Otros gastos necesarios para la operación con fuentes de ingresos que se estiman crezcan a una tasa promedio anual de 10.4% de 2024 a 2028. Esta dinámica de Entradas y Salidas de recursos estimadas permitirán que las Existencias finales crezcan 20.6% en promedio anual durante este periodo.

<sup>61</sup> Las proyecciones de los estados financieros toman como punto de partida la información observada en la contabilidad al corte de septiembre 2023. Estas estimaciones incorporan las nuevas normas de la Circular Única para Organismos y Entidades de Fomento (CUOEF) publicadas en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 16 de enero del 2023, mismas que entrarán en operación a partir del primero de enero del 2024.

<sup>62</sup> Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico central. Asimismo, las cifras incluyen los efectos de la implementación de los nuevos productos habilitados por la reforma a la Ley del Instituto en 2020.

<sup>63</sup> A partir de 2024 los 'Programas de Financiamiento' reconocen el crédito neto financiado por Infonavit, que es el monto de crédito otorgado descontado únicamente por 'Gastos de titulación' e 'Impuestos y derechos', no incluye descuento por concepto de comisión por apertura (gastos financieros y de operación); para la nueva colocación crediticia no se incluye la comisión por apertura conforme a las consideraciones de la Coordinación General Jurídica (CGJ) en favor de los trabajadores para lograr mayor asequibilidad en los créditos. La eliminación del cobro de la cuota de apertura está sujeta a la aprobación del H. Consejo de Administración. Para más detalle sobre esto último, véase anexo 6. Es por lo anterior que el monto reflejado en este concepto difiere del Programa Operativo Anual (POA).

**Tabla 11.** Proyección del Estado de situación financiera<sup>64</sup> (mdp)<sup>65</sup>

<b>Activo</b>	<b>dic-24</b>	<b>dic-25</b>	<b>dic-26</b>	<b>dic-27</b>	<b>dic-28</b>
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones en instrumentos financieros</b>	<b>780,307</b>	<b>948,601</b>	<b>1,142,389</b>	<b>1,366,088</b>	<b>1,629,416</b>
Cartera de crédito Etapa 1	1,452,983	1,521,986	1,583,842	1,643,597	1,691,412
Cartera de crédito Etapa 2	50,457	52,322	54,752	57,228	59,461
Cartera de crédito Etapa 3	323,820	336,973	361,434	389,667	421,176
<b>CARTERA DE CRÉDITO</b>	<b>1,827,261</b>	<b>1,911,281</b>	<b>2,000,029</b>	<b>2,090,493</b>	<b>2,172,049</b>
Amortizaciones pendientes por individualizar	(33,504)	(34,615)	(35,729)	(36,843)	(36,843)
Financiamiento a desarrolladores	1,355	1,381	1,408	1,434	1,460
(+/-) PARTIDAS DIFERIDAS	(2,181)	(1,571)	(1,117)	(810)	(646)
(-) MENOS					
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(242,725)	(253,661)	(264,709)	(277,120)	(289,431)
<b>TOTAL DE CARTERA DE CRÉDITO (NETO)</b>	<b>1,550,207</b>	<b>1,622,815</b>	<b>1,699,881</b>	<b>1,777,153</b>	<b>1,846,588</b>
Otras cuentas por cobrar	87,378	86,981	93,528	101,173	109,859
Otros activos	22,090	23,295	24,245	25,160	26,280
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2,439,981</b>	<b>2,681,693</b>	<b>2,960,043</b>	<b>3,269,574</b>	<b>3,612,144</b>
<b>Pasivo</b>	<b>dic-24</b>	<b>dic-25</b>	<b>dic-26</b>	<b>dic-27</b>	<b>dic-28</b>
Aportaciones a favor de los trabajadores	2,051,378	2,267,516	2,518,762	2,795,563	3,103,311
Otros pasivos	94,697	98,073	101,276	104,276	107,229
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2,146,075</b>	<b>2,365,589</b>	<b>2,620,038</b>	<b>2,899,840</b>	<b>3,210,540</b>
<b>TOTAL DE PATRIMONIO<sup>66</sup></b>	<b>293,906</b>	<b>316,104</b>	<b>340,005</b>	<b>369,734</b>	<b>401,604</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2,439,981</b>	<b>2,681,693</b>	<b>2,960,043</b>	<b>3,269,574</b>	<b>3,612,144</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

En lo que respecta al Activo, se estima que la cartera de crédito (neto) crezca a una tasa promedio anual de 4.3% en los próximos cinco años. Por el lado del Pasivo, se estima que para el periodo 2024-2028 el ahorro de los derechohabientes en la Subcuenta de Vivienda crezca a una tasa promedio anual de 10.8%. Finalmente se estima que el patrimonio crezca 8.9% en promedio anual en este mismo periodo.

<sup>64</sup> "Balance general" bajo la CUOEF vigente hasta el 31 de diciembre 2023.

<sup>65</sup> Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico central. Estas estimaciones incorporan las nuevas normas de la Circular Única para Organismos y Entidades de Fomento (CUOEF) publicadas en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 16 de enero del 2023, mismas que entrarán en operación a partir del primero de enero del 2024; no se presentan comparaciones respecto al 2023 en cumplimiento con el Transitorio Cuarto de dicha regulación.

<sup>66</sup> En enero de 2024 se reconoce en Patrimonio la liberación de 14,093 mdp por concepto de reservas de riesgo de crédito y de extensión, entre otros efectos; lo anterior, como consecuencia de la adopción de la nueva CUOEF y en cumplimiento con el Transitorio Tercero de la mencionada circular, la cual señala "Los efectos derivados de la aplicación de los criterios contables modificados mediante la presente Resolución, deberán reconocerse haciendo afectaciones correspondientes en el patrimonio contable dentro de los resultados acumulados".

## **i. Rentabilidad financiera y escenarios de estrés**

En este Plan Estratégico y Financiero, se presentan además del escenario central, dos alternativas de escenarios macroeconómicos (favorable y desfavorable) para elaborar las proyecciones de las variables financieras y de la operación bajo distintos niveles de crecimiento, inflación, empleo y tasas de interés<sup>67</sup>.

La estrategia financiera del 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 5.0% para el periodo 2024-2028, aproximadamente 140 puntos base por encima de la inflación esperada (3.5% en promedio), así como resultados financieros que permitan una acumulación adicional de patrimonio financiero para fortalecer la solvencia del Instituto y así hacer frente a choques no previstos por la pérdida esperada asociada con el portafolio hipotecario.

Adicionalmente se incorporan los cambios legislativos y normativos aplicables; se continúa con una transformación operativa interna, principalmente en lo que concierne a los procesos operativos y financieros de la recuperación de cartera en Régimen Especial de Amortización (REA) y recuperación especializada; se preserva el manejo disciplinado del gasto administrativo y de inversión y se mantiene una estrategia de 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 adecuado rendimiento real a la SCV que permita mantener tanto la solvencia como la rentabilidad de largo plazo del Instituto.

---

<sup>67</sup>Véase Tabla de Estimaciones macroeconómicas en sección "1. Panorama macroeconómico 2023-2028c".

**Tabla 12.** Proyección del Estado de resultado integral<sup>68</sup> y remanente de operación (mdp)<sup>69</sup>

<b>Estado de resultado integral</b>	<b>dic-24</b>	<b>dic-25</b>	<b>dic-26</b>	<b>dic-27</b>	<b>dic-28</b>
Ingresos por Intereses <sup>70</sup>	212,226	220,248	231,955	245,995	257,993
Gastos por Intereses	(92,717)	(103,328)	(122,734)	(132,784)	(146,186)
<b>MARGEN FINANCIERO</b>	<b>119,509</b>	<b>116,920</b>	<b>109,220</b>	<b>113,210</b>	<b>111,807</b>
Estimación Preventiva para Riesgos Crediticios <sup>71</sup>	(79,494)	(73,373)	(59,985)	(58,453)	(53,845)
<b>MARGEN FINANCIERO AJUSTADO POR RIESGOS CREDITICIOS</b>	<b>40,015</b>	<b>43,546</b>	<b>49,236</b>	<b>54,757</b>	<b>57,962</b>
Comisiones y tarifas cobradas <sup>72</sup>	1,986	1,891	1,839	1,820	1,807
Comisiones y tarifas pagadas	(248)	(251)	(258)	(266)	(278)
<b>Resultado por intermediación</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Otros (egresos) ingresos de la operación</b>	<b>(9,317)</b>	<b>(7,245)</b>	<b>(10,543)</b>	<b>(9,563)</b>	<b>(9,939)</b>
Otros ingresos	9,336	10,296	7,446	7,331	7,321
Otros egresos <sup>73</sup>	(18,653)	(17,541)	(17,989)	(16,894)	(17,261)
<b>Gastos de administración, operación y vigilancia<sup>74</sup></b>	<b>(15,163)</b>	<b>(15,743)</b>	<b>(16,373)</b>	<b>(17,020)</b>	<b>(17,682)</b>
GAOV	(13,780)	(14,262)	(14,761)	(15,278)	(15,812)
Depreciaciones	(2,081)	(2,154)	(2,230)	(2,308)	(2,389)
Costos y Gastos diferidos de crédito	698	673	617	566	519
<b>Resultado neto</b>	<b>17,272</b>	<b>22,199</b>	<b>23,901</b>	<b>29,729</b>	<b>31,870</b>
<b>Remanente de operación</b>	<b>dic-24</b>	<b>dic-25</b>	<b>dic-26</b>	<b>dic-27</b>	<b>dic-28</b>
<b>a) Total de ingresos</b>	<b>223,548</b>	<b>232,435</b>	<b>241,241</b>	<b>255,145</b>	<b>267,122</b>
Ingresos por intereses	212,226	220,248	231,955	245,995	257,993
Comisiones cobradas	1,986	1,891	1,839	1,820	1,807
Resultado por intermediación	-	-	-	-	-
Otros ingresos	9,336	10,296	7,446	7,331	7,321
<b>b) Total de egresos</b>	<b>(115,049)</b>	<b>(108,486)</b>	<b>(96,276)</b>	<b>(94,404)</b>	<b>(90,947)</b>
Gasto en reservas	(79,494)	(73,373)	(59,985)	(58,453)	(53,845)
GAOV <sup>75</sup>	(15,163)	(15,743)	(16,373)	(17,020)	(17,682)
Otros egresos <sup>76</sup>	(20,143)	(19,120)	(19,659)	(18,666)	(19,142)
Comisiones pagadas	(248)	(251)	(258)	(266)	(278)
<b>c) Incremento al patrimonio</b>	<b>17,272</b>	<b>22,199</b>	<b>23,901</b>	<b>29,729</b>	<b>31,870</b>
<b>(a-b-c) Remanente de operación</b>	<b>91,226</b>	<b>101,750</b>	<b>121,064</b>	<b>131,012</b>	<b>144,304</b>
Cantidad Básica	91,226	101,750	121,064	131,012	144,304
Cantidad de Ajuste	-	-	-	-	-
Rendimiento nominal a la SCV (%)	4.79%	4.84%	5.20%	5.06%	5.02%

Para el periodo 2024-2028 se estima que los ingresos generados por el Infonavit, principalmente Ingresos por intereses, sean suficientes para cubrir el Gasto en reservas, los GAOV, Otros egresos y Comisiones y tarifas pagadas, que permitirán remunerar al patrimonio (Resultado neto) a una tasa promedio anual de 16.9% y otorgar un rendimiento real positivo a la Subcuenta de Vivienda.

<sup>68</sup> "Estado de resultados" bajo la CUOEF vigente hasta el 31 de diciembre 2023.

<sup>69</sup> Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico central. Estas estimaciones incorporan las nuevas normas de la Circular Única para Organismos y Entidades de Fomento (CUOEF) publicadas en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 16 de enero del 2023, mismas que entrarán en operación a partir del primero de enero del 2024; no se presentan comparaciones respecto al 2023 en cumplimiento con el Transitorio Cuarto de dicha regulación.

<sup>70</sup> Incluye ingresos por concepto de: Ingresos sobre créditos, devengamiento de la Comisión por apertura de crédito, Indexación de la cartera y Sobre inversiones en valores. Para la nueva colocación crediticia los ingresos proyectados no incluyen la comisión por apertura, conforme a las consideraciones de la CGJ en favor de los trabajadores para lograr mayor asequibilidad en los créditos. La eliminación del cobro de la cuota de apertura está sujeta a la aprobación del H. Consejo de Administración. Para más detalle sobre esto último, véase anexo 6.

<sup>71</sup> Incluye gasto por: "Riesgo crédito y extensión", "Indexación de la cartera denominada en VSM", "Cobranza social", "Complemento de Pago", quitas por "Responsabilidad compartida" y presupuesto de los programas "Descuento por liquidación anticipada" y "Borrón y cuenta nueva" antes reconocidos en Otros egresos de la operación, así como el "efecto de segregación", el cual a partir de 2024 excluye aquellos ingresos derivados de la adjudicación de viviendas en el "pool" segregados.

<sup>72</sup> Incluye: "Comisiones por administración de cartera" (ingresos de CEDEVIS, Mejoravit, Infonavit total y Segundo crédito) y "Otras comisiones". Para 2024-2028 los ingresos por comisión del portafolio en pesos no se incluyen, conforme a las consideraciones de la CGJ en favor de los trabajadores para lograr mayor asequibilidad en los créditos. La eliminación del cobro de la comisión por administración está sujeta a la aprobación del H. Consejo de Administración. Para más detalle sobre esto último, véase anexo 6.

<sup>73</sup> Incluye, entre otros conceptos, los "Gastos judiciales" que contempla costos y gastos estrictamente indispensables para la adjudicación (incluye erogación por honorarios de recuperación especializada, gasto de saneamiento a la vivienda y pagos judiciales); gastos antes reconocidos únicamente en el estado de flujo de efectivo.

<sup>74</sup> Gastos de Administración, operación y vigilancia reconocido en el Estado de resultados integral considera los GAOV, más Depreciaciones descontados de Costos y gastos diferidos de crédito

<sup>75</sup> Se refiere a los Gastos de Administración, operación y vigilancia reconocidos en el estado de resultados integral.

<sup>76</sup> Además de "Otros egresos" reconocido en el Estado de resultado integral, incluye "Costos y gastos de originación de crédito" y "Otros gastos por intereses o intereses complementarios" conceptos incluidos en "Gastos por intereses".

Para 2024 el Infonavit prevé otorgar un rendimiento a la SCV superior en 105 puntos base a la inflación estimada para el cierre del año (3.7%), es decir, el rendimiento a la SCV asciende a 4.79%, lo que implica un gasto de \$91,226 mdp<sup>77</sup> que corresponde exclusivamente a la cantidad básica (o rendimiento mínimo que marca la Ley del Infonavit).

En la siguiente tabla se muestra que en los distintos escenarios proyectados para el periodo 2024 – 2028, el Infonavit podrá otorgar un rendimiento real positivo para la subcuenta de vivienda, incluso bajo escenarios desfavorables. Es importante señalar que en este PEF 2024-2028, *se considera un escenario adicional: ‘Escenario con mayor rendimiento a la SCV’<sup>78</sup>*; en el cual el rendimiento a la SCV en términos reales corresponde al escenario central de rendimiento real a la SCV establecido en el PEF 2023-2027. Por lo anterior, el ‘Escenario con mayor rendimiento a la SCV’ en este PEF, que supone un mayor rendimiento, tiene como consecuencia que este escenario resulte menor que el escenario central para los siguientes conceptos: margen financiero, el resultado neto (remuneración al patrimonio), patrimonio e ICAP.

**Tabla 13.** Escenarios de rendimiento a la Subcuenta de Vivienda e incremento al patrimonio (o resultado neto).

		2024	2025	2026	2027	2028
<b>Favorable</b>	Rendimiento a la SCV	88,728	98,648	117,295	127,677	143,426
	Incremento al patrimonio	24,757	31,684	35,558	42,942	44,666
<hr/>						
<b>Escenario con mayor rendimiento a la SCV</b>	Rendimiento a la SCV	103,743	113,566	128,426	143,834	161,265
	Incremento al patrimonio	9,722	16,736	24,422	29,556	39,632
<hr/>						
<b>Central</b>	Rendimiento a la SCV	91,226	101,750	121,064	131,012	144,304
	Incremento al patrimonio	17,272	22,199	23,901	29,729	31,870
<hr/>						
<b>Desfavorable</b>	Rendimiento a la SCV	93,665	104,916	125,054	135,193	147,643
	Incremento al patrimonio	10,422	14,022	13,894	17,043	17,068
<hr/>						
<b>Rendimiento real (%)</b>	Rendimiento real a la SCV					
	Favorable	1.38%	1.69%	2.00%	1.86%	1.87%
	Esc. Mayor RSCV	2.12%	2.31%	2.38%	2.36%	2.35%
	Central	1.05%	1.29%	1.64%	1.51%	1.47%
	Desfavorable	0.71%	0.91%	1.31%	1.20%	1.16%

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

En el anexo 8 se presenta comentarios respecto a los indicadores índice de cobertura de cartera de crédito vencida, margen financiero y patrimonio/activos.

<sup>77</sup> Adicionalmente, “Gastos por intereses” incluye \$1,490 mdp por concepto de “Costos y gastos de originación de crédito” y “Otros gastos por intereses o interés complementario”, que resulta en total \$92,717 mdp.

<sup>78</sup> Además de un mayor rendimiento a la SCV, este escenario incluye un % de etapa 3 para 2027 y 2028 menor al escenario favorable, y ajustes al Programa de financiamiento asociado al POA favorable.

**Gráfica 16. Rendimiento real SCV**



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Los escenarios central, favorable y desfavorable de rendimiento a la SCV solo consideran la Cantidad básica; por otro lado, el 'Escenario con mayor rendimiento a la SCV', además de la cantidad básica, incluye la Cantidad de ajuste o rendimiento adicional, lo que implica un mayor rendimiento a la SCV. Lo anterior, como ya se mencionó, responde al supuesto de que en este PEF 2024-2028, el rendimiento en términos reales a la SCV del 'Escenario con mayor rendimiento a la SCV' corresponde al escenario central de rendimiento en términos reales a la SCV establecido en el PEF 2023-2027. Así mismo se reitera que, el mayor rendimiento del 'Escenario con mayor rendimiento a la SCV' tiene como consecuencia que este escenario resulte menor que el escenario central para los siguientes conceptos: margen financiero, el resultado neto (remuneración al patrimonio), patrimonio e ICAP.

## ii. Indicadores clave del desempeño

Esta sección incorpora los principales indicadores financieros a los que se les dará seguimiento para monitorear el desempeño institucional conforme al nuevo planteamiento estratégico 2024-2028.

**Tabla 14.** Indicadores clave de desempeño 2024 – 2028

		dic-24	dic-25	dic-26	dic-27	dic-28
Rendimiento a la SCV (\$)	Favorable	88,728	98,648	117,295	127,677	143,426
	Escenario (mayor rendimiento SCV)	103,743	113,566	128,426	143,834	161,265
	Central	91,226	101,750	121,064	131,012	144,304
	Desfavorable	93,665	104,916	125,054	135,193	147,643
Rendimiento real a la SCV (%)	Favorable	1.38%	1.69%	2.00%	1.86%	1.87%
	Escenario (mayor rendimiento SCV)	2.12%	2.31%	2.38%	2.36%	2.35%
	Central	1.05%	1.29%	1.64%	1.51%	1.47%
	Desfavorable	0.71%	0.91%	1.31%	1.20%	1.16%
Remuneración al patrimonio	Favorable	24,757	31,684	35,558	42,942	44,666
	Escenario (mayor rendimiento SCV)	9,722	16,736	24,422	29,556	39,632
	Central	17,272	22,199	23,901	29,729	31,870
	Desfavorable	10,422	14,022	13,894	17,043	17,068
Reservas/cartera total	Favorable	13.19%	13.19%	13.19%	13.32%	13.60%
	Escenario (mayor rendimiento SCV)	13.19%	13.20%	13.16%	13.12%	12.84%
	Central	13.28%	13.27%	13.24%	13.26%	13.33%
	Desfavorable	13.91%	14.12%	14.25%	14.40%	14.50%
Aportaciones de DH sin crédito	Favorable	182,153	204,161	229,991	262,436	292,919
	Central	169,519	189,193	210,240	232,607	256,286
	Desfavorable	156,884	174,225	190,489	202,777	219,652
Recuperación de Cartera ROA	Favorable	190,392	202,985	216,501	232,008	250,357
	Escenario (mayor rendimiento SCV)	190,392	202,985	216,948	233,298	252,593
	Central	183,014	193,736	206,516	222,279	241,194
	Desfavorable	176,214	184,078	194,483	207,662	223,960
Recuperación de Cartera en ventanilla	Favorable	48,744	51,272	56,479	67,138	84,402
	Escenario (mayor rendimiento SCV)	48,744	51,272	56,479	67,273	85,356
	Central	44,264	46,061	48,852	53,434	59,788
	Desfavorable	39,784	40,849	41,225	39,730	35,174
% Cartera con riesgo de crédito etapa 3 (cuentas)	Favorable	14.40%	14.63%	15.07%	15.38%	15.59%
	Escenario (mayor rendimiento SCV)	14.40%	14.63%	15.07%	15.24%	14.85%
	Central	14.71%	14.92%	15.35%	15.65%	15.86%
	Desfavorable	15.30%	15.48%	15.91%	16.19%	16.38%
% Cartera con riesgo de crédito etapa 3 (saldos)	Favorable	17.36%	17.29%	17.74%	18.31%	19.06%
	Escenario (mayor rendimiento SCV)	17.36%	17.29%	17.74%	18.15%	18.15%
	Central	17.72%	17.63%	18.07%	18.64%	19.39%
	Desfavorable	18.44%	18.30%	18.72%	19.28%	20.03%
Patrimonio/activo	Favorable	12.47%	12.42%	12.33%	12.31%	12.21%
	Escenario (mayor rendimiento SCV)	11.86%	11.33%	10.99%	10.71%	10.61%
	Central	12.05%	11.79%	11.49%	11.31%	11.12%
	Desfavorable	11.42%	11.00%	10.52%	10.15%	9.78%
ICAP	Favorable	11.34%	11.37%	11.49%	11.64%	11.73%
	Escenario (mayor rendimiento SCV)	10.79%	10.37%	10.23%	10.12%	10.22%
	Central	10.93%	10.77%	10.65%	10.60%	10.56%
	Desfavorable	10.34%	10.02%	9.71%	9.47%	9.22%
Relación margen financiero ajustado a GAOV <sup>79</sup>	Favorable	7.76	7.52	6.96	7.09	6.81
	Escenario (mayor rendimiento SCV)	6.81	6.61	6.30	6.19	5.96
	Central	7.53	7.12	6.43	6.44	6.14
	Desfavorable	7.33	6.76	5.94	5.77	5.35
Rentabilidad de la originación, diferencial TAP-TCM <sup>80</sup> (puntos base)	Favorable	139.15	143.09	143.36	143.66	143.92
	Central	152.84	154.37	154.75	155.14	155.49
	Desfavorable	120.53	121.94	122.22	122.45	122.67

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

<sup>79</sup> Relación Margen financiero ajustado a GAOV = Margen financiero ajustado promedio de los últimos 12 meses / Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV) bruto promedio de los últimos 12 meses. Margen financiero ajustado corresponde a la diferencia entre Ingresos por intereses y Gasto por intereses sin considerar Cantidad de ajuste (rendimiento adicional a la Subcuenta de Vivienda). GAOV bruto se refiere se refiere al GAOV reconocido en el Estado de Resultados, sin descontar Costos y Gastos diferidos de crédito.

<sup>80</sup> Tasa Activa Ponderada (TAP) – Tasa Costo Marginal (TCM).

### iii. Proyecciones financieras al cierre de 2023<sup>81</sup>

En esta sección se presenta los estados financieros observados a diciembre 2022 y proyectados bajo la CUOEF vigente a diciembre 2023.

**Tabla 15.** Flujo de efectivo (mdp)

Flujo de efectivo	Observado dic-22	Estimado <sup>82</sup> dic-23
<b>EXISTENCIA INICIAL</b>	<b>420,871</b>	<b>528,113</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>338,935</b>	<b>380,458</b>
Aportaciones	129,076	152,871
Recuperación de cartera	177,511	187,747
Entidades Receptoras, A. C. V. (Amortización Crédito de Vivienda)	169,313	175,138
Régimen Especial de Amortizaciones (R.E.A.)	44,186	42,843
Cobranza coparticipados, CEDEVIS y otros	(35,987)	(30,234)
Emisión CEDEVIS	-	-
Productos financieros	27,394	34,991
Otras entradas	4,954	4,849
<b>SALIDAS</b>	<b>204,226</b>	<b>260,559</b>
Programas de financiamiento	144,808	187,757
Entrega de depósitos	33,796	38,850
Gastos generales	10,170	14,184
Otras salidas	15,452	19,768
Partidas en tránsito	(27,467)	(8,999)
<b>EXISTENCIA FINAL</b>	<b>528,113</b>	<b>639,013</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización

<sup>81</sup> Para las estimaciones de cierre 2023 se toman como base cifras observadas al mes de agosto 2023. Estas proyecciones están elaboradas siguiendo los criterios contables que corresponden a la CUOEF vigente hasta diciembre 2023.

<sup>82</sup> Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico central.

**Tabla 16.** Estado de resultados y remanente de operación (mdp)

Estado de resultados	Observado dic-22	Estimado <sup>83</sup> dic-23
Ingresos por Intereses	196,114	204,324
Gastos por Intereses	(125,938)	(87,239)
<b>MARGEN FINANCIERO</b>	<b>70,176</b>	<b>117,085</b>
Estimación Preventiva para Riesgos Crediticios	(62,260)	(81,156)
<b>MARGEN FINANCIERO AJUSTADO POR RIESGOS CREDITICIOS</b>	<b>7,916</b>	<b>35,928</b>
Comisiones y tarifas cobradas	6,273	6,209
Comisiones y tarifas pagadas	(291)	(250)
<b>Resultado por intermediación<sup>84</sup></b>	<b>(24,585)</b>	<b>(8,999)</b>
<b>Otros (egresos) ingresos de la operación</b>	<b>4,916</b>	<b>(13,441)</b>
Otros ingresos	27,545	9,333
Otros egresos <sup>85</sup>	(22,629)	(22,774)
<b>Gastos de administración, operación y vigilancia</b>	<b>(12,008)</b>	<b>(14,627)</b>
GAOV	(11,035)	(13,482)
Depreciaciones	(1,641)	(1,824)
Costos y Gastos diferidos de crédito	669	678
<b>Resultado neto</b>	<b>(17,778)</b>	<b>4,819</b>
Remanente de operación	Observado dic-22	Estimado dic-23
<b>a) Total de ingresos</b>	<b>205,347</b>	<b>210,867</b>
Ingresos por intereses	196,114	204,324
Comisiones cobradas	6,273	6,209
Resultado por intermediación	(24,585)	(8,999)
Otros ingresos	27,545	9,333
<b>b) Total de egresos</b>	<b>(98,410)</b>	<b>(120,242)</b>
Gasto en reservas	(62,260)	(81,156)
GAOV	(12,008)	(14,627)
Otros egresos <sup>86</sup>	(23,851)	(24,208)
Comisiones pagadas	(291)	(250)
<b>c) Incremento al patrimonio</b>	<b>(17,778)</b>	<b>4,819</b>
<b>(a-b-c) Remanente de operación</b>	<b>124,715</b>	<b>85,805</b>
Cantidad Básica	61,378	85,805
Cantidad de Ajuste	63,337	-
Rendimiento nominal a la SCV (%)	7.82%	4.98%
Inflación	7.82%	4.70%
Rendimiento real a la SCV (%)	0.00%	0.26%

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización

<sup>83</sup> Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico central.

<sup>84</sup> 'Resultado por intermediación' a diciembre 2023 corresponde a monto estimado.

<sup>85</sup> Incluye \$2,046 mdp del Plan de Jubilación y Prejubilación 2023 (RCA-12487-07/23).

<sup>86</sup> Además de "Otros egresos" reconocido en el Estado de resultado integral, incluye "Costos y gastos de originación de crédito" y "Otros gastos por intereses o intereses complementarios" conceptos incluidos en "Gastos por intereses".

**Tabla 17.** Balance general (mdp)

<b>Activo</b>	<b>Observado dic-22</b>	<b>Estimado<sup>87</sup> dic-23</b>
Disponibilidades e inversiones en valores	528,113	639,013
Cartera de crédito vigente	1,381,642	1,455,181
Cartera de crédito vencida	305,207	315,112
<b>CARTERA DE CRÉDITO</b>	<b>1,686,849</b>	<b>1,770,293</b>
Amortizaciones pendientes por individualizar	(30,350)	(32,391)
Financiamiento a desarrolladores (-) MENOS	1,590	1,646
<b>ESTIMACIÓN PREVENTIVA PARA RIESGOS CREDITICIOS</b>	<b>(245,834)</b>	<b>(246,714)</b>
<b>TOTAL DE CARTERA DE CRÉDITO (NETO)</b>	<b>1,412,254</b>	<b>1,492,834</b>
Otras cuentas por cobrar	76,198	81,647
Otros activos	26,349	22,270
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2,042,915</b>	<b>2,235,763</b>
<b>Pasivo</b>	<b>Observado dic-22</b>	<b>Estimado dic-23</b>
Aportaciones a favor de los trabajadores	1,697,914	1,861,569
Otros pasivos	87,884	112,258
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,785,798</b>	<b>1,973,827</b>
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>257,117</b>	<b>261,936</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2,042,915</b>	<b>2,235,763</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización

<sup>87</sup> Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico central.

## 6. Capítulos especiales

### Revisión actual y prospectiva del portafolio segregado

#### Proceso de segregación

La principal motivación de la segregación es el reconocimiento de créditos que se encuentran significativamente degradados (características que se describen más abajo). Estas acciones están contempladas en la regulación actual, así como en la normatividad interna<sup>88</sup>. El proceso de segregación en el Infonavit se realiza en apego al Anexo 38 criterio B-3 de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (CUOEF), párrafos 111<sup>89</sup>.

A partir de la revisión que se realizó de la cartera en 2019, se mejoró el proceso de segregación, automatizando los criterios a través de un sistema desarrollado por la Subdirección General de Tecnologías de Información, lo cual permite tener mayor control sobre este procedimiento. Asimismo, se alinearon las reglas operativas y documentos normativos.

Mediante la resolución RCA-10903-04/22, en abril de 2022 el H. Consejo de Administración autorizó mejoras a los criterios de segregación de tal manera que se puedan distinguir con mayor precisión aquellos créditos susceptibles de ser segregados, destacan las siguientes características<sup>90</sup>:

- Créditos reservados al 100% con 48 o más atrasos (con excepción de aquellos que tengan una reestructura en proceso de cura).
- El régimen del crédito debe ser REA.
- El estatus contable del crédito debe ser vencido.
- Las reservas deben ser 100% o mayores.
- Créditos en pesos y en VSM indistintamente.
- No aplica para Cofinanciados y Coparticipados.

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

- Utilizar el criterio para la segregación correspondiente a los créditos reservados al 100% (es decir, con 48 atrasos o más). Esto es importante,

<sup>88</sup> El proceso de segregación se encontraba previsto en el Subproceso de Cartera Reservada al 100% (PR-SGAC-077) cuya versión 000 fue creada en 2014 y en febrero de 2022, con motivo de su rediseño, fue publicado el Proceso Segregación de Créditos (AC.04.02), así como las reglas operativas RO-AC.04.02-001 Segregación de Créditos en Cartera Reservada y RO-AC.04.02-002 Reintegración de Créditos en Cartera Reservada.

<sup>89</sup> Esta versión de la CUOEF entra en vigor a partir de enero 2024. Art.111: Adicionalmente a lo establecido en el párrafo 109, se podrá optar por eliminar de su activo aquellos créditos con riesgo de crédito etapa 3 que se encuentren

ya que por las propias condiciones de los créditos y, en concordancia con la regulación aplicable, los créditos se reservan completamente y, si se cumplen con los criterios de segregación, se trasladan a dicho portafolio en los siguientes meses.

- Reintegro de créditos a balance previamente segregados, siempre que reúnan las siguientes características (este criterio se encuentra en operación desde septiembre 2023)<sup>91</sup>:
  - El estatus contable del crédito debe ser vigente.
  - Debe tener 12 pagos continuos en REA o 6 bimestres continuos en ROA, o las combinaciones de ambos.

El esquema de reintegro propuesto disminuye la probabilidad que vuelvan a incumplir y solo se regrese cartera vigente y con buen comportamiento de pago al balance.

Dichas mejoras fueron documentadas en el proceso AC.04.02 Segregación de Créditos, publicándose su versión 001 el pasado 28 de septiembre de 2022. Cabe destacar que además de las actividades de segregación, existen estrategias de las áreas de cobranza para mitigar el crecimiento o acelerar la salida de créditos en este portafolio. Para el caso de cobranza social, las estrategias se enfocan en las etapas tempranas del crédito, evitando que continúe el avance en atrasos. Para el caso de recuperación especializada, se tiene una doble estrategia con respecto a iniciar procesos judiciales para evitar su avance en morosidad, así como tratar los créditos ya segregados y susceptibles de iniciar un proceso de recuperación judicial de la garantía.

#### Situación del portafolio segregado

Es importante mencionar que estos cambios ya se encuentran implementados, por lo que al cierre de agosto 2023 se segregaron 29,633, de los cuales 77% fueron en pesos y 23% en VSM<sup>92</sup> (de estos 74% se encuentran antes de la demanda, 14% se encuentran entre demanda y sentencia y el 12% posterior a la demanda). Un alto porcentaje de estos créditos se encuentran en procesos judiciales y en general son créditos que se encuentran significativamente degradados. La siguiente gráfica muestra el número de créditos segregados durante 2020-2023:

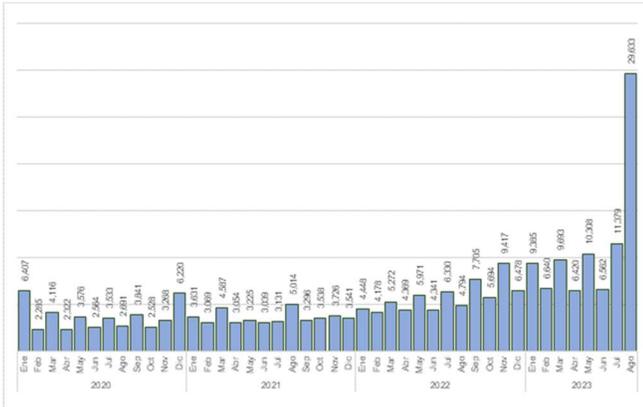
provisionados al 100% de acuerdo a lo señalado en los párrafos 103 y 104, aún y cuando no cumplan con las condiciones para ser castigados. Para tales efectos, Fovissste e Infonavit deberán cancelar el saldo insoluto del crédito contra la estimación preventiva para riesgos crediticios.

<sup>90</sup> El crédito se debe de encontrar como activo y debe de estar en el portafolio Infonavit.

<sup>91</sup> El crédito se debe de encontrar como activo en el portafolio de Segregados.

<sup>92</sup> Este volumen se estabilizará en los siguientes meses, ya que agosto representó el primer mes de segregación de créditos en pesos.

**Gráfica 17. Segregación de créditos por mes**



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

De los 515,552 créditos en el portafolio segregado al mes de agosto de 2023, solo 23,949 (4.6%) no han tenido soluciones de cobranza social. Estos créditos todavía podrían tener soluciones de cobranza judicial, una vez iniciado o conforme avance las etapas de dicho esquema de recuperación. En particular, el 40% de todo el portafolio ha tenido de 1 a 3 reestructuras y el 72% ha utilizado al menos una o más prórrogas por pérdida de relación laboral.

#### Prospectiva del portafolio segregado

A partir del segundo semestre 2024, se trabajará para que el proceso de segregación se realice solamente a créditos que tengan una demanda. La ruta es que todas y todos los acreditados tengan acceso a una solución de cobranza para no llegar a la instancia de la demanda. Lo anterior será posible conforme se consoliden los modelos de contratación del segmento judicial y se tenga una cobertura total de agentes de cobranza judicial y soluciones de cobranza para todo el portafolio. En este sentido, se trabajará para contar con métricas que permitan conocer el valor real de las viviendas y no solamente conocer el valor del crédito. Esto con el fin de priorizar la atención del portafolio de acuerdo con las garantías que tengan una rentabilidad o valor positivo para poderse reintegrar al balance como activo recuperado.

Adicionalmente, se robustecerá el proceso de segregación a través de dos mecanismos:

- a) Que todos los créditos susceptibles a la segregación cuenten con un Dictamen de Terminación de Cobranza Social y

- b) Que hayan iniciado su proceso judicial<sup>93</sup>.

Asimismo, como parte de la atención integral del portafolio en el segmento de cobranza judicial, en el Plan de Negocios de Cobranza Judicial se plantea implementar estrategias y acciones específicas que impacten en los créditos segregados con la perspectiva de incrementar el retorno al hábito de pago mediante la formalización de convenios, así como aumentar el volumen de salidas por adjudicación, dación o liquidación, y fortalecer los mecanismos y las vías disponibles para gestionar las cuentas de manera segmentada conforme a sus características, priorizando aquellas con una mayor expectativa de retorno económico y un menor riesgo legal.

**Tabla 18. Estimación de segregación de crédito 2023-2028**

Periodo	Saldo (mdp)	Variación anual (%)
2023	49,806	-
2024	39,993	-19.7
2025	36,874	-7.8
2026	25,717	-30.3
2027	23,937	-6.9
2028	20,519	-14.3

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

#### Nuevo programa de incentivo al ahorro

El Infonavit se encuentra evaluando la posibilidad de implementar un programa con incentivos para el ahorro dirigido a las y los derechohabientes, el cual tiene como principales objetivos: 1) permitirles alcanzar una vivienda de mayor valor; 2) reducir el tiempo que les toma ser elegibles para un crédito del Infonavit; 3) reducir los recursos personales (enganche) que una parte importante de derechohabientes debe aportar para alcanzar la solución de vivienda de su elección, y 4) fortalecer la cultura de ahorro.

#### Antecedentes

Actualmente el Infonavit opera el programa 'Aportaciones extraordinarias', el cual, conforme lo estipula el artículo 59 de la Ley del Infonavit, constituye un derecho que en todo momento tienen las y los trabajadores para depositar determinada cantidad de dinero en su cuenta individual. Lo pueden ejercer por sí mismos en bancos o

<sup>93</sup> Para el primer bimestre de 2024 se contará con el total de la proveeduría necesaria para iniciar los procesos jurídicos conforme a la priorización establecida en el Plan de negocios de Cobranza Judicial.

instituciones autorizados por el IMSS y el Infonavit para recibir algunos tipos de pagos o por conducto del patrón en el momento de efectuarse el entero al Infonavit. En ambos casos, el dinero se ingresa en la subcuenta de aportaciones voluntarias y solo mediante la aprobación del trabajador podrán transferirse estos recursos a la Subcuenta de Vivienda con el fin de poder obtener un crédito a su favor.

De enero 2021 a agosto 2023 un total de 13,897 derechohabientes han ahorrado de manera voluntaria a través de este programa. Al corte de agosto de 2023, el ahorro voluntario total acumulado por estos derechohabientes asciende a 43.4 mdp. El número de aportaciones hechas por las y los derechohabientes ha crecido notablemente desde su inicio. Por ejemplo, al cierre de 2022 se tuvo un crecimiento de 109% respecto al año anterior y de enero al cierre de agosto 2023, el aumento es de 60% respecto al mismo periodo del año anterior. En la siguiente gráfica se pueden observar los resultados a la fecha del programa, en términos de monto de ahorro anual y número de aportaciones por año:

**Gráfica 18.** Monto de ahorro y número de aportaciones voluntarias por año



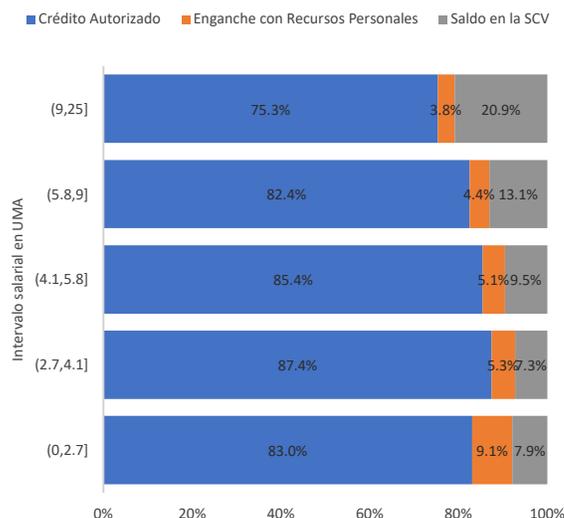
Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización

Si bien se ha observado un crecimiento de las aportaciones extraordinarias año con año, al corte de agosto 2023, las y los derechohabientes han acumulado un ahorro promedio de tan solo 3,123 pesos por persona, lo cual aún no marca una diferencia significativa en términos del monto necesario para adquirir una vivienda, por ejemplo.

El Infonavit realizó un análisis de la colocación crediticia de enero 2019 a julio 2023 considerando línea II (créditos tradicionales e individuales) con la finalidad de identificar cómo se segmenta en sus principales componentes y por nivel salarial, el costo total de las viviendas que adquieren las y los derechohabientes: a) crédito autorizado; b) saldo en la subcuenta de vivienda y c) enganche con recursos propios.

Con base en estos análisis se observa que las y los trabajadores de menor salario, por ejemplo, aquellos que ganan hasta 2.7 UMAs (8,515 pesos de 2023) deben aportar recursos personales aproximadamente de 9% del valor de la vivienda que adquieren; lo anterior representa poco más de 9 veces su salario mensual en promedio. En la siguiente gráfica se puede observar cómo entre menor sea el salario, mayor es el monto de recursos personales que deben aportar las y los trabajadores para adquirir una solución de vivienda:

**Gráfica 19.** Segmentación del 100% del valor final de la vivienda



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

El Infonavit estará evaluando el impacto que tendrían las siguientes alternativas como incentivos efectivos para un mayor ahorro de los derechohabientes:

1. **Esquema de ahorro *pari passu*** para todos los derechohabientes: diseño bajo el cual la o el derechohabiente aporta un monto de ahorro, mismo que es abonado a su vez por el Infonavit; por ejemplo, si la o el derechohabiente aporta \$1,000 pesos, Infonavit habría de aportar igualmente \$1,000 pesos en su cuenta de ahorro.
2. **Esquema de ahorro *pari passu* diferenciado por nivel salarial:** el esquema tiene el mismo fundamento que el diseño anterior, solo que en este caso se guarda una lógica de progresividad; entre menor sea el salario de la o el DH mayor es el apoyo que habría de otorgar Infonavit.
3. **Esquema de ahorro con beneficio diferenciado:**
  - Para derechohabientes con ingresos bajos: esquema de ahorro *pari passu*.

- Para DH con ingresos altos: tasa de interés más bajas.
- Este esquema sigue la premisa de que pudiesen existir incentivos para el ahorro que sean diferentes según el nivel de ingreso de las y los derechohabientes. Por ejemplo, para incentivar el ahorro es posible que derechohabientes de mayor ingreso encuentren más atractivo ahorrar a través de un apoyo en la tasa de interés del crédito que *eventualmente* obtendrían con Infonavit.

## Análisis de rentabilidad de las soluciones de Cobranza Social

En el PEF 2023-2027, se publicó un capítulo especial en donde se planteó que el Instituto se encontraba realizando un análisis para medir el efecto en la rentabilidad de los créditos a los que se aplicaban soluciones de Cobranza Social. En dicho documento se desarrolló la metodología y los posibles resultados que se podrían tener.

La metodología mide la rentabilidad de un crédito en un momento específico a través de una Tasa Interna de Retorno. Como los créditos aún no han cerrado y no se cuenta con todos los pagos que realizarán los acreditados, se sustituye el término de la TIR que se refiere a la inversión inicial por el monto del crédito que debió amortizar el crédito al momento del análisis.<sup>94</sup>

El objetivo de este apartado es conocer, desde un punto de vista de rentabilidad (flujo de efectivo), el efecto de diferentes soluciones de la cobranza social. Es importante mencionar que en dicho documento también se aclaró que esta medida puede ayudar a analizar las soluciones que ofrece el Instituto, pero que es complementaria a otras medidas como las transiciones de cartera vencida a vigente, o la contención de créditos en cartera vigente y gasto en reservas.

A continuación, se presentan los resultados de aplicar dicha metodología a las siguientes soluciones de Cobranza Social: Paro Técnico (PT), Pensionados y Jubilados (PPJ), Fondo de Protección de Pagos (FPP), Prórroga, Apoyo Solidario Infonavit (ASI), Solución a tu Medida y Dictamen de Capacidad de Pago (STM/DCP),

<sup>94</sup> La tasa interna de retorno (TIR) de un crédito que aún está abierto (se esperan pagos en el futuro), se le denominará  $TIR_{actual}$  y se calculará de la siguiente ecuación:

$$0 = -I_m + \sum_{i=1}^m \frac{p_i}{(1+TIR_{actual})^i}$$

En donde:

$m \leq 360$ , es el número de meses que han pasado desde la apertura del crédito

Borrón y Cuenta Nueva (BCN), y Estudio Socioeconómico (ESE).

Para realizar el análisis se utilizó información de créditos que aplicaron por primera vez a alguno de las soluciones anteriores entre julio 2019 y marzo 2022. El universo considerado para cada producto varió en función del tamaño de soluciones utilizadas por los acreditados. Debido a que en el periodo analizado el número de acreditados que usaron FPP, prórrogas PT, STM/DCP y BCN es grande, se utilizó una muestra para evitar que el tiempo computacional de realizar los cálculos se elevara. Para FPP y Prórroga se empleó una muestra del 5% del universo total; para PT, STM/DCP y BCN una muestra del 10%; para PJ, ASI y ESE se utilizó el universo completo.

El análisis cuantifica el costo en términos de la pérdida de rentabilidad<sup>95</sup> de cada producto durante un período de 12 meses desde su aplicación, teniendo en cuenta los costos operativos asociados a nivel de crédito. El gráfico muestra en el eje de las abscisas los periodos de observación medidos en meses. Los meses -6, -5, ..., -1 son seis meses previos a la aplicación del producto; el mes 0 es cuando se aplicó el producto y los periodos 1, 2, ..., 12 son los meses posteriores a su aplicación. En el eje de las ordenadas se grafica la rentabilidad anual mediana de los créditos analizados en cada uno de los periodos.

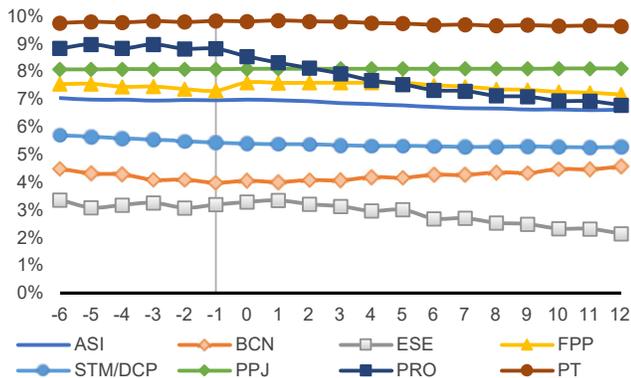
Los productos de PT, FPP y Prórroga se otorgan inmediatamente después de periodos de empleo formal, es decir, periodos de buen comportamiento de pago, por lo que se puede observar para dichas soluciones que seis meses antes de su aplicación las rentabilidades son más altas que el resto de los productos.

$I_m = FacREA_{contractual} \cdot \left[ \frac{(1+\tau)^m - 1}{\tau(1+\tau)^m} \right]$  Esto es, el valor presente de los  $m$  pagos teóricos desde  $i=1, 2, \dots, m$

$\tau$  es la TIR teórica del crédito al momento de que fue otorgado.

<sup>95</sup> La pérdida en rentabilidad que se mide es por tener una variación en el flujo de efectivo. Este análisis no mide otros efectos como el cambio en las Reservas preventivas de riesgo de crédito o extensión.

**Gráfica 20. Rentabilidad de soluciones de cobranza social**



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización

Después de la aplicación de cada producto de cobranza social, se observan distintos patrones de comportamientos en la evolución de la rentabilidad:

- **PT y ASI<sup>96</sup>**: Ambos productos reducen el factor de pago del acreditado. Ambos productos muestran signos de una contención temporal en la caída de la rentabilidad, con una reducción en los meses posteriores.
- **PPJ**: El producto fija el factor de pago al 20% del valor de la pensión del acreditado. Mantiene la rentabilidad en niveles estables durante los 12 periodos de observación.
- **FPP**: Al ser un esquema en el que se recibe flujo de efectivo, mejora la rentabilidad y la mantiene estable durante el periodo del beneficio.
- **STM/DCP**: Reestructuras que disminuyen el factor de pago. Este producto reduce la velocidad de pérdida en rentabilidad.
- **BCN<sup>97</sup>**: Los intereses devengados no pagados se pasan al saldo capital. Para los créditos analizados, este producto contiene la rentabilidad y, en los meses posteriores, se observa un movimiento positivo a los niveles previos al inicio de la reestructura.
- **ESE**: Reestructura que disminuye el factor de pago por un año. La implementación de este producto genera un cambio positivo en la tendencia de la rentabilidad, aunque esta disminuye de nuevo 6 meses después.
- **Prórrogas**: Las prórrogas se aplican tras la pérdida de la relación laboral, periodo en el cual

no se recibe flujo de efectivo. Por esta razón, la pérdida en rentabilidad es mayor en comparación con el resto de los productos.

No obstante, se debe tener en cuenta que la prórroga ayuda a los acreditados en su transición entre la pérdida de empleo y encontrar uno nuevo.

Es recomendable que el acreditado no use todas sus prórrogas disponibles en una sola exhibición. Por ello, desde el 2022 prácticamente todo el universo que se encuentra utilizando una prórroga por pérdida de relación laboral se encuentra tratado por los distintos segmentos de cobranza. El objetivo de ello es no perder la senda de pago o incluso ofrecer alguna solución de cobranza. Estas acciones se continuarán realizando de la mano de proveer más información sobre el impacto de las prórrogas en los créditos y realizar mejoras operativas para ofrecer más productos a créditos en esta situación de suspensión temporal de pagos.

Asimismo, las prórrogas son un beneficio que el acreditado posee por Ley (artículo 41 de la Ley del Infonavit), además que impactan positivamente al Instituto y al acreditado de la siguiente forma:

- Ante la pérdida de la relación laboral, el acreditado tiene tiempo para hacer los ajustes necesarios en sus gastos e ingresos;
- Dado que la aportación patronal se realiza de forma bimestral, el aviso de pérdida de relación laboral no es inmediato y por tanto tardan en ser asignados a una agencia de cobranza extrajudicial. Estos desfases en los tiempos pueden ser cubiertos con periodos de prórroga;
- Hay acreditados que después de pocos meses de desempleo se vuelven a emplear en la formalidad y no es conveniente asignarlos a una agencia lo cual resulta costoso, por lo que las prórrogas resultan en beneficios operativos y ahorros en gastos administrativos en la colocación de soluciones de cobranza.
- Mantienen estable los índices de morosidad de la cartera hipotecaria del Instituto a corto plazo.

El Instituto cuenta con productos para apoyar al acreditado cuando tiene problemas para realizar sus pagos. Estos productos consisten, en su mayoría, en disminuir el monto de la mensualidad, pasar al saldo capital los intereses devengados no pagados, suspender el cobro de la hipoteca o complementar los pagos de los acreditados. Por sus características es de esperarse que desde un punto de vista de flujo de efectivo las

<sup>96</sup> Producto aplicado de mayo 2021 hasta febrero 2022.

<sup>97</sup> Reestructuras aplicadas entre julio 2019 y marzo 2022.

rentabilidades disminuyan, sin embargo, los productos tienen el objetivo de ayudar al acreditado en estos periodos, además que estos apoyos también ayudan a que el acreditado no deje de pagar. Un análisis complementario que se tendría que hacer y que el presente análisis no aborda, es saber qué hubiera pasado si no se hubieran aplicado los productos ¿cuál sería la pérdida de rentabilidad en este caso?

Con el desarrollo de nuevas metodologías para analizar las soluciones de cobranza es posible identificar áreas de oportunidad o mejoras en los productos, pero no debe de perderse de vista las medidas tradicionales. En el ejemplo de las prórrogas, si bien es el producto de cobranza con mayor pérdida en la rentabilidad, también es cierto que tiene otros beneficios tanto para el Infonavit como para el acreditado (los cuales no se incorporan en dicha medida).

### **Personas acreditadas en Régimen Ordinario de Amortización (ROA) con estatus vencido (ROAs que se clasificarán en etapa 3 con la nueva regulación de la CUOEF)**

Las personas acreditadas del Instituto pueden segmentarse en tres grupos de acuerdo con la forma en la que pagan sus mensualidades:

1. Personas acreditadas en ROA, quienes tienen una relación laboral formal, y realizan el pago de manera bimestral a través de descuentos automáticos a su nómina, además de las aportaciones patronales.
2. Personas acreditadas en Régimen Extraordinario de Amortización (REA), quienes no cuentan con relación laboral formal y el pago de sus mensualidades la realizan ellos mismos a través de ventanillas bancarias
3. Personas acreditadas en prórroga, personas acreditadas que no tienen relación laboral formal y que están en un periodo en el cual el Instituto no les exige el pago de sus mensualidades.<sup>98</sup>

Por otro lado, los acreditados también pueden dividirse de acuerdo con su cumplimiento de pago:

1. Créditos vencidos: Aquellos que llevan más de 90 días sin realizar el pago completo de sus mensualidades<sup>99</sup> (estos créditos serán clasificados en etapa 3 con la actualización de la normativa que entra en vigor en 2024).

2. Créditos vigentes: Aquellos que están al corriente de sus pagos, es decir, que no están vencidos (en su mayoría serán clasificados en etapa 1 o 2).

Si se combinan estas clasificaciones, se pueden agrupar a los créditos en seis grupos. El grupo de interés en el presente apartado es el de créditos ROA con estatus vencidos (quienes estarán clasificados en etapa 3 bajo la nueva CUOEF). Es natural pensar que el volumen de estos créditos sea menor debido a que la forma en la que pagan estas personas acreditadas es a través del descuento de nómina y las aportaciones patronales. No obstante, se ha identificado que este universo se ha incrementado durante los últimos dos años, y al cierre de agosto 2023 se tienen 150 mil créditos en esta situación dentro del Balance general.

Se identificó que aproximadamente 70% de estos créditos se venció estando en REA y posteriormente se volvió a emplear y no han transitado a vigentes, a pesar del descuento de nómina dado que dicho descuento no cubre las mensualidades no pagadas mientras la persona se encontraba sin relación laboral. El 30% restante se venció cuando el crédito estaba en ROA, lo cual puede ser porque los días laborados por el acreditado en el bimestre no fueron suficientes para que el pago recaudado a través de los patrones haya cubierto la factura que tenía que pagar en el periodo.

Alrededor de la mitad de acreditados ROAs vencidos (que serán clasificados en etapa 3), llevan seis meses o más en ROA y se mantienen pagando. Bajo la perspectiva de cobranza del Infonavit se considera que los créditos en ROA que hacen el pago de sus mensualidades (de manera bimestral) a través de descuentos automáticos a su nómina y de las aportaciones patronales, representan un menor de riesgo de caer en morosidad. Ante esta situación, se han definido las siguientes estrategias de atención:

- Modificación del producto *Dictamen Capacidad de Pago* (DCP). El DCP consistirá en otorgar un descuento sobre el pago mensual dependiendo del salario de la persona acreditada. El descuento a cargo del Infonavit cubrirá el resto del pago mensual y se otorga durante 12 meses. Se capitalizan los pagos atrasados y los intereses ordinarios devengados no pagados (incluyendo los intereses complementarios), y se condonan los intereses moratorios para que la persona acreditada pueda posteriormente salir de vencido (de etapa 3 de acuerdo con la nueva normativa de la CUOEF). La

<sup>98</sup> Para mayor detalle, véase la ruta en el portal Infonavit: Derechohábientes / Tengo un crédito / Soluciones para ti (link: [t.ly/tUphY](https://www.infonavit.gob.mx/tengo-un-credito/soluciones-para-ti))

<sup>99</sup> Para mayor detalle véase Anexo 38 de la CUOEF, disponible en portal de la CNBV en la ruta: Normatividad / Disposiciones de carácter general

aplicables a los organismos de fomento y entidades de fomento (link: <https://www.cnbv.gob.mx/Anexos/ANEXO%2038%20CUOEF.pdf>)

modificación de DCP consiste en incluir a los créditos con cero hasta 24 atrasos y a los créditos en ROA con relación de pago entre salario mayor al 35%. Se espera que esta modificación entre en vigor durante el primer trimestre de 2024 y que atienda a una parte de los créditos en ROA vencidos. Por sus reglas de elegibilidad, el DCP no atiende a créditos que no amortizan en el plazo legal remanente. Para atender esto último se tiene el producto de *Responsabilidad Compartida*.

- *Responsabilidad Compartida* (RC). Este producto cambia la denominación de créditos en veces salarios mínimos, al Nuevo Esquema de Crédito en Pesos, por lo que mejora las condiciones financieras de la persona acreditada. Si el crédito tiene mensualidades atrasadas, se incorporan al saldo insoluto y en caso de ser necesario, se otorga una quita la cual permite que el crédito amortice en el plazo remanente. Una vez hecha la conversión, si el crédito estaba vencido (en etapa 3 de acuerdo con la nueva regulación de la CUOEF), pero cumple con el pago de sus mensualidades durante un bimestre en ROA, el crédito transita a vigente. Aproximadamente 70% de los créditos ROAs vencidos está en VSM. Este programa entró en operación desde mayo 2022.
- Incluir soluciones dentro del diseño de productos específico para atender a la población que se encuentra en el segmento de Cobranza Judicial que permitan una mayor flexibilidad para regularizar 63 mil créditos que aún no tienen una demanda y son ROAs vencidos (que se clasificarán en etapa 3), así como el impulso para la formalización de convenios judiciales en los 24 mil créditos en etapa posterior a demanda. Se analizará la viabilidad jurídica, financiera y operativa y, de resultar viable, se espera que el próximo año se pueda implementar. Es importante mencionar que el Plan de negocios de Cobranza Judicial<sup>100</sup> que se está elaborando durante 2023 contempla la atención de todo el segmento de créditos en Cobranza Judicial, por lo que es posible que a través de este trabajo transversal sobre todo el portafolio impacte a este universo en particular.
- En el contexto de la etapa de administración del crédito, en términos del artículo 29, fracción III y último párrafo, de la Ley del Infonavit, la Coordinación General de Recaudación Fiscal, mediante los mecanismos de cobranza fiscal, ejerce sus facultades para realizar el cobro de la

amortización de los Créditos Infonavit correspondiente a los descuentos que los patrones realicen al salario de las y los trabajadores, en estricto apego a lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo (LFT); y la Ley del Seguro Social (LSS) y la propia ley del Instituto, lo cual constituye el monto exigible para la amortización de acuerdo con las cantidades establecidas en el contrato de crédito y la carta de condiciones financieras definitivas que se le informa a los patrones a través de los avisos de retención.

Excepcionalmente, en apego a las disposiciones legales referidas en el párrafo anterior, el descuento para la amortización de créditos Infonavit podrá verse disminuido como resultado de la existencia de una incidencia laboral en los términos de la LFT, y la LSS y la Ley del Infonavit, como pueden ser incapacidades, paro técnico, huelga o suspensión de la relación laboral.

## Solvencia financiera del Infonavit en el largo plazo

En el PEF 2023-2027 se publicó un capítulo especial en el que se presentó un modelo de solvencia a largo plazo del Infonavit, así como las principales premisas sobre las cuales se desarrolla. En este apartado se presenta la actualización de los resultados, mismos que deben considerarse en calidad de preliminar. Dentro de las actualizaciones que se realizaron, está la revisión y ajuste de los supuestos utilizados, así como el número de simulaciones realizadas para la obtención de nuevos resultados.

El estudio de largo plazo consiste en la dinámica esperada del flujo de efectivo; para la proyección de los flujos se utilizan una serie de modelos para estimar cada uno de los siguientes componentes<sup>101</sup>:

Entradas:

- a) Aportaciones patronales de trabajadores que aún no contratan un crédito
- b) Cobranza del portafolio de créditos
- c) Productos financieros (intereses en efectivo) de las inversiones en activos financieros
- d) Otras entradas

Salidas:

<sup>100</sup> Para mayor detalle del Plan de negocios de Cobranza Judicial véase el capítulo '2. Planeación estratégica', 'Eje 2 Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes' de este documento.

<sup>101</sup> Para ver las características de cada uno de los modelos, véase el capítulo especial correspondiente al Análisis de solvencia a largo plazo del INFONAVIT, publicado en el PEF 2023-2027 (Capítulo 5 numeral i, diagrama 29).

- e) Gastos de operación
- f) Monto de reclamos de las y los trabajadores en edad de retiro, que corresponde al saldo acumulado en la SCV
- g) Créditos Infonavit
- h) Monto de SCV otorgada por solicitud de crédito (saldo acumulado en la SCV)<sup>102</sup>
- i) Otras salidas

Para contextualizar y dimensionar adecuadamente estos componentes, en la siguiente tabla se presenta la participación observada al cierre de 2022.

**Tabla 19. Participación por componente respecto a total de entradas o salidas respectivamente**

Concepto	%
<b>Existencia inicial</b>	
a) Aportaciones patronales	38.1%
b) Cobranza del portafolio de créditos	52.4%
c) Productos financieros	8.1%
d) Otras entradas	1.5%
<b>Total de entradas</b>	<b>100.0%</b>
<b>Existencia final</b>	
e) Gastos de operación	5.0%
f) Monto de los reclamos por retiro	16.5%
g) Créditos Infonavit	57.1%
h) Monto de los reclamos por solicitud de crédito	13.8%
i) Otras salidas	7.6%
<b>Total de salidas</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Se observa que a) aportaciones patronales y b) cobranza del portafolio de créditos representan 90.5% del total de entradas para el cierre de 2022. En cuanto a las salidas, g) Créditos Infonavit representa 57.1% del total de estas.

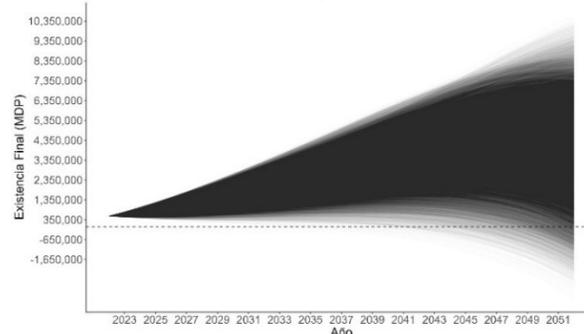
A partir de lo anterior se puede dimensionar la participación actual de cada uno de los rubros en la determinación de la solvencia financiera. En las proyecciones a 30 años no se consideró constante esta misma estructura, pues crecen a tasas diferenciadas, las cuales son impactadas por distintos factores como supuestos de crecimiento económico, generación de empleo, crecimiento salarial, dinámica poblacional, demanda de créditos (no solo de vivienda nueva sino de otras soluciones, como mejoramientos, por ejemplo), así como comportamiento de pago de los acreditados. En cuanto a los resultados que se presentan en este PEF, cada una de las simulaciones considera diferentes combinaciones de todos estos factores, con lo cual se generaron 7.5 millones de escenarios posibles.

Una vez que se tiene una trayectoria proyectada para cada componente, se suman las entradas y se restan las

salidas a la existencia inicial de cada año, con lo cual se puede calcular la existencia final por año. Esto da una trayectoria de existencia final, la cual en el momento en que tome un valor negativo es cuando se presenta la insolvencia para el Instituto.

En el siguiente gráfico se pueden observar graficadas las 7.5 millones de diferentes trayectorias de existencias finales. La sección más oscura de la gráfica es donde existe una mayor concentración de trayectorias, mientras que las secciones más claras son donde hay una menor acumulación de trayectorias. Con esto se puede observar que existen algunas que cruzan el eje de las X, es decir, son las trayectorias en donde el Instituto es insolvente pues las salidas resultan mayores que las entradas y no se pudo compensar con la existencia inicial del año.

**Gráfica 21. Proyección de existencia final al cierre de cada año. 7.5 millones de trayectorias**



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Con los resultados anteriores, se pueden calcular probabilidades de insolvencia a diferentes intervalos de tiempo: en 10 años la probabilidad de que el Instituto sea insolvente es prácticamente nula, en 20 años es de apenas 0.02%, mientras que en 30 años es 1.00%.

**Tabla 20. Probabilidades de insolvencia**

Tiempo	Probabilidad de insolvencia
10 años (2033)	0.00%
20 años (2043)	0.02%
25 años (2048)	0.19%
30 años (2053)	1.00%

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Es importante destacar que este análisis mide la solvencia en términos de flujo de efectivo, es decir, cuando se menciona que el Instituto es insolvente con cierta probabilidad, lo que se está diciendo es que la

<sup>102</sup> Corresponde al enganche con el que cuentan las y los trabajadores, el cual se suma al financiamiento otorgado por Infonavit para que éstos puedan adquirir la solución de vivienda que buscan.

capacidad del Infonavit para generar entradas de efectivo de manera sostenida no es suficiente para cubrir los requerimientos de salida de flujo de efectivo. Por lo anterior el objeto de este estudio no es cuantificar la solvencia desde la perspectiva de la generación o deterioro de patrimonio del Instituto en el largo plazo.

Los resultados preliminares de este análisis indican que en el largo plazo hay una probabilidad mayor al 95% de que el Instituto sea solvente en términos de flujo de efectivo. Será necesario revisar con regularidad los supuestos, así como la validez de los modelos, y actualizar las proyecciones con la información más reciente para realizar los ajustes necesarios. En este mismo sentido, se buscará que el próximo año este estudio pueda ser revisado y validado por un tercero independiente con la finalidad de garantizar que se cuenta con una herramienta analítica suficientemente robusta para poder derivar de ella elementos que apoyen en la toma de decisiones para Infonavit.

### Alineación con marco rector del sector vivienda

El planteamiento estratégico del Infonavit está alineado con los siguientes documentos de planeación nacional y sectorial: Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024, el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2020-2024, Programa Nacional de Vivienda (PNV) 2021-2024, Programa Nacional de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano (PNOTDU) 2021-2024 y la Política Nacional de Suelo.<sup>103</sup>

Estos documentos de planeación orientan las estrategias, políticas, soluciones de crédito y de cobranza que impulsa el Instituto para contribuir a la construcción de patrimonio 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 13.** Estructura de la vinculación con los documentos de planeación nacional y sectorial

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

En el PND 2019-2024 se establecen los principios rectores y objetivos nacionales para lograr un desarrollo integral, equitativo, incluyente, sustentable y sostenible.

En específico, las acciones del Infonavit están vinculadas con las plasmadas en el eje 2. Política Social, eje en el

que se establecen las bases del programa “Desarrollo Urbano y Vivienda”, donde se señala que se emprenderán



**Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024**



**Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2020-2024**



**Programa Nacional de Vivienda 2021-2024**



**Programa Nacional de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano 2021-2024**



**Política Nacional de Suelo**



**Plan Estratégico y Financiero del Infonavit**

acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda, así como reestructuras de créditos originados en Veces Salario Mínimo (VSM) a pesos. Con el objetivo de contribuir a esto, el Infonavit ha llevado a cabo las siguientes acciones:

- **Acciones de mejoramiento y ampliación de vivienda:** De enero de 2019 a septiembre de 2023 el Instituto otorgó 696,766 acciones de mejoramiento y ampliación de vivienda para incrementar y preservar el patrimonio de las personas derechohabientes.
- **Reestructura de créditos:** En mayo de 2022 se presentó la Ventanilla Universal de Responsabilidad Compartida. Se estimó que podrían beneficiarse a cerca de 2.6 millones de personas que tenían 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 mayo de 2022 a junio de 2023 se han convertido 785,305 créditos, de los cuales 20.7% recibió un descuento, además, del total de los créditos convertidos, 23,639 se liquidaron.

### Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2020-2024

<sup>103</sup> Publicada en agosto de 2020 por el Instituto Nacional del Suelo Sustentable y disponible para consulta en:

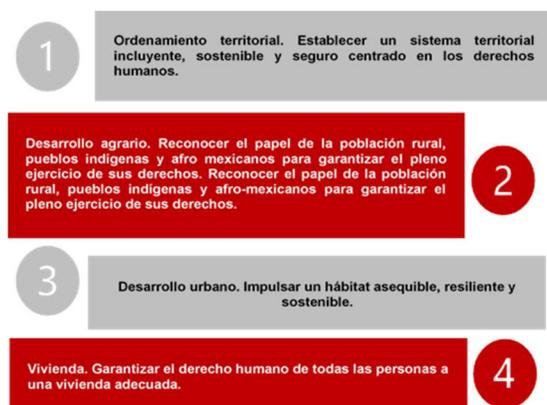
<http://insus.gob.mx/archivos/PSN/Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de%20Suelo.pdf>

En el Programa Sectorial coordinado por la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (Sedatu) se establecen las prioridades del sector.

La misión y visión del Instituto se alinean con el objetivo 4 del programa sectorial de la Sedatu vinculado con la vivienda. En este se busca promover las acciones necesarias para garantizar el acceso 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.

**Diagrama 14.** Objetivos del Programa Sectorial de la Sedatu 2020-2024

**Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024**



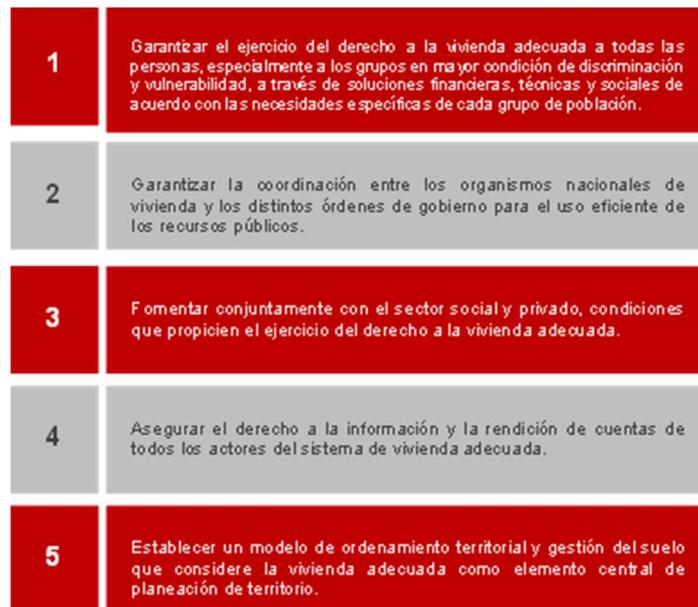
Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

**Programa Nacional de Vivienda (PNV) 2021-2024**

El 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.

Una de las principales características de la política de vivienda plasmada en el PNV es 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.

**Diagrama 15.** Objetivos del PNV 2021-2024



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

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 2023, 193,219 de los créditos otorgados bajo el Nuevo Esquema de Crédito en Pesos corresponde a este segmento de la población.

**Programa Nacional de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano (PNOTDU) 2021-2024**

De acuerdo con lo establecido por la Sedatu el PNOTDU 2021- 2024, es el instrumento de planeación determinado en la Ley General de Asentamientos Humanos y Ordenamiento Territorial, que guarda congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 y con la Estrategia Nacional de Ordenamiento Territorial 2020-2040, cuenta con una visión integral y es resultado de un esfuerzo colectivo de planeación sectorial participativa. Este documento, toma como base el territorio, elemento que se considera transversal en la mayoría de las políticas de la Administración Pública Federal, ya que se parte del diagnóstico que en el territorio existen desigualdades y brechas sociales que implican la intervención conjunta de los tres órdenes de gobierno, así como los sectores público, social y privado. Las acciones del Instituto se vinculan con el objetivo prioritario 5 del PNOTDU de promover el hábitat integral de la población en la política de vivienda adecuada.

Para contribuir al logro de estos objetivos, el Instituto está financiando la elaboración de los planes de desarrollo urbano y de vivienda a nivel municipal o metropolitano en zonas donde exista mayor potencial de colocación de créditos hipotecarios, crecimiento poblacional y atractivo para inversiones. Para ello, el Instituto llevó a cabo un proceso de selección de municipios a través del cual los municipios interesados mandaron sus cartas de intención con los retos de planeación urbana que enfrentan. Se recibieron 67 solicitudes, de las cuales solo se descartaron tres postulaciones, dos<sup>104</sup> de ellas por ya contar con apoyo previo de la Sedatu para la elaboración de sus Programas Municipales de Desarrollo Urbano y una más, porque se identificó que el municipio publicó un instrumento municipal de planeación urbana este año, y no se identificaron elementos que justificaran repetir el proceso.

### Política Nacional de Suelo

La Política Nacional de Suelo publicada en 2020 por el Instituto Nacional del Suelo Sustentable (Insus) busca 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. El Infonavit trabaja en la coordinación interinstitucional con los actores involucrados para de abonar a este objetivo, con acciones como el financiamiento de planes de desarrollo urbano municipales o metropolitanos.

**Diagrama 16.** Retos estratégicos de la Política Nacional de Suelo

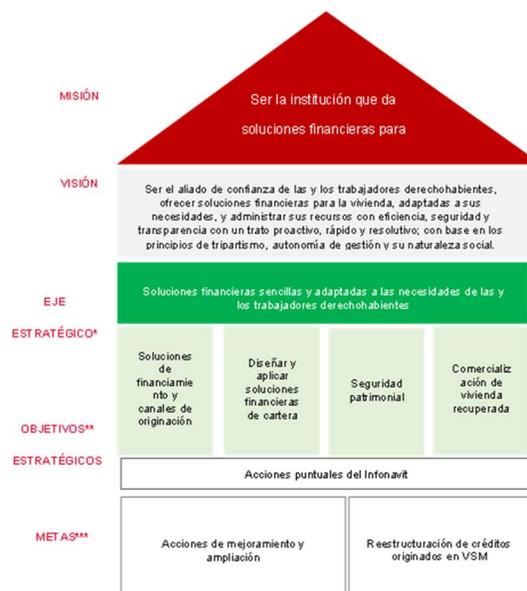
1	Recuperar la función social del suelo.
2	Contribuir a la planeación de ciudades resilientes y sostenibles.
3	Adaptar la regularización de la tenencia del suelo a los rezagos que ha generado el patrón actual de urbanización y ocupación territorial.
4	Gestionar suelo apto y bien localizado con sentido 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.

### 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 los documentos de planeación nacional y sectorial, 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.

**Diagrama 17.** 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 el PEF, en 2024 se realizarán las siguientes acciones que contribuyen a los objetivos que se plantean en los distintos documentos que integran el marco rector del sector vivienda:

#### 1. Soluciones de financiamiento y canales de originación

- Refinanciamiento suelo para construcción
- Programa piloto MejoraSÍ
- Unamos Créditos para todas las líneas de financiamiento
- Autoproducción-ConstruYO
- Pie de casa para construcción individual
- Ajustes transversales a créditos hipotecarios: montos y plazos flexibles
- Captura remota línea 5 (pago de pasivos)

<sup>104</sup> Tultepec y Tonanitla en el Edo. De México.

2. **Diseñar y aplicar soluciones financieras de cartera**
  - Cobranza Social
  - Colocación de reestructuras de manera directa
3. **Seguridad patrimonial**
  - Programa de cancelación de hipotecas 2.8 UMA
  - Programa de Regularización de Escrituras 1972-2007
4. **Comercialización de vivienda recuperada**
  - Venta a desarrolladores
  - Regeneración Comunitaria Infonavit
  - Aliados por la Vivienda
  - Programa para venta de terrenos

#### **Retos a nivel territorial para la disponibilidad de vivienda**

Uno de los principales retos que enfrenta el sector de la vivienda es la caída en la oferta de vivienda nueva que se ha presentado desde 2018, situación que se profundizó a raíz de la crisis originada por la pandemia por Covid-19, derivado principalmente de una reducción del flujo en la oferta de suministros, situación que se tradujo en un alza en los costos de producción de la vivienda. Así, aunque a partir de 2021 se observa una recuperación en el número de viviendas producidas, este sigue estando por debajo de los niveles observados previos a la pandemia. En 2019 en el periodo enero-agosto se produjeron 113,219 viviendas, mientras que en el mismo periodo de 2023 se produjeron 82,536 viviendas.

En el país, a nivel territorial esta problemática se refleja con mayor o menor intensidad en las entidades federativas, en el anexo 5 se puede observar el número de viviendas con registro, verificación y dictamen técnico único de vivienda para las 32 entidades federativas, en el periodo 2017-2023.

Además de los elementos señalados anteriormente, existen otros que limitan la oferta de vivienda como la poca disponibilidad de suelo que dispone de servicios básicos, en materia regulatoria, la existencia de impuestos a la construcción a nivel local y regulaciones adicionales, así como la inexistencia o desactualización de los programas de desarrollo municipal que permitan guiar a nivel territorial las zonas que son aptas para el desarrollo de vivienda nueva.

Las Delegaciones Regionales del Infonavit participaron en un ejercicio para la identificación de las principales problemáticas que han identificado en sus territorios y a partir de él, a continuación se enlistan los principales:

*Disponibilidad de servicios.* No se cuenta con infraestructura suficiente que garantice la provisión del servicio básico de agua potable, el crecimiento y mantenimiento de la infraestructura que permita dotar de este servicio básico en la mayoría de las entidades es insuficiente.

*Regulaciones e impuestos a la construcción.* Existe una duplicidad en la regulación estatal y municipal, en algunos casos, por ejemplo, implica que los procesos para la obtención de un permiso de construcción sean más tardados. En este mismo sentido, para la obtención de un permiso de construcción, en algunas entidades se solicita la presentación de dictámenes técnicos desarrollados por especialistas y que implican costos para su desarrollo.

*Incremento en los costos de materiales de la construcción.* En los últimos años se han identificado incrementos en los costos de los materiales de construcción, tal como se señala en párrafos anteriores, esta situación se profundizó por problemas en las cadenas de suministro a raíz de la pandemia por Covid-19, vinculado también con los costos, algunas entidades identifican que el costo de suelo apto para la construcción de vivienda se ha incrementado de manera considerable en los últimos años.

*Otros temas relevantes.* Los municipios no cuentan con los instrumentos de planeación territorial que orienten un crecimiento urbano ordenado, existen diferencias entre los reglamentos de construcción a nivel municipal.

Con el objetivo de identificar las acciones que el Instituto puede realizar, en conjunto con los gobiernos locales, para gestionar políticas específicas que permitan atender el rezago habitacional desde el entendimiento de los desafíos desde la perspectiva de oferta de vivienda, se realizará un diagnóstico en las 32 entidades federativas que permita identificar retos y oportunidades locales para gestionar o motivar la disponibilidad de oferta de vivienda. Lo anterior a fin de poder contar con un diagnóstico claro que permita definir propuestas de acción desde Infonavit, en el marco de las directrices que marca la política nacional de vivienda.



## **II. PRESUPUESTO 2024**

## II. Presupuesto 2024

### 1. Presupuesto de ingresos y egresos

La presentación del Presupuesto de Ingresos y Egresos 2024 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 nuevas Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (CUOEF), las cuales entran en vigor a partir de 2024.

Este PEF presenta para 2024 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 2024 se prevé actualizar el portafolio en VSM a una tasa de 4.70%, la cual corresponde a la tasa mínima entre el crecimiento porcentual del salario mínimo y el crecimiento porcentual de la Unidad de Medida y Actualización (UMA) estimado para 2024; esto en cumplimiento del Artículo 44 de la Ley del Infonavit.

Considerando el total de fuentes y uso de recursos, el Infonavit asigna los ingresos conforme a lo que establece el Artículo 39 de su Ley.

#### Integración del Presupuesto de Ingresos y Egresos para el ejercicio 2024

El estado de resultado integral proyectado para el año 2024 supone un resultado neto de \$17,272 mdp, proveniente de:

- Un margen financiero de \$119,509 mdp (derivado de ingresos por intereses por \$212,226 mdp y gastos por intereses de (\$92,717) mdp).
- La creación de reservas preventivas para riesgos crediticios se estima en (\$79,494) mdp.
- El margen financiero ajustado por Riesgos Crediticios es de \$40,015 mdp.
- Comisiones netas por \$1,738 mdp, de los cuales \$1,986 mdp corresponden a Comisiones y tarifas

cobradas y (\$248) mdp a Comisiones y tarifas pagadas.

- Otros ingresos (egresos) de la operación por (9,317) mdp, que considera otros ingresos por \$9,336 mdp y otros egresos por (\$18,653) mdp.

El presupuesto de gastos generales por ejercer durante 2024 se estima en (\$15,163) mdp, que incluye (\$13,780) mdp de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV), (\$2,081) mdp de Depreciaciones y \$698 mdp de Costos y Gastos diferidos de crédito.

El Infonavit prevé otorgar un rendimiento nominal a la SCV de 4.79%, un retorno que representa más de 100 puntos base por encima de la inflación esperada de 3.70%.

Tabla 21. Ingresos y Egresos 2024 (mdp)

Concepto	2024
<b>A Ingresos por intereses e indexación (B+C+D+E)</b>	<b>212,226</b>
B Intereses sobre créditos	147,657
C Ingresos por apertura de crédito (neto)	165
D Indexación de la cartera	22,776
E Ingresos sobre inversiones en valores	41,629
<b>F Gastos por intereses (G+H+I+J)</b>	<b>(92,717)</b>
G Cantidad básica	(91,226)
H Cantidad de ajuste	0
I Costos y gastos de originación de créditos	(346)
J Otros gastos por intereses e intereses complementarios	(1,145)
<b>K Margen financiero (A+F)</b>	<b>119,509</b>
<b>L Estimación preventiva para riesgos crediticios</b>	<b>(79,494)</b>
<b>M Margen ajustado por riesgos crediticios (K+L)</b>	<b>40,015</b>
<b>N Comisiones y tarifas cobradas</b>	<b>1,986</b>
<b>O Comisiones y tarifas pagadas</b>	<b>(248)</b>
<b>P Otros ingresos</b>	<b>9,336</b>
<b>Q Otros egresos</b>	<b>(18,653)</b>
<b>R Gastos generales<sup>105</sup></b>	<b>(15,163)</b>
GAOV (sin depreciaciones y amortizaciones)	(13,780)
Depreciaciones y amortizaciones	(2,081)
Costos y gastos diferidos de colocación de créditos	698
<b>S Resultado neto (M+N+O+P+Q+R)</b>	<b>17,272</b>

Fuente: Infonavit

A continuación, se describen los conceptos más relevantes del Estado de Resultado Integral:

<sup>105</sup> Se refiere a los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia que incluyen las Depreciaciones, y que descuentan los Costos y gastos diferidos de crédito.

**Tabla 22. Criterios para la elaboración del Presupuesto de Ingresos y Egresos para el ejercicio 2024**

Concepto / Descripción		Millones de pesos
<b>A</b>	<b>Ingresos por intereses e indexación (B+C+D+E)</b>	<b>212,226</b>
	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 del Instituto. Para 2024 no se consideran los ingresos de la comisión por apertura de crédito de la nueva originación, conforme a las consideraciones de la Coordinación General Jurídica (CGJ) en favor de los trabajadores para lograr mayor asequibilidad en los créditos.	
<b>B</b>	<b>Intereses sobre créditos</b>	<b>147,657</b>
	Es la aplicación de las tasas de interés correspondientes, sobre los saldos mensuales de los créditos de la cartera en etapa 1 y etapa 2 otorgados en VSM y sobre el saldo de los créditos denominados en pesos.	
<b>C</b>	<b>Ingresos por apertura de créditos (neto)</b>	<b>165</b>
	Refiere al diferimiento anual de la comisión por apertura de crédito del 3% o 5% sobre el valor de los créditos de vivienda neto de los honorarios notariales. Es de destacar que para los créditos otorgados a trabajadores con salario por hasta 2.8 UMAs no es cobrada dicha comisión. Para 2024 no se consideran los ingresos de la comisión por apertura de crédito de la nueva originación, conforme a las consideraciones de la CGJ en favor de los trabajadores para lograr mayor asequibilidad en los créditos.	
<b>D</b>	<b>Indexación de cartera de créditos</b>	<b>22,776</b>
	La cartera denominada en VSM se indexa a la tasa que resulte menor entre el crecimiento porcentual de del salario mínimo y el crecimiento porcentual de la UMA estimada para el 2024, la cual corresponde a 4.70%.	
<b>E</b>	<b>Ingresos sobre inversiones en valores</b>	<b>41,629</b>
	Considera los intereses derivados de las inversiones del FANVIT y de la Tesorería.	
<b>F</b>	<b>Gastos por intereses (G+H+I+J)</b>	<b>(92,717)</b>
	Este concepto se compone por la cantidad básica y la cantidad de ajuste, las cuales constituyen el	

Concepto / Descripción		Millones de pesos
	rendimiento que el Infonavit otorga al ahorro de los trabajadores en la SCV. En 2024 el Instituto estima otorgar a la SCV solo el rendimiento por Cantidad básica <sup>106</sup> .	
<b>G</b>	<b>Cantidad básica</b>	<b>(91,226)</b>
	La cantidad básica es el rendimiento mínimo que por Ley el Instituto debe otorgar al ahorro de los trabajadores en la SCV. En 2024 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 éstas guarden sobre la suma del total de los activos financieros.	
<b>H</b>	<b>Cantidad de ajuste</b>	<b>0</b>
	Es el rendimiento adicional a la cantidad básica.	
<b>I</b>	<b>Costos y gastos de originación de créditos</b>	<b>(346)</b>
	Corresponde a la aplicación del diferimiento de los costos y gastos de originación de crédito, de conformidad a las disposiciones establecidas en la CUOEF.	
<b>J</b>	<b>Otros gastos por intereses e intereses complementarios</b>	<b>(1,145)</b>
	Se compone principalmente por los intereses pagados a las amortizaciones en exceso más intereses complementarios a la subcuenta de vivienda.	
<b>K</b>	<b>Margen financiero (A+F)</b>	<b>119,509</b>
	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.	
<b>L</b>	<b>Estimación preventiva para riesgos crediticios</b>	<b>(79,494)</b>
	Esta cantidad corresponde a la estimación de gasto por la pérdida esperada del portafolio de créditos (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 de hasta 6.5 UMAs). Además, incluye: reservas por indexación del portafolio en VSM, gastos asociados con la cobranza social, quitas por el programa responsabilidad compartida, gastos del programa Descuento por Liquidación Anticipada, Borrón y cuenta Nueva y el efecto de segregación.	

<sup>106</sup> Incluye, además: costos y gastos de originación de créditos y otros gastos por intereses e intereses complementarios.

Concepto / Descripción		Millones de pesos
<b>M</b>	<b>Margen ajustado por riesgos crediticios (K+L)</b>	<b>40,015</b>
	Es el resultado de disminuir al margen financiero el importe de la estimación preventiva para riesgos crediticios.	
<b>N</b>	<b>Comisiones y tarifas cobradas</b>	<b>1,986</b>
	Se integra principalmente por: <ul style="list-style-type: none"> <li>Comisiones por servicios de administración de cartera de créditos Mejoravit, Infonavit total, Segundo Crédito, CEDEVIS; esta estimación no incorpora el cobro de la comisión por administración de créditos en pesos, conforme a las consideraciones de la CGJ en favor de los trabajadores para lograr mayor asequibilidad en los créditos.</li> </ul>	
<b>O</b>	<b>Comisiones y tarifas pagadas</b>	<b>(248)</b>
	Se integra principalmente por las comisiones bancarias pagadas por la recepción y dispersión de pagos y por el costo de operación del FANVIT.	
<b>P</b>	<b>Otros ingresos</b>	<b>9,336</b>
	Incluye principalmente: <ul style="list-style-type: none"> <li>Ingreso por recargos, actualizaciones y multas a patrones fiscalizados.</li> <li>La utilidad por el reconocimiento inicial y venta de bienes adjudicados y recibidos en dación.</li> <li>Ingresos por segregación de créditos adjudicados<sup>107</sup>.</li> <li>Resultado por amortización anticipada de CEDEVIS.</li> </ul>	
<b>Q</b>	<b>Otros egresos</b>	<b>(18,653)</b>
	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"> <li>Pérdida en el reconocimiento inicial de bienes adjudicados y recibidos en dación.</li> <li>Autoseguro de crédito y prima de seguro de vida.</li> <li>Estimación por baja de valor de bienes adjudicados.</li> <li>Gastos judiciales<sup>108</sup>.</li> <li>Pérdidas actuariales y ajustes por modificaciones al plan de pensiones (pasivos laborales).</li> <li>Erogaciones de carácter fortuito.</li> <li>Estimación por incobrabilidad de deudores diversos.</li> </ul>	

<sup>107</sup> Hasta 2023, estos ingresos eran reconocidos es gasto en reservas.

<sup>108</sup> Contempla costos y gastos estrictamente indispensables para la adjudicación (incluye erogación por honorarios de recuperación especializada, gasto de saneamiento a la vivienda y pagos judiciales); antes reconocidos únicamente en el estado de flujo de efectivo.

Concepto / Descripción		Millones de pesos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estimación por irrecuperabilidad de cuentas por cobrar a patrones.</li> <li>Pérdida en venta de bienes adjudicados y recibidos en dación.</li> <li>Proyecto de regularización de expedientes de créditos hipotecarios.</li> <li>Estudios de impacto por desastres naturales y otros siniestros en infraestructura.</li> </ul>	
<b>R</b>	<b>Gastos generales<sup>109</sup></b>	<b>(15,163)</b>
	Representa el total de los gastos generales, que incluyen las depreciaciones y amortizaciones. Los costos y gastos de crédito son disminuidos de conformidad con los criterios establecidos en la CUOEF. Su integración contempla los siguientes conceptos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Gastos de operación del personal.</li> <li>Adquisición de materiales y artículos de operación.</li> <li>Mantenimiento, reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles.</li> <li>Gastos de operación.</li> <li>Impuestos.</li> <li>Costos y gastos de colocación de créditos.</li> <li>Depreciaciones y amortizaciones.</li> </ul>	
<b>S</b>	<b>Resultado neto (M+N+O+P+Q+R)</b>	<b>17,272</b>
	Corresponde al resultado de operación que incrementa el patrimonio del Infonavit.	

<sup>109</sup> Se refiere a los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia que incluyen las Depreciaciones, y que descuentan los Costos y gastos diferidos de crédito.

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

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 activo fijo y por arrendamiento de inmuebles.

**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 2024 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).

### i. Presupuesto GAOV

El presupuesto de GAOV proyectado para 2024 asciende a 15,861 mdp lo que representa en términos nominales una reducción de 506 mdp (3.1%) respecto del presupuesto aprobado por el Consejo de Administración del Instituto para 2023.<sup>110</sup> En términos reales, esta variación representa un decremento del 6.6%.<sup>111</sup> La siguiente tabla muestra la proyección de gasto para el cierre de 2023, considerando el ritmo de gasto, así como

eficiencias logradas y/o adecuaciones presupuestarias para atender requerimientos de las diversas áreas del Instituto.

**Tabla 23.** Presupuesto de GAOV 2022-2024 (millones de pesos)

Nombre del capítulo	Presupuesto 2024	Aprobado 2023	Última Mod. 2023*	Proy. cierre 2023	Aprobado mod. 2022	Ejercido 2022
100 Gastos de operación del personal	7,750	6,969	6,969	6,944	6,332	6,225
200 Adquisición de materiales y artículos de operación	98	100	100	100	82	59
300 Depreciaciones y amortizaciones	2,082	2,108	2,108	1,824	1,983	1,641
400 Mantenimiento, reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles	334	321	321	279	265	173
500 Gastos de operación	5,415	6,717	6,717	6,006	5,703	4,429
600 Impuestos	182	152	152	152	157	149
<b>Total general</b>	<b>15,861</b>	<b>16,367</b>	<b>16,367</b>	<b>15,305</b>	<b>14,522</b>	<b>12,676</b>

Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.

\*Presupuesto modificado al cierre de agosto 2023.

En el anexo 7 se puede consultar el detalle por capítulo y partida del presupuesto del GAOV para el periodo.

<sup>110</sup> Cifras a agosto 2023.

<sup>111</sup> Inflación estimada 2024 de 3.7% de acuerdo con la Tabla 1. Estimaciones macroeconómicas 2023 – 2028.

## ii. Determinación del cómputo GAOV 2024 para efectos del cumplimiento del artículo 16, fracción VII, de la Ley del Infonavit

**Tabla 24.** Proporción de GAOV a recursos totales 2024  
Millones de pesos

Concepto	Proyecto de Presupuesto GAOV 2024
<b>Relación GAOV a recursos totales</b>	
(A) <b>GAOV</b>	<b>15,861</b>
Costos y gastos diferidos de crédito	-698
(B) <b>GAOV neto</b>	<b>15,163</b>
(+) (C) <b>Otros gastos</b>	<b>2,794</b>
Comisiones y tarifas pagadas <sup>112</sup>	248
(c') Costos y gastos diferidos	346
806 - Regularización de expedientes	168
808 - Reserva territorial	0
810 - Gastos judiciales <sup>113</sup>	2,027
811 - Estudios de impacto por desastres naturales	5
(-) (D) <b>Recuperación de gastos</b>	<b>3,836</b>
Comisiones y tarifas cobradas <sup>114</sup>	1,986
Comisiones por apertura de crédito <sup>115</sup>	0
Utilidad en venta de reserva territorial	0
Ingresos por recargos, actualizaciones y multas	1,849
E = (B+C-D)	<b>GAOV computable (descontando costos y gastos diferidos) 14,122</b>
(G) Recursos totales (activos brutos)	2,650,877
<b>Proporción de GAOV a recursos totales (E / G)</b>	<b>0.53%</b>

Fuente: Subdirecciones Generales de Planeación Financiera y Fiscalización y de Administración y Recursos Humanos.

## iii. Descripción de cambios relevantes en el presupuesto 2024 de GAOV por capítulo

La integración del presupuesto 2024 se realizó con un enfoque de atención a las necesidades del Infonavit.

Al analizar los cambios relevantes del presupuesto 2024 con relación al presupuesto modificado de 2023,<sup>116</sup> se observa que el presupuesto de los capítulos 100 de Gastos de operación del personal y 600 Impuestos para 2024 ascienden a 7,750 mdp y 182 mdp, respectivamente. Esto es un incremento nominal de 781 mdp o 11.2% para

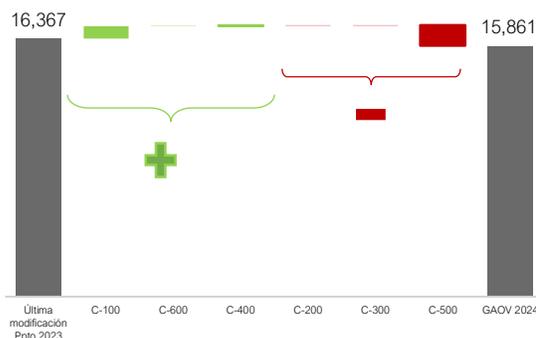
<sup>112</sup> Incluye: "Comisiones bancarias REA", "Costos financieros Mejoravit", "Gastos financieros ConstruYo", Gastos de operación de Fanvit y "Otras comisiones".

<sup>113</sup> Los Gastos judiciales incluyen costos y gastos estrictamente indispensables para la adjudicación (incluye erogación por honorarios de recuperación especializada, gasto de saneamiento a la vivienda y pagos judiciales); antes reconocidos únicamente en el estado de flujo de efectivo.

<sup>114</sup> Incluye: "Comisiones por administración de cartera" (ingresos de CEDEVIS, Mejoravit, Infonavit total y Segundo crédito), "Ingresos por revalorización de constancias (CEDEVIS)" y "Otras comisiones". Para 2024-2028 los ingresos por comisión del portafolio en pesos no se incluyen, conforme a las consideraciones de la CGJ en favor de los trabajadores para lograr mayor

gastos de operación del personal y 30 mdp o 19.9% para Impuestos, de los cuales 21 mdp corresponden a Impuesto sobre nómina, con relación al presupuesto modificado 2023<sup>117</sup>. Este incremento se debe principalmente a: (i) la proyección de posiciones necesarias para atender los requerimientos del Instituto en 2023 lo que representó un incremento en la plantilla de personal; (ii) un porcentaje estimado de incremento salarial anual.

**Gráfica 22.** Principales variaciones en el presupuesto GAOV 2024 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 Adquisición de materiales y artículos de operación se observa un decremento nominal por 2 mdp (1.9%) respecto del último presupuesto modificado de 2023 (100 mdp), derivado de las siguientes variaciones: decrementos en compra de insumos para atender la contingencia sanitaria por Covid-19, como son las pruebas PCR (5.5 mdp) y en compra de materiales contra incendio (3.4 mdp), así como incrementos por concepto de uniformes y ropa de trabajo (3.8 mdp), papelería y útiles de escritorio (1.9 mdp) y diversas acciones y programas en materia de protección civil (1.5 mdp).

El capítulo 300.- Depreciaciones y amortizaciones presenta un decremento nominal por 26 mdp (1.3%) respecto del último presupuesto modificado de 2023 (2,108 mdp), el cual se origina por el resultado neto del incremento en la partida 302.- Depreciación del activo por

asequibilidad en los créditos. La eliminación del cobro de la comisión por administración está sujeta a la aprobación del H. Consejo de Administración. Para más detalle sobre esto último, véase anexo 6.

<sup>115</sup> Para 2024 no se incorporan los ingresos de la comisión por apertura de crédito de la nueva originación, conforme a las consideraciones de la CGJ en favor de los trabajadores para lograr mayor asequibilidad en los créditos. La eliminación del cobro de la comisión por apertura está sujeta a la aprobación del H. Consejo de Administración. Para más detalle sobre esto último, véase anexo 6.

<sup>116</sup> Cifras a agosto 2023.

<sup>117</sup> Cifras a agosto 2023.

arrendamiento (20.9 mdp) y el decremento de la partida 301.- Depreciaciones y amortizaciones (47.3 mdp) generado por la disminución de los recursos presupuestales del capítulo 900 Inversiones Propias.

El capítulo 400.-Mantenimiento, reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles, presenta un crecimiento nominal por 13 mdp (4%) respecto del último presupuesto modificado de 2023 (321 mdp) y real del 0.3%. Por lo anterior no se identifican variaciones significativas para este capítulo.

Para el presupuesto del capítulo 500 se estima un decremento nominal por 1,301 mdp (19.4%) respecto del último presupuesto modificado de 2023 (6,717 mdp),

reflejado principalmente en la disminución de recursos por concepto de:

- Proyectos vinculados a la partida 555.- Otras asesorías para la operación de programas.
- Contratación de servicios que durante 2024 serán cubiertos con recursos del Fondo Revolvente.
- Recuperación y servicios de cartera para cobranza administrativa y convenios de mediación.
- Contratación de campañas de orientación y difusión, a través de diversos medios.

### 3. Presupuesto de inversiones

La Ley del Infonavit, en su artículo 23, fracción V, menciona la atribución 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 2023-2024

El presupuesto para 2024 del capítulo 900.- Inversiones propias (IP) asciende a 3,176 millones de pesos (mdp) lo que representa un decremento nominal del 15.6% respecto al presupuesto 2023 (3,764 mdp), equivalente a 588 mdp. En términos reales esta variación representa un decremento del 18.6%. 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 25.** Presupuesto de inversiones propias 2023-2024 (millones de pesos)

Par-tida	Nombre de la partida	Presu-puesto 2024	Apro-bado 2023	Última mod. 2023*	Proyec-ción cierre 2023	Apro-bado mod. 2022	Ejer-ci-do 2022
902	Edificios, terrenos e instalaciones	383	542	542	152	523	446
904	Equipo de cómputo, licencias de <i>software</i> y desarrollos	2,378	2,590	2,590	2,353	2,286	1,891
906	Vehículos	24	103	103	74	29	27
908	Mobiliario y equipo de oficina	391	529	529	236	295	246
<b>Total, inversiones propias</b>		<b>3,176</b>	<b>3,764</b>	<b>3,764</b>	<b>2,815</b>	<b>3,133</b>	<b>2,610</b>

Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.  
\*Presupuesto modificado al corte de agosto de 2023.

#### ii. Descripción de cambios relevantes en el presupuesto 2024 de inversiones propias por partida

Al analizar los cambios relevantes del presupuesto 2024 en relación con el presupuesto modificado de 2023,<sup>118</sup> se observa un decremento en todas las partidas presupuestales de inversiones propias. Destacan las siguientes variaciones:

- Disminución de recursos en la partida 904 Equipo de cómputo, licencias de *software* y desarrollos, por concepto de proyectos institucionales de continuidad, es decir para 2024 sólo requerirán presupuesto de continuidad los proyectos Programa de Implementación de Reforma y Rediseño SAP (FICO - TRM) en este capítulo de gasto.
- Requerimientos menores de recursos en las partidas 902 Edificios, terrenos e instalaciones y 908 Mobiliario y equipo de oficina por concepto de nuevos Cesis, remodelación edificio sede y reubicación de la biblioteca, dentro del marco del “Programa de Mejora de la Infraestructura del Instituto”.

<sup>118</sup> Cifras a agosto 2023.

## 4. Presupuesto total

En 2023, la Administración del Infonavit continuó identificando eficiencias que pudieran repercutir sobre todos los renglones de gasto para lograr contribuir a la reducción de los mismos y contar con un presupuesto basado en las necesidades del Instituto y alineado a sus objetivos estratégicos.

Considerando lo anterior, se buscó construir un presupuesto para el ejercicio 2024 que se mantuviera alineado a la orientación estratégica y táctica del Instituto. En tal sentido, se llegó a una presupuestación de gasto total de 24,852 millones de pesos (mdp), la cual representa un crecimiento nominal del 0.6% con respecto al presupuesto modificado de 2023. Al compararlo contra el presupuesto aprobado de 2023, incluyendo en 2023 los importes por concepto de recuperación especializada, a efecto de hacerlo comparable con 2024, se estima una caída de 5.7% del presupuesto total en 2024.

El presupuesto se integra con la suma de 15,861 mdp de GAOV, 3,176 mdp de Inversiones propias y 5,815 mdp de Otros gastos.

Por concepto de otros gastos, 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 3,615 mdp; sin embargo, se observa un crecimiento nominal significativo en la partida 810.- Gastos judiciales que deriva de la modificación del criterio contable B-4 de las Disposiciones de carácter general aplicables a los organismos de fomento y entidades de fomento emitidas por la CNBV, emitidas durante 2023 y que implican el reconocimiento de diversos conceptos de gasto que ascienden a 1,978 mdp en el presupuesto institucional (asociados a Recuperación especializada).

Como se ha hecho durante esta administración, se ha buscado que el Instituto cuente 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 2024**

El Plan de Labores y Financiamientos 2024 está integrado por los Proyectos institucionales 2024 y el Programa Operativo Anual 2024.

# III. Plan de labores y financiamientos 2024

## 1. Proyectos institucionales

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 productos y servicios que mejoran la relación con las y los derechohabientes, amplían la oferta de soluciones financieras adaptadas a sus necesidades, además de mejorar la operación del Instituto.

Cada proyecto del portafolio institucional que se propone para 2024 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 las y los derechohabientes.

En este sentido, en 2024 continuará la ejecución de las actividades de cuatro proyectos institucionales. El “Programa de Implementación de Reforma” y “Reportes Regulatorios para la CNBV” realizarán sus últimas fases conforme a la planeación vigente, “Reingeniería del servicio de citas” extiende tiempo para concluir la implementación del nuevo sistema de citas y turnos, mientras que “Rediseño SAP (FICO - TRM)” abordará las siguientes fases de ejecución consideradas para la consecución de sus objetivos. Adicionalmente, se agregan los siguientes tres proyectos nuevos al portafolio institucional: Implementación del Plan de negocios cobranza judicial, Datos de Contacto Infonavit y Plataforma de Información Cartera.

### Portafolio de proyectos 2024

El Portafolio de proyectos para 2024 se integra por siete proyectos institucionales, de los cuales cuatro dan continuidad a los esfuerzos desplegados en 2023. Por un lado, estos se centran en ampliar y mejorar las soluciones de crédito para las y los derechohabientes y mejorar la experiencia de las y los usuarios en los distintos canales de atención y, por el otro lado, fortalecen las capacidades administrativas del Instituto. Otros tres proyectos se agregan al portafolio con el objeto de brindar soluciones para el manejo de información de la cartera, para fortalecer la recopilación y uso de los datos de contacto de derechohabientes, así como para implementar el plan de negocios de Cobranza Judicial.

La distribución de los proyectos para el portafolio 2024 según el Eje Estratégico al que impactan se muestra en el siguiente diagrama.

Diagrama 18. Portafolio de proyectos 2024 por Eje Estratégico



- Eje 1.** Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes.
  - Eje 2.** Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes
  - Eje 3.** Operación eficiente y transparente.
- Habilitadores**

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con información de las Subdirecciones y Coordinaciones Generales participantes en los proyectos.

Los proyectos continúan clasificándose en estratégicos y tácticos de acuerdo con su alineación a los ejes estratégicos, así como a la dimensión de tiempo y recursos utilizados, el impacto en Indicadores Estratégicos Institucionales y la cantidad de derechohabientes que se verán beneficiados en 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 6 proyectos estratégicos y uno táctico, que en conjunto solicitan un presupuesto de 245.53 mdp para 2024, de los cuales 166.12 mdp son de inversión (68%) y 79.40 mdp de GAOV (32%). Cabe destacar que los nuevos proyectos Plataforma de Información Cartera e Implementación Plan de negocios Cobranza Judicial, así como los proyectos de continuidad Reingeniería del servicio de citas y Reportes Regulatorios para la CNBV no solicitan presupuesto 2024.

El total del presupuesto 2024 corresponde al importe requerido por los proyectos estratégicos, destacando que el proyecto táctico no requerirá ejecución de recursos.

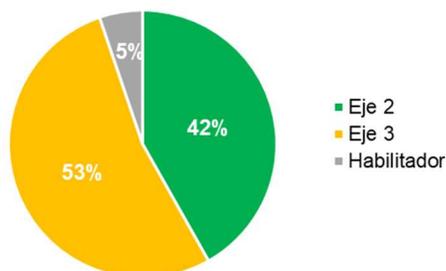
### Gráfica 23. Presupuesto del Portafolio de proyectos institucionales 2024 (millones de pesos)



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 24. Portafolio de Proyectos 2024: porcentaje de presupuesto por eje estratégico



Eje 2: Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes.  
Eje 3: Operación eficiente y transparente.  
Habilitadores

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

### Proyectos por Eje Estratégico

El proyecto vinculado al Eje 1 es estratégico y no requiere presupuesto para 2024.

### Tabla 26. Proyecto enfocado en mejorar la relación con las y los derechohabientes – Eje 1 (millones de pesos)

No.	Proyecto	Área	Tipo	Inversión	GAOV	Total
1	Reingeniería del Servicio de Citas <sup>1/</sup>	SGO	E	0.0	0.0	0.0
<b>TOTAL</b>				<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>

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.

1/ No solicita presupuesto debido a que las actividades 2024 están asociadas a integrar al sistema la información de centros de atención a nivel nacional, agendas de citas, asesores y sus funciones sobre categorías y servicios por nivel, además de capacitación interna y difusión del sistema.

Los dos proyectos asociados al Eje 2 son estratégicos y tienen un presupuesto para 2024 de 102.7 mdp, dividido en 31.3 mdp de inversión y 71.4 mdp de GAOV.

### Tabla 27. Proyectos enfocados en generar soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes - Eje 2 (millones de pesos)

No.	Proyecto	Área	Tipo	Inversión	GAOV	Total
1	Programa de implementación de Reforma	Trans-Versal <sup>1/</sup>	E	31.3	71.4	102.7
2	Implementación Plan de negocios cobranza judicial <sup>2/</sup>	SGJ	E	0.0	0.0	0.0
<b>Total</b>				<b>31.3</b>	<b>71.4</b>	<b>102.7</b>

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.

Notas:

1/ Patrocinado por las Subdirecciones Generales de Administración y Recursos Humanos, Crédito, Planeación Financiera y Fiscalización, Gestión de Cartera y Tecnologías de Información.

2/ Una vez que se cuente con el Plan de negocios en su versión final, las estrategias contenidas serán analizadas para determinar las que se implementarán con recursos de continuidad operativa (como los cambios en procesos normativos, ajustes en la estructura de las áreas, análisis de productos, etc.) y las que, en su caso, requieran inversiones y el momento para ello. Resultado de ese análisis, de ser necesario, se requerirán recursos en la H. Asamblea General de abril 2024 o bien, dentro del Plan de Labores y Financiamientos 2025, dado que será un proyecto de amplia duración.

El Eje 3 cuenta con un proyecto estratégico, que tiene un presupuesto para 2024 por 130.0 mdp, dividido en 122.0 mdp de inversión y 8.0 mdp de GAOV.

### Tabla 28. Proyecto enfocado en generar una operación eficiente y transparente Eje 3 (millones de pesos)

No.	Proyecto	Área	Tipo	Inversión	GAOV	Total
1	Rediseño SAP (FICO – TRM)	SGTI	E	122.0	8.0	130.0
<b>Total</b>				<b>122.0</b>	<b>8.0</b>	<b>130.0</b>

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 tres proyectos asociados a la implementación de habilitadores, de los cuales dos son estratégicos y uno táctico. El presupuesto total para 2024 es de 12.8 mdp, todo clasificado como inversión.

**Tabla 29.** Proyectos enfocados en implementar habilitadores requeridos (millones de pesos)

No.	Proyecto	Área	Tipo	Inversión	GAOV	Total
1	Reportes Regulatorios para la CNBV <sup>1/</sup>	SGPFF	E	0.0	0.0	0.0
2	Datos de Contacto Infonavit	SGO y SGCom	E	12.8	0.0	12.8
3	Plataforma de Información Cartera <sup>2/</sup>	SGGC y SGTI	T	0.0	0.0	0.0
<b>Total</b>				<b>12.8</b>	<b>0.0</b>	<b>12.8</b>

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.

1/ No solicita presupuesto debido a que las actividades 2024 están asociadas a la generación de la normativa de los reportes regulatorios.

2/ No requiere presupuesto debido a que durante 2024 ejecutará tareas asociadas a la planeación y estimación de requerimientos, definición e identificación de fuentes únicas, ajustes de normatividad, además de fortalecimiento del gobierno de datos. Se prevé que las inversiones necesarias se realicen en 2025.

### Continuidad de proyectos 2023

Respecto a los cuatro proyectos del Portafolio 2024 que se consideran de continuidad por haber tenido ejecución en 2023, se destaca lo siguiente:

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. Este programa se mantiene como el estandarte de los esfuerzos institucionales dirigidos a ofrecer “Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes” (Eje 2), dado su objetivo de innovar y optimizar las soluciones financieras para llegar a un mayor número de derechohabientes, 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 mantiene los trabajos en favor de 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 *Reportes Regulatorios para la CNBV*, el proyecto concentrará los esfuerzos 2024 en la construcción de la normativa que soporte a las series de reportes cuya automatización se desarrolló en los años previos.

Por su parte, *Reingeniería del servicio de citas* integrará en el sistema información de centros de atención a nivel

nacional, agendas de citas, asesores y sus funciones, además de actualizar y brindar capacitación y difusión en todos los Cesi.

### Resumen del Portafolio de Proyectos 2024

En esta sección se hace una recapitulación de los 6 proyectos del portafolio institucional, resaltando objetivos, alcances y principales beneficios.

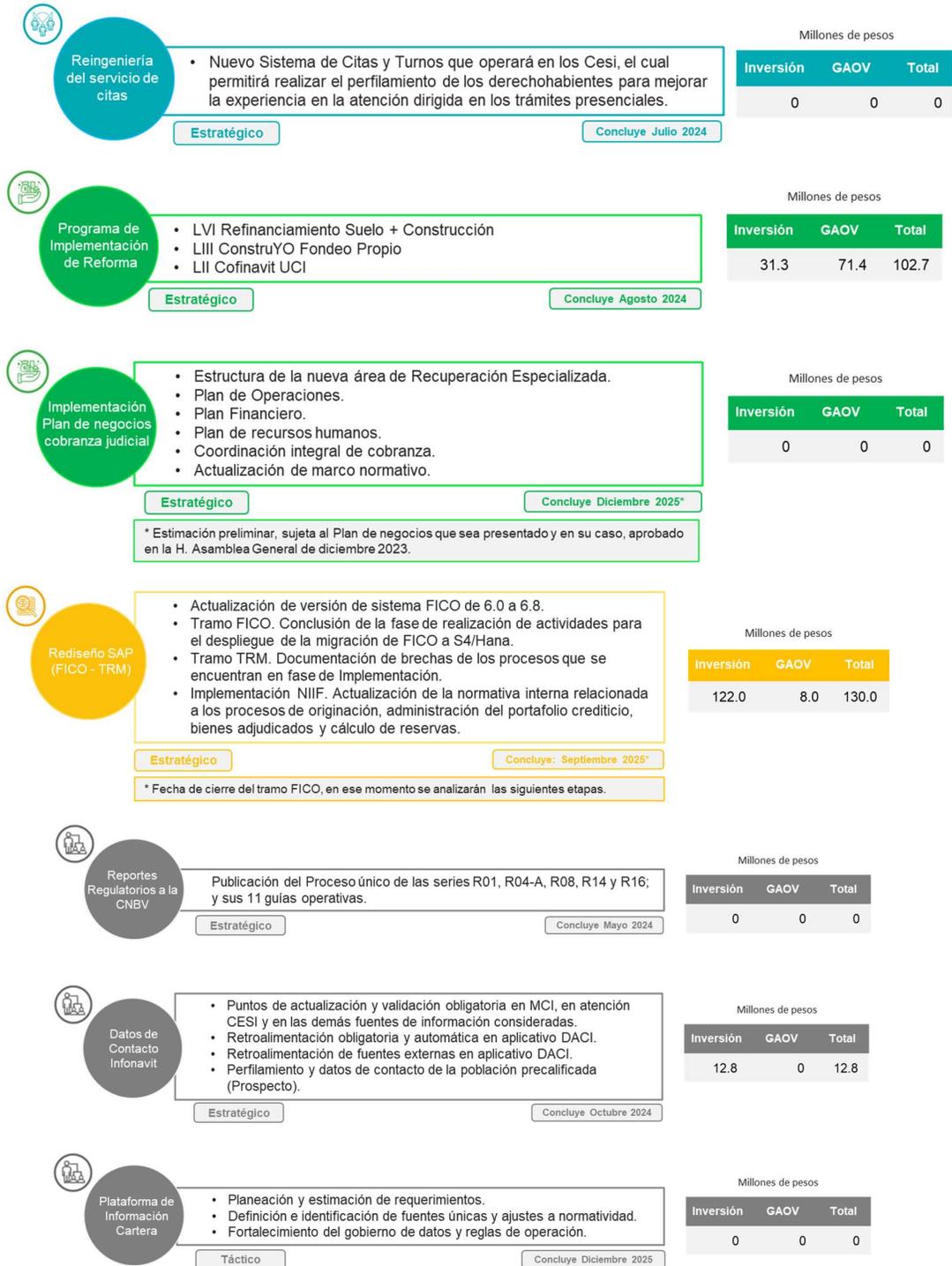
La descripción detallada de los proyectos se puede consultar en la ficha de cada uno en el siguiente vínculo:

[Portafolio de Proyectos.](#)



## Diagrama 19. Hitos principales de los proyectos en 2024

Los principales hitos que serán implementados o liberados durante 2024 gracias a la ejecución de los proyectos institucionales son los siguientes:



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con información de las Subdirecciones Generales participantes en los proyectos.

**Tabla 30.** Presupuesto ejercido acumulado por los proyectos con continuidad (mdp)

Proyecto institucional	Se integró al portafolio de proyectos en:	Ejercido acumulado a ago 2023			Ejercido acumulado al cierre 2023			Recurso 2024			Ejercido acumulado al cierre 2024 (estimado <sup>1/</sup> )			¿Continúa en 2025?
		Inversión	GAOV	Total	Inversión (a)	GAOV (b)	Total	Inversión (c)	GAOV (d)	Total	Inversión (a + c)	GAOV (b + d)	Total	
1. Programa de implementación de Reforma	2022	25.4	65.7	91.1	76.3	120.8	197.1	31.3	71.4	102.7	107.6	192.2	299.8	No
2. Rediseño SAP (FICO – TRM)	2021	169.6	19.6	189.3	241.5	20.6	262.1	122.0	8.0	130.0	363.5	28.7	392.1	Si
3. Reportes Regulatorios para la CNBV	2021	24.3	-	24.3	33.6	-	33.6	-	-	-	33.6	-	33.6	No
4. Reingeniería del Servicio de Citas	2020	35.1	-	35.1	35.1	-	35.1	-	-	-	35.1	-	35.1	No
<b>TOTAL</b>		<b>254.5</b>	<b>85.3</b>	<b>339.7</b>	<b>386.4</b>	<b>141.4</b>	<b>527.9</b>	<b>153.3</b>	<b>79.4</b>	<b>232.7</b>	<b>539.8</b>	<b>220.8</b>	<b>760.6</b>	

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con información de las subdirecciones generales participantes en los proyectos.

1/ Considera el presupuesto ejercido acumulado (estimado) al cierre de 2023 más los recursos solicitados para 2024.

**Tabla 31.** Número de proyectos en el portafolio institucional

Tipo	2019		2020		2021		2022		2023		2024
	PL	Act	PL	Act	PL	Act	PL	Act	PL	Act	PL
Proyectos estratégicos	13	20	15	23	11	11	7	7	5	5	6
Proyectos tácticos	0	0	12	12	8	8	5	5	1	1	1
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>35</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

PL: Plan de Labores y Financiamientos

Act: Actualizado en HAG de abril

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 solo 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

En el Programa Operativo Anual (POA) 2024 se consolidan las soluciones de crédito habilitadas por la reforma a la Ley del Instituto para atender la demanda de soluciones de vivienda, a la vez que busca preservar la solvencia financiera del Instituto.

Desde 2023, el POA se construyó bajo un enfoque de rentabilidad al establecer una tasa mínima de rentabilidad que permitirá hacer frente a las obligaciones financieras del Instituto en el largo plazo.

Con base en las perspectivas económicas, se estima que se requiere una tasa de rendimiento de la cartera hipotecaria de 6.94% para 2024, únicamente por concepto de intereses. Tomando en cuenta que las nuevas originaciones representarán en 2024 el 9% de la cartera total, y que la cartera hipotecaria ya originada tendría un rendimiento de 6.85%, se necesita que la tasa ponderada de colocación para la cartera nueva sea de al menos 7.70% para mantener la solvencia del Instituto en el largo plazo.

Asimismo, la derrama Infonavit debe ser de alrededor de 207 mmdp para proveer al Instituto de activos productivos que permitan el pago a la Subcuenta de Vivienda (SCV) y mantener la dinámica del balance.

Adicionalmente, el POA 2024 se construyó considerando los siguientes factores:<sup>119</sup>

- 1) La consolidación de las opciones de financiamiento habilitadas por la reforma a la Ley que se han puesto en marcha desde 2022, como Crediterreno, los productos de mejoras: Mejoravit Repara y Renueva; y las diversas mejoras y ajustes que se han implementado sobre las condiciones financieras de las opciones de financiamiento para adquisición de vivienda (línea II), construcción de vivienda (línea III) y pago de pasivos (línea V).
- 2) Actividades de promotoría externa para atraer a un mayor número de derechohabientes y lograr la formalización de créditos.
- 3) Incremento en la capacidad operativa debido a la apertura de más Cesi, así como la alianza estratégica con Financiera para el Bienestar (Finabien).
- 4) Campañas masivas en medios.

Considerando lo anterior, en el POA para 2024 se estima una derrama Infonavit de 217.9 mmdp, 9.0% mayor que el estimado de cierre para 2023 y una colocación de 459,786 créditos bajo el escenario macroeconómico central, lo que

representa un incremento de 10.3% con respecto a la colocación estimada para 2023.

**Tabla 32.** Proyección 2024 de la derrama de crédito

Derrama de crédito	Estimado 2023	Proyección 2024 por escenario		
		Desfavorable	Central	Favorable
<b>Monto Infonavit + SSV</b>	<b>199,917.3</b>	<b>209,469.1</b>	<b>217,861.2</b>	<b>225,997.4</b>
Monto de crédito Infonavit	171,458.1	180,346.6	187,743.5	195,089.2
SSV	28,459.2	29,122.4	30,117.7	30,908.1
<b>Derrama Entidades Financieras</b>	<b>28,000.2</b>	<b>32,280.1</b>	<b>33,366.7</b>	<b>34,022.1</b>
<b>Derrama de Crédito</b>	<b>227,917.5</b>	<b>241,749.2</b>	<b>251,227.9</b>	<b>260,019.5</b>

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Notas:

1/ Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección Panorama macroeconómico.

2/ No incluye derrama de "Apoyo Infonavit".

El incremento en el número de créditos se debe principalmente a la mayor colocación de créditos para mejoras, remodelación y ampliación que desde junio de 2023 son fondeados 100% por el Instituto lo que ha permitido mejorar sus condiciones financieras, y está en línea con las necesidades de soluciones de vivienda de los derechohabientes de acuerdo con distintas encuestas. La Encuesta de Necesidades de Crédito y Vivienda del Infonavit del segundo trimestre de 2023 señala que el 63% de los derechohabientes está interesado en adquirir un crédito para el mejoramiento de vivienda. Asimismo, de acuerdo con los resultados de la Encuesta Nacional de Vivienda (ENVI) 2020 el 58.5% de los hogares encuestados tiene la necesidad de realizar arreglos y remodelación y el 58.1% requiere construir o ampliar espacios. Así, se espera que la colocación de créditos para mejora represente el 31.3% de los créditos colocados.

De acuerdo con el panorama macroeconómico presentado, en 2024 se espera una reducción en la tasa de interés de referencia en México. Dado este escenario, las entidades financieras pudieran reducir las tasas de interés de los créditos hipotecarios, desarrollando mayor competitividad en el mercado de ingresos altos en comparación con el Instituto. Sin embargo, la transición del financiamiento al 100% por el Instituto, que ofrece mejores condiciones crediticias; así como la diversificación de productos de mejora y adquisición de suelo, permitirá que las expectativas de colocación del Instituto se puedan llevar a cabo, como se detallará en los párrafos siguientes.

Se estima que el mayor volumen de colocación de créditos siga siendo para adquisición de vivienda (línea II), con un porcentaje de participación de 65.2% del total. Para esta línea, se proyecta un crecimiento de 3.0%, considerando mejoras en el contexto productivo para el sector de la construcción, particularmente en la desaceleración en los precios de los insumos. Por el lado de la demanda, también se mantiene un escenario favorable medido a partir de la

<sup>119</sup> En el Eje 2 Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes de la sección de planeación estratégica se puede consultar el detalle de las actividades.

Encuesta de Necesidades de Crédito y Vivienda del Infonavit. En el 2º trimestre 2023, el índice que mide la expectativa para adquirir un crédito para adquisición de vivienda se ubicó 51.3 puntos, esto es 3.7 puntos por arriba del trimestre anterior y ubicándose en el nivel más alto desde el primer trimestre de 2021.

En cuanto al crédito para adquisición de suelo, se mantienen expectativas de crecimiento con un incremento en la colocación de 15.3% respecto al cierre estimado 2023. Para 2024, se espera que este producto contribuya con el 0.9% de la colocación total.

La originación de créditos para construcción (línea III) se estima se incremente 12.7% con respecto al cierre estimado de 2023, representando el 2.1% de la proyección total de 2024. Este crecimiento se impulsa por el fortalecimiento del producto realizado a finales de 2022, por las mejoras que se implementarán para ConstruyO a través del fondeo propio y por la implementación de una nueva solución de vivienda correspondiente a un crédito para suelo más construcción que se implementará a finales de 2023.

Para pago de pasivos (línea V) se proyecta un crecimiento de 31.9% con respecto al estimado de cierre de 2023, aunque mantendrá una participación reservada de 0.2% del total estimado.

Finalmente, en 2024 se pondrá en marcha una solución de refinanciamiento (línea VI), la cual contribuirá con el 0.02% del total de la colocación. Esta opción tendrá más tracción conforme se logre ampliar el potencial de derechohabientes que acumulen más de 2 años de haber adquirido un crédito para adquisición de suelo.

**Tabla 33.** POA 2024 por escenario y estimado 2023

Desglose por línea y producto	Estimado 2023	Proyección 2024 por escenario		
		Desfavorable	Central	Favorable
<b>Línea II adquisición de vivienda</b>	<b>290,865</b>	<b>289,916</b>	<b>299,579</b>	<b>305,194</b>
Crédito Infonavit	228,080	254,921	263,418	268,355
Infonavit Total	14,230	15,866	16,395	16,702
Cofinanciamiento	17,251	19,129	19,766	20,137
Segundo Crédito	19,992			
Apoyo Infonavit	11,312	NA	NA	NA
<b>Línea II compra de suelo</b>	<b>3,661</b>	<b>4,084</b>	<b>4,220</b>	<b>4,806</b>
<b>Línea III construcción</b>	<b>8,534</b>	<b>8,600</b>	<b>9,621</b>	<b>11,000</b>
Crédito Infonavit	8,512	8,560	9,571	10,945
ConstruyO	22	40	50	55
<b>Línea IV mejoras y ampliación</b>	<b>113,383</b>	<b>120,000</b>	<b>145,568</b>	<b>190,000</b>
Mejoravit	93,201	110,520	134,068	178,000
ConstruyO	760	1,000	1,500	2,000
MejoraSi	19,422	8,480	10,000	10,000
<b>Línea V pago de pasivos</b>	<b>529</b>	<b>600</b>	<b>698</b>	<b>1,000</b>
Línea VI refinanciamiento	-	5	100	100
<b>Créditos totales</b>	<b>416,972</b>	<b>423,205</b>	<b>459,786</b>	<b>512,100</b>

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Nota: Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección Panorama macroeconómico.

**Las estimaciones de colocación presentadas son producto de las 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 en 2024 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.**

Los escenarios desfavorable y favorable se consideran a partir de un proceso de optimización, utilizando derramas extremas posibles (mínima y máxima) y maximizando la tasa ponderada del portafolio crediticio esperado. Con ello, se estima una colocación mínima de 423,205 créditos dentro del escenario desfavorable que, a pesar de establecerse 8% por debajo del escenario central, mantiene un rendimiento deseable sobre la mezcla de colocación crediticia. El escenario favorable se proyecta con una colocación de 512,100 créditos dentro de un contexto de mayor demanda, particularmente para créditos de mejoras, remodelación y ampliación.

Por tipo de crédito, se proyecta que el 68.3% de la colocación sea para créditos hipotecarios y 31.7% para créditos no hipotecarios. Esta relación se modifica respecto al estimado de 2023 de 72.8% de créditos hipotecarios y 27.2% de créditos no hipotecarios por el potencial que presenta la colocación de créditos para mejora.

**Tabla 34.** Proyección 2024 por escenario, por créditos hipotecarios y no hipotecarios y por línea de financiamiento

Destino de crédito	Estimado 2023	Proyección 2024 por escenario		
		Desfavorable	Central	Favorable
<b>Hipotecarios</b>	<b>303,461</b>	<b>303,169</b>	<b>314,178</b>	<b>322,044</b>
<b>Línea II, adquisición de vivienda</b>	<b>290,865</b>	<b>289,916</b>	<b>299,579</b>	<b>305,194</b>
Vivienda nueva	148,341	147,857	152,785	155,649
Vivienda existente	142,524	142,059	146,794	149,545
<b>Línea II, compra de suelo</b>	<b>3,661</b>	<b>4,084</b>	<b>4,220</b>	<b>4,806</b>
<b>Línea III, construcción</b>	<b>8,512</b>	<b>8,560</b>	<b>9,571</b>	<b>10,945</b>
<b>Línea IV, mejoras y ampliación</b>	<b>-</b>	<b>124</b>	<b>150</b>	<b>199</b>
<b>Línea V, pago de pasivos</b>	<b>423</b>	<b>480</b>	<b>558</b>	<b>800</b>
<b>Línea VI, refinanciamiento</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>No hipotecarios</b>	<b>113,511</b>	<b>120,036</b>	<b>145,608</b>	<b>190,056</b>
<b>Línea III, construcción</b>	<b>22</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>55</b>
<b>Línea IV, mejoras y ampliación</b>	<b>113,383</b>	<b>119,876</b>	<b>145,418</b>	<b>189,801</b>
<b>Línea V, pago de pasivos</b>	<b>106</b>	<b>120</b>	<b>140</b>	<b>200</b>
<b>Créditos totales</b>	<b>416,972</b>	<b>423,205</b>	<b>459,786</b>	<b>512,100</b>

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Nota: Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección Panorama macroeconómico.

**Tabla 35.** Proyección de monto de crédito 2024 por escenario y línea de financiamiento

Línea de crédito	Monto de crédito Infonavit (mdp)			
	Estimado 2023	Proyección 2024 por escenario		
		Desfavorable	Central	Favorable
Línea II, adquisición de vivienda	160,949.3	166,075.4	171,219.6	174,944.2
Línea II, compra de suelo	1,592.6	1,871.7	1,871.7	1,871.7
Línea III, construcción	4,423.9	4,633.5	5,179.9	5,922.6
Línea IV, mejoras y ampliación	4,361.1	7,608.5	9,238.2	12,038.7
Línea V, pago de pasivos	131.2	154.7	180.0	258.0
Línea VI, refinanciamiento	0.0	2.7	54.0	54.0
<b>Total</b>	<b>171,458.1</b>	<b>180,346.6</b>	<b>187,743.5</b>	<b>195,089.2</b>

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Nota: Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección Panorama macroeconómico.

**Tabla 36.** Proyección de monto de crédito más SSV 2024 por escenario y línea de financiamiento

Línea de crédito	Monto de crédito Infonavit + SSV (mdp)			
	Estimado 2023	Proyección 2024 por escenario		
		Desfavorable	Central	Favorable
Línea II, adquisición de vivienda	188,192.5	193,870.5	199,917.3	204,251.3
Línea II, compra de suelo	2,137.8	2,500.2	2,500.2	2,500.2
Línea III, construcción	4,895.0	5,126.2	5,730.8	6,552.5
Línea IV, mejoras y ampliación	4,361.1	7,626.3	9,259.8	12,067.0
Línea V, pago de pasivos	330.8	343.2	399.1	572.3
Línea VI, refinanciamiento	0.0	2.7	54.0	54.0
<b>Total</b>	<b>199,917.3</b>	<b>209,469.1</b>	<b>217,861.2</b>	<b>225,997.4</b>

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Nota: Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección Panorama macroeconómico.

**Tabla 37.** Estimación POA 2023-2024 por deciles de ingreso

Tipo de crédito y deciles	Estimado 2023	Desfavorable	Central	Favorable
<b>Hipotecarios</b>	<b>303,461</b>	<b>303,169</b>	<b>314,178</b>	<b>322,044</b>
Decil I	8,215	7,723	8,041	8,239
Decil II	6,523	6,133	6,385	6,542
Decil III	9,834	9,245	9,626	9,863
Decil IV	25,008	23,694	24,667	25,275
Decil V	28,562	30,728	31,931	32,722
Decil VI	33,162	36,546	37,965	38,906
Decil VII	41,931	45,902	47,607	48,784
Decil VIII	42,053	45,239	46,839	48,000
Decil IX	46,880	46,765	48,297	49,517
Decil X	61,293	51,194	52,820	54,196
<b>No hipotecarios</b>	<b>94,089</b>	<b>111,556</b>	<b>135,608</b>	<b>180,056</b>
Decil I	6,425	7,790	9,465	12,566
Decil II	3,604	4,370	5,309	7,049
Decil III	4,571	5,543	6,735	8,941
Decil IV	6,842	8,286	10,067	13,366
Decil V	10,894	13,018	15,816	20,998
Decil VI	12,701	15,143	18,397	24,426
Decil VII	14,629	17,159	20,853	27,686
Decil VIII	14,644	17,070	20,751	27,551
Decil IX	13,332	15,761	19,170	25,456
Decil X	6,447	7,416	9,045	12,017
<b>MejoraSi</b>	<b>19,422</b>	<b>8,480</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>
<b>Total créditos</b>	<b>416,972</b>	<b>423,205</b>	<b>459,786</b>	<b>512,100</b>

Fuente: Subdirección General de Crédito

Notas:

1/ Los deciles de ingreso se estiman con base en los registros de la emisión provista por la Coordinación General de Recaudación Fiscal del tercer bimestre de 2023. Con esos registros se tienen los siguientes valores en pesos: Decil I (Hasta \$6,617.1, hasta 2.1 UMA); Decil II (de \$6,617.18 a \$6,698.94; de 2.1 a 2.12 UMA); Decil III (de \$6,698.95 a \$7,394.19; de 2.12 a 2.34 UMA); Decil IV (de \$7,394.20 a \$8,545.74; de 2.34 a 2.71 UMA); Decil V (de \$8,545.75 a \$9,984.27; de 2.71 a 3.17 UMA); Decil VI (\$9,984.28 a \$11,826.51; de 3.17 a 3.75 UMA); Decil VII (\$11,826.52 a \$14,659.48; de 3.75 a 4.65 UMA); Decil VIII (\$14,659.49 a \$19,539.60; de 4.65 a 6.20 UMA); Decil IX (de \$19,539.60 a \$30,722.54; de 6.20 a 9.74 UMA) y Decil X (mayor a \$30,722.54; hasta 9.74 UMA).

2/ Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección Panorama macroeconómico.

3/ No se cuenta con el registro de ingreso de los derechohabientes no activos que podrán adquirir un crédito de MejoraSi.

**Tabla 38.** POA 2024 por delegación (escenario central)

Delegación	Proyección 2024					Total
	Línea II, adquisición de vivienda o terreno	Línea III, construcción	Línea IV, mejoras y ampliación	Línea V, pago de pasivos	Línea VI, refinanciamiento	
Aguascalientes	7,081	233	2,774	20	3	10,111
Baja California	15,626	97	9,830	33	2	25,588
Baja California Sur	1,665	53	2,464	11	2	4,195
Campeche	1,550	23	2,017	7	1	3,598
Coahuila	16,307	10	5,906	10	3	22,236
Colima	2,447	5	472	7	7	2,938
Chiapas	1,860	292	2,628	7	4	4,791
Chihuahua	19,427	146	9,361	100	3	29,037
Ciudad de México	9,090	8	10,709	40	1	19,848
Durango	3,957	1,654	4,234	1	4	9,850
Guanajuato	16,463	292	4,645	17	2	21,419
Guerrero	401	16	532	3	1	953
Hidalgo	8,235	193	1,399	5	2	9,834
Jalisco	30,471	778	12,059	100	9	43,417
México	23,948	199	10,267	47	2	34,463
Michoacán	4,051	24	1,327	9	2	5,413
Morelos	3,124	39	1,725	13	1	4,902
Nayarit	1,979	19	664	4	1	2,667
Nuevo León	39,896	2,431	13,338	34	2	55,701
Oaxaca	963	97	1,593	7	3	2,663
Puebla	8,454	147	2,810	30	3	11,444
Querétaro	10,252	243	3,212	54	4	13,765
Quintana Roo	12,045	49	531	33	1	12,659
San Luis Potosí	7,069	645	2,468	36	6	10,224
Sinaloa	7,650	156	3,032	20	1	10,859
Sonora	10,032	348	4,575	11	1	14,967
Tabasco	2,083	24	2,123	3	5	4,238
Tamaulipas	15,782	973	9,314	7	4	26,080
Tlaxcala	1,912	97	952	2	5	2,968
Veracruz	10,486	33	5,019	7	11	15,556
Yucatán	7,216	224	2,654	16	1	10,111
Zacatecas	2,277	73	934	4	3	3,291
<b>Nacional</b>	<b>303,799</b>	<b>9,621</b>	<b>135,568</b>	<b>698</b>	<b>100</b>	<b>449,786</b>
<b>MejoraSí</b>						<b>10,000</b>
<b>Total</b>						<b>459,786</b>

Fuente: Subdirección General de Crédito

\* No se establece proyección de MejoraSí por delegación por tratarse de un piloto y por la dependencia de la distribución de presupuesto por estado, determinada a nivel central.

**Tabla 39.** POA 2024 por delegación y decil de ingreso (escenario central)

Delegación	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	Total
Aguascalientes	528	396	515	1,012	1,273	1,187	1,339	1,414	1,342	1,105	10,111
Baja California	35	12	28	624	2,760	3,892	5,579	5,009	4,380	3,269	25,588
Baja California Sur	251	195	178	277	311	357	515	649	719	743	4,195
Campeche	304	155	185	330	325	328	386	521	513	551	3,598
Coahuila	584	428	628	1,561	2,481	2,968	3,629	3,879	3,656	2,422	22,236
Colima	112	135	174	240	263	315	436	427	502	334	2,938
Chiapas	313	187	305	440	587	547	575	638	744	455	4,791
Chihuahua	733	373	476	1,598	3,167	4,892	6,012	4,869	4,059	2,858	29,037
Ciudad de México	893	512	778	2,083	1,327	1,486	1,872	2,144	2,737	6,016	19,848
Durango	850	573	786	1,289	1,543	1,288	1,174	1,002	896	449	9,850
Guanajuato	1,091	653	926	1,961	2,606	2,818	3,096	3,133	3,039	2,096	21,419
Guerrero	72	38	70	91	101	85	82	99	162	153	953
Hidalgo	329	244	360	657	986	981	1,159	1,422	1,858	1,838	9,834
Jalisco	2,143	1,596	2,175	4,377	5,057	5,059	5,853	5,901	5,770	5,486	43,417
México	1,191	842	1,168	2,749	3,078	3,665	4,352	4,848	5,896	6,674	34,463
Michoacán	300	248	302	485	549	472	613	733	894	817	5,413
Morelos	203	134	155	386	332	347	486	563	774	1,522	4,902
Nayarit	161	75	98	163	241	220	287	427	516	479	2,667
Nuevo León	1,467	1,222	1,615	3,684	5,867	7,717	10,246	9,766	8,423	5,694	55,701
Oaxaca	171	74	131	188	285	204	256	361	577	416	2,663
Puebla	627	387	567	1,156	1,171	1,018	1,296	1,419	1,636	2,167	11,444
Querétaro	304	187	269	1,215	865	1,180	1,431	1,656	2,394	4,264	13,765
Quintana Roo	556	444	647	1,126	1,378	1,409	1,798	1,804	1,853	1,644	12,659
San Luis Potosí	309	198	281	726	984	1,211	1,709	1,810	1,602	1,394	10,224
Sinaloa	786	417	589	901	1,210	1,240	1,406	1,490	1,553	1,267	10,859
Sonora	603	316	467	1,011	1,818	2,143	2,402	2,163	2,335	1,709	14,967
Tabasco	245	170	216	285	359	372	462	615	884	630	4,238
Tamaulipas	400	250	380	920	3,241	5,450	6,269	4,669	3,121	1,380	26,080
Tlaxcala	136	108	211	310	320	362	399	348	408	366	2,968
Veracruz	973	623	965	1,463	1,562	1,694	1,818	2,044	2,481	1,933	15,556
Yucatán	670	395	588	1,143	1,293	1,154	1,141	1,121	1,184	1,422	10,111
Zacatecas	166	107	128	283	407	301	382	646	559	312	3,291
<b>Nacional</b>	<b>17,506</b>	<b>11,694</b>	<b>16,361</b>	<b>34,734</b>	<b>47,747</b>	<b>56,362</b>	<b>68,460</b>	<b>67,590</b>	<b>67,467</b>	<b>61,865</b>	<b>449,786</b>
<b>MejoraSi</b>											10,000
<b>Total créditos</b>											<b>459,786</b>

Fuente: Subdirección General de Crédito

Notas:

Los deciles de ingreso se estiman con base en los registros de la emisión provista por la Coordinación General de Recaudación Fiscal del tercer bimestre de 2023. Con esos registros se tienen los siguientes valores en pesos: Decil I (Hasta \$6,617.1, hasta 2.1 UMA); Decil II (de \$6,617.18 a \$6,698.94; de 2.1 a 2.12 UMA); Decil III (de \$6,698.95 a \$7,394.19; de 2.12 a 2.34 UMA); Decil IV (de \$7,394.20 a \$8,545.74; de 2.34 a 2.71 UMA); Decil V (de \$8,545.75 a \$9,984.27; de 2.71 a 3.17 UMA); Decil VI (\$9,984.28 a \$11,826.51; de 3.17 a 3.75 UMA); Decil VII (\$11,826.52 a \$14,659.48; de 3.75 a 4.65 UMA); Decil VIII (\$14,659.49 a \$19,539.60; de 4.65 a 6.20 UMA); Decil IX (de \$19,539.60 a \$30,722.54; de 6.20 a 9.74 UMA) y Decil X (mayor a \$30,722.54; hasta 9.74 UMA).

2/ No se cuenta con el registro de ingreso de los derechohabientes no activos que podrán adquirir un crédito de MejoraSi. No se establece proyección de MejoraSi por delegación por tratarse de un piloto y por la dependencia de la distribución de presupuesto por estado, determinada a nivel central.

# 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 ostente 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 reinsertar 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.

## **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).

### **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

<b>CAT</b>	Costo Anual Total
<b>Cesi</b>	Centro de Servicio Infonavit
<b>CETES</b>	Certificado de la Tesorería de la Federación
<b>CERPIS</b>	Certificados Bursátiles Fiduciarios de Proyectos de Inversión
<b>CNBV</b>	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
<b>CRM</b>	Gestión de relación con el cliente
<b>DH</b>	Derechohabiente
<b>Fanvit</b>	Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores
<b>FPP</b>	Fondo de Protección de Pagos
<b>GAOV</b>	Gastos por Administración, Operación y Vigilancia del Infonavit.
<b>ICV</b>	Índice de Cartera Vencida
<b>IMSS</b>	Instituto Mexicano del Seguro Social
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
<b>Infonavit</b>	Instituto del Fondo de Vivienda para los Trabajadores
<b>MCI</b>	Mi Cuenta Infonavit
<b>MCG</b>	Modalidades de Carácter General
<b>MDI</b>	Modelo de Demanda Infonavit
<b>MIAC</b>	Manual Institucional de la Actividad Crediticia (MIAC)
<b>mdp</b>	Millones de pesos
<b>mmdp</b>	Miles de millones de pesos
<b>pb</b>	Puntos base
<b>PEF</b>	Plan Estratégico y Financiero
<b>POA</b>	Programa Operativo Anual
<b>PNV</b>	Programa Nacional de Vivienda
<b>REA</b>	Régimen Especial de Amortización
<b>ROA</b>	Régimen Ordinario de Amortización
<b>RUV</b>	Registro Único de Vivienda
<b>SCV</b>	Subcuenta de Vivienda
<b>SSV</b>	Saldo de la Subcuenta de Vivienda
<b>TAEC</b>	Tasa Anual Equivalente de Colocación
<b>UMA</b>	Unidad de Medida y Actualización
<b>VSM</b>	Veces Salario Mínimo



## Índice de diagramas, gráficas y tablas

<b>Tabla 1.</b> Estimaciones macroeconómicas 2023 – 2028 .....	20
<b>Tabla 2.</b> Aplicación de las Reglas y Modalidades de Carácter General por tipo de localidad.....	33
<b>Tabla 3.</b> Resumen de iniciativas a implementar en 2024 .....	36
<b>Tabla 4.</b> Rentabilidad basada en flujo de efectivo por línea 2024-2028 .....	36
<b>Tabla 5.</b> Proyección de derrama Infonavit 2023-2028 (escenario central) .....	37
<b>Tabla 6.</b> Proyección de derrama Infonavit 2023-2028 (escenario favorable).....	37
<b>Tabla 7.</b> Proyección de derrama Infonavit 2023-2028 (escenario desfavorable) .....	37
<b>Tabla 8.</b> Créditos en etapa 3 por rango de omisos <sup>1,2,3/</sup> , según condición de demanda, <sup>4/</sup> (octubre 2023).....	45
<b>Tabla 9.</b> Proyección financiera de los programas de venta de vivienda recuperada 2023-2028 .....	50
<b>Tabla 10.</b> Proyección del Flujo de Efectivo (mdp) .....	67
<b>Tabla 11.</b> Proyección del Estado de situación financiera (mdp).....	68
<b>Tabla 12.</b> Proyección del Estado de resultado integral y remanente de operación (mdp) .....	70
<b>Tabla 13.</b> Escenarios de rendimiento a la Subcuenta de Vivienda e incremento al patrimonio (o resultado neto).....	71
<b>Tabla 14.</b> Indicadores clave de desempeño 2024 – 2028 .....	73
<b>Tabla 15.</b> Flujo de efectivo (mdp) .....	74
<b>Tabla 16.</b> Estado de resultados y remanente de operación (mdp).....	75
<b>Tabla 17.</b> Balance general (mdp).....	76
<b>Tabla 18.</b> Estimación de segregación de crédito 2023-2028.....	78
<b>Tabla 19. Participación por componente respecto a total de entradas o salidas respectivamente</b> .....	84
<b>Tabla 20.</b> Probabilidades de insolvencia .....	84
<b>Tabla 9.</b> Ingresos y Egresos 2024 (mdp).....	90
<b>Tabla 10. Criterios para la elaboración del Presupuesto de Ingresos y Egresos para el ejercicio 2024</b> .....	91
<b>Tabla 23.</b> Presupuesto de GAOV 2022-2024 (millones de pesos).....	93
<b>Tabla 24.</b> Proporción de GAOV a recursos totales 2024.....	94
<b>Tabla 25.</b> Presupuesto de inversiones propias 2023-2024 (millones de pesos) .....	96
<b>Tabla 26.</b> Proyecto enfocado en mejorar la relación con las y los derechohabientes – Eje 1 (millones de pesos) .....	100
<b>Tabla 27.</b> Proyectos enfocados en generar soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes - Eje 2 (millones de pesos) .....	100
<b>Tabla 28.</b> Proyecto enfocado en generar una operación eficiente y transparente Eje 3 (millones de pesos).....	100
<b>Tabla 29.</b> Proyectos enfocados en implementar habilitadores requeridos (millones de pesos).....	101
<b>Tabla 30.</b> Presupuesto ejercido acumulado por los proyectos con continuidad (mdp) .....	103
<b>Tabla 31.</b> Número de proyectos en el portafolio institucional .....	103
<b>Tabla 32.</b> Proyección 2024 de la derrama de crédito .....	104
<b>Tabla 33.</b> POA 2024 por escenario y estimado 2023 .....	105
<b>Tabla 34.</b> Proyección 2024 por escenario, por créditos hipotecarios y no hipotecarios y por línea de financiamiento.....	105

<b>Tabla 35.</b> Proyección de monto de crédito 2024 por escenario y línea de financiamiento.....	106
<b>Tabla 36.</b> Proyección de monto de crédito más SSV 2024 por escenario y línea de financiamiento.....	106
<b>Tabla 37.</b> Estimación POA 2023-2024 por deciles de ingreso .....	106
<b>Tabla 38.</b> POA 2024 por delegación (escenario central).....	107
<b>Tabla 39.</b> POA 2024 por delegación y decil de ingreso (escenario central).....	108
<b>Tabla 39.</b> Proyección del Flujo de efectivo, escenario favorable (mdp) .....	121
<b>Tabla 40.</b> Proyección del Estado de resultado integral, escenario favorable (mdp).....	122
<b>Tabla 41.</b> Proyección del Estado de situación financiera, escenario favorable (mdp) .....	123
<b>Tabla 12.</b> Proyección del Flujo de efectivo, Escenario con mayor rendimiento a la SCV (mdp).....	124
<b>Tabla 13.</b> Proyección Estado de resultado integral, escenario mayor rendimiento a la SCV (mdp) .....	125
<b>Tabla 14.</b> Proyección del Estado de situación financiera, escenario mayor rendimiento a la SCV (mdp) .....	126
<b>Tabla 15.</b> Proyección del Flujo de efectivo, escenario desfavorable (mdp).....	127
<b>Tabla 16.</b> Proyección del Estado de resultado integral, escenario desfavorable (mdp).....	128
<b>Tabla 17.</b> Proyección del Estado de situación financiera, escenario desfavorable (mdp).....	128
<b>Gráfica 1.</b> Inversión en la vivienda. Índice (base enero de 2020), media móvil de tres meses .....	10
<b>Gráfica 2.</b> Costos de la construcción. Variaciones anuales (%).....	11
<b>Gráfica 3.</b> Colocación de crédito con respecto al Programa Operativo Anual (POA), 2019-2023 .....	12
<b>Gráfica 4.</b> Distribución por moneda del portafolio en balance.....	13
<b>Gráfica 5.</b> Porcentaje de vivienda recuperada por rango de ingreso del acreditado (2019 a julio 2023).....	51
<b>Gráfica 6.</b> Precio promedio de venta al adquirente final por año Modelo anterior vs Nueva Estrategia (2019 a julio 2023) .	51
<b>Gráfica 7.</b> Cobranza por fiscalización 2023-2028.....	53
<b>Gráfica 8.</b> Rentabilidad recaudatoria 2023-2028.....	53
<b>Gráfica 9.</b> Rendimiento nominal y real del Fanvit vs. Portafolio de referencia y sistema Afore (36 y 60 meses al cierre de octubre 2023, rendimiento anualizado).....	55
<b>Gráfica 10.</b> Composición del portafolio del Fanvit (octubre 2023).....	55
<b>Gráfica 11.</b> Evolución del rendimiento del Fanvit y su portafolio de referencia al cierre de octubre 2023 (últimos 36 meses). .....	55
<b>Gráfica 12.</b> Error de seguimiento del Fanvit (puntos base).....	55
<b>Gráfica 13.</b> Razón de Sharpe, últimos 60 meses (octubre 2023).....	56
<b>Gráfica 14.</b> Relación GAOV a recursos totales .....	57
<b>Gráfica 15.</b> Licitaciones vs adjudicaciones directas (enero-octubre de cada año) .....	58
<b>Gráfica 16.</b> Rendimiento real SCV .....	72
<b>Gráfica 18.</b> Segregación de créditos por mes .....	78
<b>Gráfica 19.</b> Monto de ahorro y número de aportaciones voluntarias por año .....	79
<b>Gráfica 20.</b> Segmentación del 100% del valor final de la vivienda.....	79

<b>Gráfica 21.</b> Rentabilidad de soluciones de cobranza social.....	81
<b>Gráfica 22.</b> Proyección de existencia final al cierre de cada año. 7.5 millones de trayectorias .....	84
<b>Gráfica 23.</b> Principales variaciones en el presupuesto GAOV 2024 de acuerdo con el tamaño de la variación (millones de pesos).....	94
<b>Gráfica 24. Presupuesto del Portafolio de proyectos institucionales 2024 (millones de pesos)</b> .....	100
<b>Gráfica 25.</b> Portafolio de Proyectos 2024: porcentaje de presupuesto por eje estratégico .....	100
<b>Diagrama 1.</b> Ventajas ajuste del modelo.....	32
<b>Diagrama 2.</b> Asistencia técnica – Mejoravit Transforma .....	34
<b>Diagrama 3.</b> Beneficios de refinanciamiento suelo para construcción.....	34
<b>Diagrama 4.</b> Puntos para fortalecer – MejoraSí .....	35
<b>Diagrama 5.</b> Ajustes ConstruYO. ....	35
<b>Diagrama 6.</b> Esquema de Cobranza Social .....	39
<b>Diagrama 7.</b> Soluciones de Cobranza Social por segmento.....	40
<b>Diagrama 8.</b> Estrategias planteadas en el Plan de negocios de Cobranza Judicial .....	44
<b>Diagrama 9.</b> Descripción integral de créditos con mensualidades atrasadas.....	46
<b>Diagrama 10.</b> Avance en la Política de Fideicomisos al 31 de agosto de 2023.....	58
<b>Diagrama 11.</b> Riesgos administrados por el Instituto .....	62
<b>Diagrama 12.</b> Gestión del perfil del riesgo .....	62
<b>Diagrama 13.</b> Estructura de la vinculación con los documentos de planeación nacional y sectorial.....	85
<b>Diagrama 14.</b> Objetivos del Programa Sectorial de la Sedatu 2020-2024 .....	86
<b>Diagrama 15.</b> Objetivos del PNV 2021-2024.....	86
<b>Diagrama 16.</b> Retos estratégicos de la Política Nacional de Suelo .....	87
<b>Diagrama 17.</b> Alineación de la planeación estratégica del Infonavit al marco rector del sector vivienda .....	87
<b>Diagrama 18.</b> Portafolio de proyectos 2024 por Eje Estratégico.....	99
<b>Diagrama 19. Hitos principales de los proyectos en 2024</b> .....	102

# Anexo 1. Proyección 2023-2028 de portafolio de créditos

**Tabla A1.1** Proyección 2023-2028 (escenario central) de portafolio de créditos

Desglose por línea	Estimado 2023	POA Escenario central				
		2024	2025	2026	2027	2028
Línea II, adquisición de vivienda	290,865	299,579	306,278	315,918	324,590	327,693
Línea II, compra de suelo	3,661	4,220	4,642	5,106	5,514	5,790
Línea III, construcción	8,534	9,621	9,727	10,154	10,483	10,609
Línea IV, mejoras y ampliación	113,383	145,568	154,356	160,362	167,992	172,489
Línea V, pago de pasivos	529	698	728	761	836	878
Línea VI, refinanciamiento	-	100	150	233	358	541
<b>Créditos totales</b>	<b>416,972</b>	<b>459,786</b>	<b>475,881</b>	<b>492,534</b>	<b>509,773</b>	<b>518,000</b>

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Nota: Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección Panorama macroeconómico.

**Tabla A1.2** Proyección 2023-2028 (escenario favorable) de portafolio de créditos

Desglose por línea	Estimado 2023	Proyección				
		2024	2025	2026	2027	2028
Línea II, adquisición de vivienda	290,865	305,194	306,595	316,298	325,046	328,240
Línea II, compra de suelo	3,661	4,806	5,286	5,814	6,279	6,593
Línea III, construcción	8,534	11,000	11,121	11,217	11,306	11,370
Línea IV, mejoras y ampliación	113,383	190,000	198,211	202,406	206,381	210,286
Línea V, pago de pasivos	529	1,000	1,040	1,074	1,106	1,138
Línea VI, refinanciamiento	-	100	150	233	358	541
<b>Créditos totales</b>	<b>416,972</b>	<b>512,100</b>	<b>522,403</b>	<b>537,042</b>	<b>550,476</b>	<b>558,168</b>

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Nota: Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección Panorama macroeconómico.

**Tabla A1.3** Proyección 2023-2028 (escenario desfavorable) de portafolio de créditos

Desglose por línea	Estimado 2023	Proyección				
		2024	2025	2026	2027	2028
Línea II, adquisición de vivienda	290,865	289,916	291,302	292,486	293,636	294,860
Línea II, compra de suelo	3,661	4,084	4,492	4,941	5,336	5,603
Línea III, construcción	8,534	8,600	8,692	8,768	8,837	8,887
Línea IV, mejoras y ampliación	113,383	120,000	122,779	125,355	127,792	130,182
Línea V, pago de pasivos	529	600	625	651	678	706
Línea VI, refinanciamiento	-	5	8	12	18	27
<b>Créditos totales</b>	<b>416,972</b>	<b>423,205</b>	<b>427,898</b>	<b>432,213</b>	<b>436,297</b>	<b>440,265</b>

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Nota: Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección Panorama macroeconómico.

**Tabla A1.4** POA 2023-2028 tipo de crédito y línea. Escenario central

Destino de crédito	Estimado 2023	Proyección 2025-2028 (Escenario central)				
		2024	2025	2026	2027	2028
Hipotecarios	303,461	314,178	321,492	332,160	341,792	345,537
<b>Línea II, adquisición de vivienda</b>	<b>290,865</b>	<b>299,579</b>	<b>306,278</b>	<b>315,918</b>	<b>324,590</b>	<b>327,693</b>
Vivienda nueva	148,341	152,785	159,265	165,857	170,410	173,677
Vivienda existente	142,524	146,794	147,013	150,061	154,180	154,016
<b>Línea II, compra de suelo</b>	<b>3,661</b>	<b>4,220</b>	<b>4,642</b>	<b>5,106</b>	<b>5,514</b>	<b>5,790</b>
<b>Línea III, construcción</b>	<b>8,512</b>	<b>9,571</b>	<b>9,667</b>	<b>10,086</b>	<b>10,406</b>	<b>10,524</b>
<b>Línea IV, mejoras y ampliación</b>	<b>-</b>	<b>150</b>	<b>173</b>	<b>208</b>	<b>255</b>	<b>287</b>
<b>Línea V, pago de pasivos</b>	<b>423</b>	<b>558</b>	<b>582</b>	<b>609</b>	<b>669</b>	<b>702</b>
<b>Línea VI, refinanciamiento</b>	<b>-</b>	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>233</b>	<b>358</b>	<b>541</b>
No hipotecarios	113,511	145,608	154,389	160,374	167,981	172,463
<b>Línea III, construcción</b>	<b>22</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>68</b>	<b>77</b>	<b>85</b>
<b>Línea IV, mejoras y ampliación</b>	<b>113,383</b>	<b>145,418</b>	<b>154,183</b>	<b>160,154</b>	<b>167,737</b>	<b>172,202</b>
<b>Línea V, pago de pasivos</b>	<b>106</b>	<b>140</b>	<b>146</b>	<b>152</b>	<b>167</b>	<b>176</b>
<b>Créditos totales</b>	<b>416,972</b>	<b>459,786</b>	<b>475,881</b>	<b>492,534</b>	<b>509,773</b>	<b>518,000</b>

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Nota: Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección Panorama macroeconómico.

**Tabla A1.5** POA 2023-2028 tipo de crédito y producto. Escenario central

Desglose por línea y producto	Estimado 2023	Proyección 2025-2028				
		2024	2025	2026	2027	2028
<b>Línea II, adquisición de vivienda</b>	<b>290,865</b>	<b>299,579</b>	<b>306,278</b>	<b>315,918</b>	<b>324,590</b>	<b>327,693</b>
Crédito Infonavit	228,080	263,418	268,935	277,265	283,894	286,284
Infonavit Total	14,230	16,395	16,769	17,472	17,929	18,116
Cofinanciamiento	17,251	19,766	20,574	21,181	22,767	23,293
Segundo Crédito	19,992					
Apoyo Infonavit	11,312	NA	NA	NA	NA	NA
<b>Línea II, compra de suelo</b>	<b>3,661</b>	<b>4,220</b>	<b>4,642</b>	<b>5,106</b>	<b>5,514</b>	<b>5,790</b>
<b>Línea III, construcción</b>	<b>8,534</b>	<b>9,621</b>	<b>9,727</b>	<b>10,154</b>	<b>10,483</b>	<b>10,609</b>
Crédito Infonavit	8,512	9,571	9,667	10,086	10,406	10,524
ConstruYO	22	50	60	68	77	85
<b>Línea IV, mejoras y ampliación</b>	<b>113,383</b>	<b>145,568</b>	<b>154,356</b>	<b>160,362</b>	<b>167,992</b>	<b>172,489</b>
Mejoravit	93,201	134,068	152,556	158,312	165,682	169,932
ConstruYO	760	1,500	1,800	2,050	2,310	2,557
MejoraSí	19,422	10,000				
<b>Línea V, pago de pasivos</b>	<b>529</b>	<b>698</b>	<b>728</b>	<b>761</b>	<b>836</b>	<b>878</b>
<b>Línea VI, refinanciamiento</b>	<b>-</b>	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>233</b>	<b>358</b>	<b>541</b>
<b>Créditos totales</b>	<b>416,972</b>	<b>459,786</b>	<b>475,881</b>	<b>492,534</b>	<b>509,773</b>	<b>518,000</b>

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Nota: No se proyecta proyección de MejoraSí para 2025-2028 debido a que a continuidad y expectativa dependerá de los resultados de la evaluación del Piloto.

**Tabla A1.6 POA 2023 por decil de ingreso**

Tipo de crédito y decil	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Hipotecarios</b>	<b>303,461</b>	<b>314,178</b>	<b>321,492</b>	<b>332,160</b>	<b>341,792</b>	<b>345,537</b>
Decil I	8,215	8,041	8,208	8,472	8,675	8,758
Decil II	6,523	6,385	6,518	6,727	6,888	6,954
Decil III	9,834	9,626	9,826	10,141	10,384	10,484
Decil IV	25,008	24,667	25,183	25,992	26,620	26,876
Decil V	28,562	31,931	32,651	33,708	34,631	35,001
Decil VI	33,162	37,965	38,831	40,090	41,211	41,659
Decil VII	41,931	47,607	48,723	50,338	51,788	52,365
Decil VIII	42,053	46,839	47,953	49,576	51,016	51,584
Decil IX	46,880	48,297	49,448	51,150	52,636	53,204
Decil X	61,293	52,820	54,151	55,966	57,943	58,652
<b>No hipotecarios</b>	<b>94,089</b>	<b>135,608</b>	<b>154,389</b>	<b>160,374</b>	<b>167,981</b>	<b>172,463</b>
Decil I	6,425	9,465	10,772	11,111	11,751	12,098
Decil II	3,604	5,309	6,043	6,233	6,591	6,786
Decil III	4,571	6,735	7,665	7,906	8,361	8,608
Decil IV	6,842	10,067	11,458	11,820	12,497	12,862
Decil V	10,894	15,816	18,005	18,598	19,602	20,103
Decil VI	12,701	18,397	20,944	21,639	22,795	23,363
Decil VII	14,629	20,853	23,740	24,649	25,847	26,599
Decil VIII	14,644	20,751	23,627	24,635	25,678	26,416
Decil IX	13,332	19,170	21,834	22,865	23,599	24,047
Decil X	6,447	9,045	10,301	10,918	11,260	11,581
<b>MejoraSI*</b>	<b>19,422</b>	<b>10,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>416,972</b>	<b>459,786</b>	<b>475,881</b>	<b>492,534</b>	<b>509,773</b>	<b>518,000</b>

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 tercer bimestre de 2023. Con esos registros se tienen los siguientes valores en pesos: Decil I (Hasta \$6,617.1, hasta 2.1 UMA); Decil II (de \$6,617.18 a \$6,698.94; de 2.1 a 2.12 UMA); Decil III (de \$6,698.95 a \$7,394.19; de 2.12 a 2.34 UMA); Decil IV (de \$7,394.20 a \$8,545.74; de 2.34 a 2.71 UMA ); Decil V (de \$8,545.75 a \$9,984.27; de 2.71 a 3.17 UMA); Decil VI \$9,984.28 a \$11,826.51; de 3.17 a 3.75 UMA); Decil VII (\$11,826.52 a \$14,659.48; de 3.75 a 4.65 UMA); Decil VIII (\$14,659.49 a \$19,539.60; de 4.65 a 6.20 UMA); Decil IX (de \$19,539.60 a \$30,722.54; de 6.20 a 9.74 UMA) y Decil X (mayor a \$30,722.54; hasta 9.74 UMA).

2/ Nota: Los escenarios hacen referencia a los escenarios económicos descritos en la sección Panorama macroeconómico.

3/ No se cuenta con el registro de ingreso de los derechohabientes no activos que podrán adquirir un crédito de MejoraSI.

## Anexo 2. Costo de la cobranza social 2023-2028

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 A2.1** Cobranza social del Infonavit 2023 – 2028 (millones de pesos)

Concepto	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Cobranza social del Infonavit</b>	<b>37,813</b>	<b>28,826</b>	<b>25,076</b>	<b>23,491</b>	<b>22,354</b>	<b>21,559</b>
1. Complemento al pago y Costo en programas (otras quitas)	15,551	14,587	13,669	12,803	12,003	11,287
2. Responsabilidad Compartida (RC)	14,130	5,647	2,638	1,695	1,089	699
3. Autoseguro de crédito <sup>1/</sup>	4,538	4,403	4,268	4,133	3,998	3,863
4. Programa de Descuento por Liquidación Anticipada (DLA)	1,928	2,897	3,197	3,541	3,933	4,366
5. Borrón y Cuenta Nueva (BCN)	1,665	1,292	1,305	1,318	1,331	1,344
<b>Rendimiento a la Subcuenta de Vivienda (SCV)</b>	<b>85,805</b>	<b>91,226</b>	<b>101,750</b>	<b>121,064</b>	<b>131,012</b>	<b>144,304</b>
<b>Rendimiento nominal SCV (%)<sup>2/</sup></b>	<b>4.98%</b>	<b>4.79%</b>	<b>4.84%</b>	<b>5.20%</b>	<b>5.06%</b>	<b>5.02%</b>
<b>Costo de la Cobranza Social para SCV (%)</b>	<b>2.19%</b>	<b>1.51%</b>	<b>1.19%</b>	<b>1.01%</b>	<b>0.86%</b>	<b>0.75%</b>

Fuente: 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 considera únicamente Cantidad Básica.

## Anexo 3. Escenarios de proyecciones financieras

### i. Escenario favorable

**Tabla 40.** Proyección del Flujo de efectivo, escenario favorable (mdp)<sup>120</sup>

Flujo de efectivo	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27	dic-28
<b>EXISTENCIA INICIAL</b>	<b>654,300</b>	<b>814,850</b>	<b>1,012,479</b>	<b>1,252,208</b>	<b>1,547,100</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>451,479</b>	<b>501,164</b>	<b>556,850</b>	<b>627,419</b>	<b>705,612</b>
Aportaciones	182,153	204,161	229,991	262,436	292,919
Recuperación de cartera	218,266	236,684	257,739	285,351	322,096
Entidades Receptoras, A. C. V. (Amortización Crédito de Vivienda)	190,392	202,985	216,501	232,008	250,357
Régimen Especial de Amortizaciones (R.E.A.)	48,744	51,272	56,479	67,138	84,402
Cobranza coparticipados, CEDEVIS y otros	(20,871)	(17,574)	(15,241)	(13,796)	(12,664)
Emisión Cedevis	-	-	-	-	-
Productos financieros	46,906	56,037	64,703	75,075	85,894
Otras entradas	4,154	4,283	4,417	4,557	4,703
<b>SALIDAS</b>	<b>290,929</b>	<b>303,535</b>	<b>317,121</b>	<b>332,527</b>	<b>348,251</b>
Programas de financiamiento	220,497	230,183	239,967	250,096	260,579
Entrega de depósitos	36,432	38,254	40,932	45,025	49,039
Gastos generales	14,504	14,925	15,358	15,803	16,261
Otras salidas	19,495	20,173	20,865	21,603	22,371
<b>EXISTENCIA FINAL</b>	<b>814,850</b>	<b>1,012,479</b>	<b>1,252,208</b>	<b>1,547,100</b>	<b>1,904,461</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización

<sup>120</sup> Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico favorable.

**Tabla 41.** Proyección del Estado de resultado integral, escenario favorable (mdp)<sup>121</sup>

<b>Estado de resultado integral</b>	<b>dic-24</b>	<b>dic-25</b>	<b>dic-26</b>	<b>dic-27</b>	<b>dic-28</b>
Ingresos por Intereses	213,265	222,931	235,781	251,854	266,310
Gastos por Intereses	(90,181)	(100,185)	(118,918)	(129,396)	(145,248)
<b>MARGEN FINANCIERO</b>	<b>123,084</b>	<b>122,746</b>	<b>116,863</b>	<b>122,459</b>	<b>121,063</b>
Estimación Preventiva para Riesgos Crediticios	(75,516)	(69,790)	(56,236)	(54,909)	(50,893)
<b>MARGEN FINANCIERO AJUSTADO POR RIESGOS CREDITICIOS</b>	<b>47,568</b>	<b>52,957</b>	<b>60,628</b>	<b>67,549</b>	<b>70,170</b>
Comisiones y tarifas cobradas	1,981	1,879	1,820	1,792	1,772
Comisiones y tarifas pagadas	(248)	(250)	(258)	(266)	(277)
<b>Resultado por intermediación</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Otros (egresos) ingresos de la operación</b>	<b>(9,311)</b>	<b>(7,190)</b>	<b>(10,436)</b>	<b>(9,401)</b>	<b>(9,719)</b>
Otros ingresos	9,336	10,296	7,446	7,331	7,321
Otros egresos	(18,646)	(17,486)	(17,882)	(16,732)	(17,041)
<b>Gastos de administración, operación y vigilancia</b>	<b>(15,233)</b>	<b>(15,711)</b>	<b>(16,196)</b>	<b>(16,732)</b>	<b>(17,279)</b>
GAOV	(13,780)	(14,179)	(14,590)	(15,013)	(15,449)
Depreciaciones	(2,081)	(2,142)	(2,204)	(2,268)	(2,334)
Costos y Gastos diferidos de crédito	628	610	599	549	503
<b>Resultado neto</b>	<b>24,757</b>	<b>31,684</b>	<b>35,558</b>	<b>42,942</b>	<b>44,666</b>
<b>Remanente de operación</b>	<b>dic-24</b>	<b>dic-25</b>	<b>dic-26</b>	<b>dic-27</b>	<b>dic-28</b>
<b>a) Total de ingresos</b>	<b>224,582</b>	<b>235,106</b>	<b>245,047</b>	<b>260,977</b>	<b>275,403</b>
Ingresos por intereses	213,265	222,931	235,781	251,854	266,310
Comisiones cobradas	1,981	1,879	1,820	1,792	1,772
Resultado por intermediación	-	-	-	-	-
Otros ingresos	9,336	10,296	7,446	7,331	7,321
<b>b) Total de egresos</b>	<b>(111,097)</b>	<b>(104,774)</b>	<b>(92,194)</b>	<b>(90,359)</b>	<b>(87,312)</b>
Gasto en reservas	(75,516)	(69,790)	(56,236)	(54,909)	(50,893)
GAOV	(15,233)	(15,711)	(16,196)	(16,732)	(17,279)
Otros egresos <sup>122</sup>	(20,100)	(19,023)	(19,505)	(18,451)	(18,863)
Comisiones pagadas	(248)	(250)	(258)	(266)	(277)
<b>c) Incremento al patrimonio</b>	<b>24,757</b>	<b>31,684</b>	<b>35,558</b>	<b>42,942</b>	<b>44,666</b>
<b>(a-b-c) Remanente de operación</b>	<b>88,728</b>	<b>98,648</b>	<b>117,295</b>	<b>127,677</b>	<b>143,426</b>
Cantidad Básica	88,728	98,648	117,295	127,677	143,426
Cantidad de Ajuste	-	-	-	-	-
Rendimiento nominal a la SCV (%)	4.63%	4.64%	4.95%	4.82%	4.83%
Inflación	3.20%	2.90%	2.90%	2.90%	2.90%
Rendimiento real a la SCV (%)	1.38%	1.69%	2.00%	1.86%	1.87%

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización

<sup>121</sup> Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico favorable.

<sup>122</sup> Además de "Otros egresos" reconocido en el Estado de resultado integral, incluye "Costos y gastos de originación de crédito" y "Otros gastos por intereses / intereses complementarios" conceptos incluidos en "Gastos por intereses".

**Tabla 42.** Proyección del Estado de situación financiera, escenario favorable (mdp)<sup>123</sup>

<b>Activo</b>	<b>dic-24</b>	<b>dic-25</b>	<b>dic-26</b>	<b>dic-27</b>	<b>dic-28</b>
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones en instrumentos financieros</b>	<b>814,850</b>	<b>1,012,479</b>	<b>1,252,208</b>	<b>1,547,100</b>	<b>1,904,461</b>
Cartera de crédito Etapa 1	1,457,633	1,520,960	1,569,190	1,606,123	1,621,284
Cartera de crédito Etapa 2	50,387	52,065	54,019	55,692	56,758
Cartera de crédito Etapa 3	316,707	328,851	350,064	372,572	395,272
<b>CARTERA DE CRÉDITO</b>	<b>1,824,727</b>	<b>1,901,877</b>	<b>1,973,274</b>	<b>2,034,388</b>	<b>2,073,315</b>
Amortizaciones pendientes por individualizar	(33,504)	(34,615)	(35,729)	(36,843)	(36,843)
Financiamiento a desarrolladores	1,355	1,381	1,408	1,434	1,460
(+/-) PARTIDAS DIFERIDAS	(2,194)	(1,608)	(1,129)	(791)	(588)
(-) MENOS					
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(240,598)	(250,938)	(260,286)	(271,055)	(282,018)
<b>TOTAL DE CARTERA DE CRÉDITO (NETO)</b>	<b>1,549,787</b>	<b>1,616,097</b>	<b>1,677,537</b>	<b>1,727,133</b>	<b>1,755,326</b>
Otras cuentas por cobrar	87,378	86,981	93,528	101,173	109,859
Otros activos	22,090	23,295	24,245	25,160	26,280
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2,474,104</b>	<b>2,738,852</b>	<b>3,047,518</b>	<b>3,400,565</b>	<b>3,795,927</b>
<b>Pasivo</b>	<b>dic-24</b>	<b>dic-25</b>	<b>dic-26</b>	<b>dic-27</b>	<b>dic-28</b>
Aportaciones a favor de los trabajadores	2,070,841	2,300,530	2,570,435	2,877,539	3,225,282
Otros pasivos	94,697	98,073	101,276	104,276	107,229
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2,165,538</b>	<b>2,398,602</b>	<b>2,671,710</b>	<b>2,981,815</b>	<b>3,332,511</b>
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>308,566</b>	<b>340,250</b>	<b>375,808</b>	<b>418,750</b>	<b>463,416</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2,474,104</b>	<b>2,738,852</b>	<b>3,047,518</b>	<b>3,400,565</b>	<b>3,795,927</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

<sup>123</sup> Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico favorable. Estas estimaciones incorporan las nuevas normas de la Circular Única para Organismos y Entidades de Fomento (CUOEF) publicadas en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 16 de enero del 2023, mismas que entrarán en operación a partir del primero de enero del 2024; no se presentan comparaciones respecto al 2023 en cumplimiento con el Transitorio Cuarto de dicha regulación.

ii. Escenario con mayor rendimiento a la SCV

Tabla 43. Proyección del Flujo de efectivo, Escenario con mayor rendimiento a la SCV (mdp)<sup>124</sup>

Flujo de efectivo	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27	dic-28
<b>EXISTENCIA INICIAL</b>	<b>654,300</b>	<b>814,909</b>	<b>1,012,568</b>	<b>1,246,571</b>	<b>1,530,541</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>451,519</b>	<b>501,179</b>	<b>557,165</b>	<b>628,290</b>	<b>707,721</b>
Aportaciones	182,153	204,161	229,991	262,436	292,919
Recuperación de cartera	218,265	236,684	258,187	286,775	325,285
Entidades Receptoras, A. C. V. (Amortización Crédito de Vivienda)	190,392	202,985	216,948	233,298	252,593
Régimen Especial de Amortizaciones (R.E.A.)	48,744	51,272	56,479	67,273	85,356
Cobranza coparticipados, CEDEVIS y otros	(20,871)	(17,574)	(15,241)	(13,796)	(12,664)
Emisión Cedevis	-	-	-	-	-
Productos financieros	46,948	56,052	64,569	74,522	84,813
Otras entradas	4,154	4,283	4,417	4,557	4,703
<b>SALIDAS</b>	<b>290,911</b>	<b>303,520</b>	<b>323,162</b>	<b>344,320</b>	<b>361,937</b>
Programas de financiamiento	220,480	230,168	245,844	261,579	273,917
Entrega de depósitos	36,432	38,254	40,932	45,025	49,039
Gastos generales	14,504	14,925	15,358	15,803	16,261
Otras salidas	19,495	20,173	21,028	21,912	22,720
<b>EXISTENCIA FINAL</b>	<b>814,909</b>	<b>1,012,568</b>	<b>1,246,571</b>	<b>1,530,541</b>	<b>1,876,325</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización

<sup>124</sup> Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico favorable.

**Tabla 44.** Proyección Estado de resultado integral, escenario mayor rendimiento a la SCV (mdp)<sup>125</sup>

<b>Estado de resultado integral</b>	<b>dic-24</b>	<b>dic-25</b>	<b>dic-26</b>	<b>dic-27</b>	<b>dic-28</b>
Ingresos por Intereses	213,245	222,921	235,818	252,480	269,088
Gastos por Intereses	(105,196)	(115,103)	(130,049)	(145,554)	(163,087)
<b>MARGEN FINANCIERO</b>	<b>108,049</b>	<b>107,817</b>	<b>105,769</b>	<b>106,926</b>	<b>106,000</b>
Estimación Preventiva para Riesgos Crediticios	(75,516)	(69,809)	(56,277)	(52,763)	(40,864)
<b>MARGEN FINANCIERO AJUSTADO POR RIESGOS CREDITICIOS</b>	<b>32,533</b>	<b>38,009</b>	<b>49,492</b>	<b>54,164</b>	<b>65,136</b>
Comisiones y tarifas cobradas	1,981	1,879	1,820	1,792	1,772
Comisiones y tarifas pagadas	(248)	(250)	(258)	(266)	(277)
<b>Resultado por intermediación</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Otros (egresos) ingresos de la operación</b>	<b>(9,311)</b>	<b>(7,190)</b>	<b>(10,436)</b>	<b>(9,401)</b>	<b>(9,719)</b>
Otros ingresos	9,336	10,296	7,446	7,331	7,321
Otros egresos	(18,646)	(17,486)	(17,882)	(16,732)	(17,041)
<b>Gastos de administración, operación y vigilancia</b>	<b>(15,233)</b>	<b>(15,711)</b>	<b>(16,196)</b>	<b>(16,732)</b>	<b>(17,279)</b>
GAOV	(13,780)	(14,179)	(14,590)	(15,013)	(15,449)
Depreciaciones	(2,081)	(2,142)	(2,204)	(2,268)	(2,334)
Costos y Gastos diferidos de crédito	628	610	599	549	503
<b>Resultado neto</b>	<b>9,722</b>	<b>16,736</b>	<b>24,422</b>	<b>29,556</b>	<b>39,632</b>
<b>Remanente de operación</b>	<b>dic-24</b>	<b>dic-25</b>	<b>dic-26</b>	<b>dic-27</b>	<b>dic-28</b>
<b>a) Total de ingresos</b>	<b>224,562</b>	<b>235,095</b>	<b>245,085</b>	<b>261,603</b>	<b>278,181</b>
Ingresos por intereses	213,245	222,921	235,818	252,480	269,088
Comisiones cobradas	1,981	1,879	1,820	1,792	1,772
Resultado por intermediación	-	-	-	-	-
Otros ingresos	9,336	10,296	7,446	7,331	7,321
<b>b) Total de egresos</b>	<b>(111,097)</b>	<b>(104,793)</b>	<b>(92,236)</b>	<b>(88,212)</b>	<b>(77,283)</b>
Gasto en reservas	(75,516)	(69,809)	(56,277)	(52,763)	(40,864)
GAOV	(15,233)	(15,711)	(16,196)	(16,732)	(17,279)
Otros egresos <sup>126</sup>	(20,100)	(19,023)	(19,505)	(18,451)	(18,863)
Comisiones pagadas	(248)	(250)	(258)	(266)	(277)
<b>c) Incremento al patrimonio</b>	<b>9,722</b>	<b>16,736</b>	<b>24,422</b>	<b>29,556</b>	<b>39,632</b>
<b>(a-b-c) Remanente de operación</b>	<b>103,743</b>	<b>113,566</b>	<b>128,426</b>	<b>143,834</b>	<b>161,265</b>
Cantidad Básica	88,775	99,392	118,791	129,497	145,474
Cantidad de Ajuste	14,968	14,174	9,635	14,337	15,792
Rendimiento nominal a la SCV (%)	5.39%	5.28%	5.34%	5.33%	5.31%
Inflación	3.20%	2.90%	2.90%	2.90%	2.90%
Rendimiento real a la SCV (%)	2.12%	2.31%	2.38%	2.36%	2.35%

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización

<sup>125</sup> Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico favorable.

<sup>126</sup> Además de "Otros egresos" reconocido en el Estado de resultado integral, incluye "Costos y gastos de originación de crédito" y "Otros gastos por intereses / intereses complementarios" conceptos incluidos en "Gastos por intereses".

**Tabla 45.** Proyección del Estado de situación financiera, escenario mayor rendimiento a la SCV (mdp)<sup>127</sup>

<b>Activo</b>	<b>dic-24</b>	<b>dic-25</b>	<b>dic-26</b>	<b>dic-27</b>	<b>dic-28</b>
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones en instrumentos financieros</b>	<b>814,909</b>	<b>1,012,568</b>	<b>1,246,571</b>	<b>1,530,541</b>	<b>1,876,325</b>
Cartera de crédito Etapa 1	1,457,570	1,520,867	1,573,078	1,621,290	1,662,097
Cartera de crédito Etapa 2	50,385	52,062	54,153	56,102	57,514
Cartera de crédito Etapa 3	316,693	328,831	350,931	371,957	381,319
<b>CARTERA DE CRÉDITO</b>	<b>1,824,649</b>	<b>1,901,760</b>	<b>1,978,163</b>	<b>2,049,349</b>	<b>2,100,930</b>
Amortizaciones pendientes por individualizar	(33,504)	(34,615)	(35,729)	(36,843)	(36,843)
Financiamiento a desarrolladores	1,355	1,381	1,408	1,434	1,460
(+/-) PARTIDAS DIFERIDAS	(2,194)	(1,608)	(1,129)	(791)	(588)
(-) MENOS					
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(240,598)	(250,938)	(260,286)	(268,850)	(269,704)
<b>TOTAL DE CARTERA DE CRÉDITO (NETO)</b>	<b>1,549,709</b>	<b>1,615,980</b>	<b>1,682,426</b>	<b>1,744,299</b>	<b>1,795,255</b>
Otras cuentas por cobrar	87,378	86,981	93,528	101,173	109,859
Otros activos	22,090	23,295	24,245	25,160	26,280
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2,474,085</b>	<b>2,738,824</b>	<b>3,046,770</b>	<b>3,401,173</b>	<b>3,807,719</b>
<b>Pasivo</b>	<b>dic-24</b>	<b>dic-25</b>	<b>dic-26</b>	<b>dic-27</b>	<b>dic-28</b>
Aportaciones a favor de los trabajadores	2,085,858	2,330,485	2,610,806	2,932,651	3,296,612
Otros pasivos	94,697	98,073	101,276	104,276	107,229
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2,180,555</b>	<b>2,428,558</b>	<b>2,712,081</b>	<b>3,036,927</b>	<b>3,403,841</b>
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>293,531</b>	<b>310,267</b>	<b>334,689</b>	<b>364,245</b>	<b>403,878</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2,474,085</b>	<b>2,738,824</b>	<b>3,046,770</b>	<b>3,401,173</b>	<b>3,807,719</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

<sup>127</sup> Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico favorable. Estas estimaciones incorporan las nuevas normas de la Circular Única para Organismos y Entidades de Fomento (CUOEF) publicadas en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 16 de enero del 2023, mismas que entrarán en operación a partir del primero de enero del 2024; no se presentan comparaciones respecto al 2023 en cumplimiento con el Transitorio Cuarto de dicha regulación.

i. Escenario desfavorable

Tabla 46. Proyección del Flujo de efectivo, escenario desfavorable (mdp)<sup>128</sup>

Flujo de efectivo	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27	dic-28
<b>EXISTENCIA INICIAL</b>	<b>625,218</b>	<b>746,313</b>	<b>891,445</b>	<b>1,058,322</b>	<b>1,241,516</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>400,502</b>	<b>436,576</b>	<b>471,657</b>	<b>503,290</b>	<b>538,390</b>
Aportaciones	156,884	174,225	190,489	202,777	219,652
Recuperación de cartera	195,126	207,353	220,466	233,597	246,470
Entidades Receptoras, A. C. V. (Amortización Crédito de Vivienda)	176,214	184,078	194,483	207,662	223,960
Régimen Especial de Amortizaciones (R.E.A.)	39,784	40,849	41,225	39,730	35,174
Cobranza coparticipados, CEDEVIS y otros	(20,871)	(17,574)	(15,241)	(13,796)	(12,664)
Emisión Cedevis	-	-	-	-	-
Productos financieros	44,338	50,716	56,285	62,359	67,565
Otras entradas	4,154	4,283	4,417	4,557	4,703
<b>SALIDAS</b>	<b>279,407</b>	<b>291,444</b>	<b>304,780</b>	<b>320,096</b>	<b>335,671</b>
Programas de financiamiento	204,364	213,029	221,974	231,214	240,743
Entrega de depósitos	41,418	43,489	46,533	51,186	55,750
Gastos generales	14,511	15,106	15,726	16,370	17,042
Otras salidas	19,114	19,820	20,548	21,326	22,137
<b>EXISTENCIA FINAL</b>	<b>746,313</b>	<b>891,445</b>	<b>1,058,322</b>	<b>1,241,516</b>	<b>1,444,236</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización

<sup>128</sup> Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico desfavorable.

**Tabla 47.** Proyección del Estado de resultado integral, escenario desfavorable (mdp)<sup>129</sup>

<b>Estado de resultado integral</b>	<b>dic-24</b>	<b>dic-25</b>	<b>dic-26</b>	<b>dic-27</b>	<b>dic-28</b>
Ingresos por Intereses	211,450	218,150	228,812	240,345	249,323
Gastos por Intereses	(95,192)	(106,537)	(126,771)	(137,018)	(149,585)
<b>MARGEN FINANCIERO</b>	<b>116,258</b>	<b>111,613</b>	<b>102,041</b>	<b>103,327</b>	<b>99,738</b>
Estimación Preventiva para Riesgos Crediticios	(83,161)	(76,167)	(62,615)	(60,922)	(56,095)
<b>MARGEN FINANCIERO AJUSTADO POR RIESGOS CREDITICIOS</b>	<b>33,096</b>	<b>35,446</b>	<b>39,426</b>	<b>42,405</b>	<b>43,643</b>
Comisiones y tarifas cobradas	1,991	1,903	1,859	1,848	1,844
Comisiones y tarifas pagadas	(248)	(251)	(259)	(267)	(278)
<b>Resultado por intermediación</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Otros (egresos) ingresos de la operación</b>	<b>(9,324)</b>	<b>(7,300)</b>	<b>(10,650)</b>	<b>(9,727)</b>	<b>(10,163)</b>
Otros ingresos	9,336	10,296	7,446	7,331	7,321
Otros egresos	(18,660)	(17,596)	(18,097)	(17,057)	(17,485)
<b>Gastos de administración, operación y vigilancia</b>	<b>(15,094)</b>	<b>(15,775)</b>	<b>(16,482)</b>	<b>(17,216)</b>	<b>(17,977)</b>
GAOV	(13,780)	(14,345)	(14,933)	(15,545)	(16,182)
Depreciaciones	(2,081)	(2,167)	(2,256)	(2,348)	(2,444)
Costos y Gastos diferidos de crédito	767	736	706	677	649
<b>Resultado neto</b>	<b>10,422</b>	<b>14,022</b>	<b>13,894</b>	<b>17,043</b>	<b>17,068</b>
<b>Remanente de operación</b>	<b>dic-24</b>	<b>dic-25</b>	<b>dic-26</b>	<b>dic-27</b>	<b>dic-28</b>
<b>a) Total de ingresos</b>	<b>222,777</b>	<b>230,349</b>	<b>238,118</b>	<b>249,523</b>	<b>258,488</b>
Ingresos por intereses	211,450	218,150	228,812	240,345	249,323
Comisiones cobradas	1,991	1,903	1,859	1,848	1,844
Resultado por intermediación	-	-	-	-	-
Otros ingresos	9,336	10,296	7,446	7,331	7,321
<b>b) Total de egresos</b>	<b>(118,690)</b>	<b>(111,410)</b>	<b>(99,170)</b>	<b>(97,287)</b>	<b>(93,777)</b>
Gasto en reservas	(83,161)	(76,167)	(62,615)	(60,922)	(56,095)
GAOV	(15,094)	(15,775)	(16,482)	(17,216)	(17,977)
Otros egresos <sup>130</sup>	(20,187)	(19,217)	(19,814)	(18,882)	(19,426)
Comisiones pagadas	(248)	(251)	(259)	(267)	(278)
<b>c) Incremento al patrimonio</b>	<b>10,422</b>	<b>14,022</b>	<b>13,894</b>	<b>17,043</b>	<b>17,068</b>
<b>(a-b-c) Remanente de operación</b>	<b>93,665</b>	<b>104,916</b>	<b>125,054</b>	<b>135,193</b>	<b>147,643</b>
Cantidad Básica	93,665	104,916	125,054	135,193	147,643
Cantidad de Ajuste	-	-	-	-	-
Rendimiento nominal a la SCV (%)	4.94%	5.05%	5.47%	5.35%	5.31%
Inflación	4.20%	4.10%	4.10%	4.10%	4.10%
Rendimiento real a la SCV (%)	0.71%	0.91%	1.31%	1.20%	1.16%

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización

**Tabla 48.** Proyección del Estado de situación financiera, escenario desfavorable (mdp)<sup>131</sup>

<b>Activo</b>	<b>dic-24</b>	<b>dic-25</b>	<b>dic-26</b>	<b>dic-27</b>	<b>dic-28</b>
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones en instrumentos financieros</b>	<b>746,313</b>	<b>891,445</b>	<b>1,058,322</b>	<b>1,241,516</b>	<b>1,444,236</b>
Cartera de crédito Etapa 1	1,446,948	1,516,370	1,573,475	1,626,547	1,665,268

<sup>129</sup> Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico desfavorable.

<sup>130</sup> Además de "Otros egresos" reconocido en el Estado de resultado integral, incluye "Costos y gastos de originación de crédito" y "Otros gastos por intereses / intereses complementarios" conceptos incluidos en "Gastos por intereses".

<sup>131</sup> Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico desfavorable.

Cartera de crédito Etapa 2	50,704	58,553	69,487	83,414	107,224
Cartera de crédito Etapa 3	338,545	352,710	378,447	408,457	444,006
<b>CARTERA DE CRÉDITO</b>	<b>1,836,197</b>	<b>1,927,633</b>	<b>2,021,410</b>	<b>2,118,418</b>	<b>2,216,498</b>
Amortizaciones pendientes por individualizar	(33,504)	(34,615)	(35,729)	(36,843)	(36,843)
Financiamiento a desarrolladores	1,355	1,381	1,408	1,434	1,460
(+/-) PARTIDAS DIFERIDAS	(2,168)	(1,534)	(1,035)	(667)	(427)
(-) MENOS					
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(255,460)	(272,242)	(288,080)	(305,036)	(321,469)
<b>TOTAL DE CARTERA DE CRÉDITO (NETO)</b>	<b>1,546,420</b>	<b>1,620,623</b>	<b>1,697,973</b>	<b>1,777,306</b>	<b>1,859,219</b>
Otras cuentas por cobrar	87,378	86,981	93,528	101,173	109,859
Otros activos	22,090	23,295	24,245	25,160	26,280
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2,402,201</b>	<b>2,622,345</b>	<b>2,874,069</b>	<b>3,145,155</b>	<b>3,439,594</b>
<b>Pasivo</b>	<b>dic-24</b>	<b>dic-25</b>	<b>dic-26</b>	<b>dic-27</b>	<b>dic-28</b>
Aportaciones a favor de los trabajadores	2,033,158	2,235,903	2,470,531	2,721,572	2,995,991
Otros pasivos	94,697	98,073	101,276	104,276	107,229
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2,127,854</b>	<b>2,333,976</b>	<b>2,571,806</b>	<b>2,825,849</b>	<b>3,103,220</b>
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>274,346</b>	<b>288,369</b>	<b>302,263</b>	<b>319,306</b>	<b>336,374</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2,402,201</b>	<b>2,622,345</b>	<b>2,874,069</b>	<b>3,145,155</b>	<b>3,439,594</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización

## Anexo 4. Fichas técnicas de los indicadores estratégicos

### Índice de Recomendación Neta

#### Objetivo:

Ser la institución que da soluciones financieras para que las y los trabajadores derechohabientes accedan a una vivienda adecuada.

#### Fórmula de cálculo:

$$\Sigma((\text{Porcentaje de promotores}) \times (\text{Porcentaje de representatividad de afluencia de todos los canales} / \text{Porcentaje de representatividad del volumen de encuestas de todos los canales})) - ((\text{Porcentaje de no promotores}) \times (\text{Porcentaje de representatividad de afluencia de todos los canales} / \text{Porcentaje de representatividad del volumen de encuestas de todos los canales}))$$

#### Metas 2024-2028:

2024	2025	2026	2027	2028
21.72%	22.07%	22.42%	22.78%	23.13%

### Índice de Experiencia Infonavit

#### Objetivo:

Mejorar de forma continua la experiencia de las y los derechohabientes

#### Fórmula de cálculo:

$$\Sigma(\text{Resultados de la experiencia del usuario en los canales de atención}) / (\text{Cantidad de canales de atención medidos})$$

#### Metas 2024-2028:

2024	2025	2026	2027	2028
83.41%	83.51%	83.62%	83.72%	83.83%

### Porcentaje de casos cerrados dentro de los niveles de servicio

#### Objetivo:

Mejorar de forma continua la experiencia de las y los derechohabientes

#### Fórmula de cálculo:

$$(\Sigma \text{Número de casos cerrados en tiempo} / \Sigma \text{Número total de casos generados}) \times 100$$

#### Metas 2024-2028:

2024	2025	2026	2027	2028
83.52%	83.80%	84.08%	84.36%	84.64%

### Porcentaje de atenciones en los canales digitales respecto al total de atenciones presenciales

#### Objetivo:

Mejorar de forma continua la experiencia de las y los derechohabientes

#### Fórmula de cálculo:

$$(\Sigma \text{Transacciones en Mi Cuenta Infonavit} / \Sigma \text{Transacciones en Cesi y MCI}) \times 100$$

#### Metas 2024-2028:

2024	2025	2026	2027	2028
79.86%	80.06%	80.25%	80.45%	80.64%

Porcentaje de avance respecto de la proyección de derrama Infonavit de créditos

**Objetivo:**

Soluciones de financiamiento y canales de originación

**Fórmula de cálculo:**

$(\text{Monto de la derrama Infonavit de créditos acumulado al mes} / \text{Monto de la derrama de créditos Infonavit proyectado en el año}) \times 100$

**Metas 2024-2028:**

2024	2025	2026	2027	2028
100%	100%	100%	100%	100%

Porcentaje de flujo REA asignado respecto a lo programado

**Objetivo:**

Diseñar y aplicar soluciones financieras de cartera

**Fórmula de cálculo:**

$(\text{Flujo REA asignado acumulado al mes} / \text{Flujo REA asignado programado anual}) \times 100$

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.

**Metas 2024-2028:**

2024	2025	2026	2027	2028
100%	100%	100%	100%	100%

Índice de Eficiencia Terminal

**Objetivo:**

Seguridad patrimonial

**Fórmula de cálculo:**

$(\text{Número de hipotecas liberadas en el año } t / \text{Número de créditos liquidados en el año } t)$

**Metas 2024-2028:**

2024	2025	2026	2027	2028
1.0	1.0	1.0	1.0	1.0

Comportamiento del rendimiento de la SCV con respecto de la inflación

**Objetivo:**

Seguridad patrimonial

**Fórmula de cálculo:**

$\text{Rendimiento anual de la Subcuenta de Vivienda} > \text{Promedio de la inflación de los últimos 5 años}$

**Metas 2024-2028:**

2024	2025	2026	2027	2028
CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE

Porcentaje de recaudación oportuna

**Objetivo:**

Administración eficiente

**Fórmula de cálculo:**

$(\text{Monto de la recaudación obtenida dentro de los tres días hábiles posteriores a la fecha límite de pago} / \text{Monto de emisión}) \times 100$

**Metas 2024-2028:**

2024	2025	2026	2027	2028
95.74%	95.74%	95.74%	95.74%	95.74%

Porcentaje de licitaciones que se llevan a cabo a través del Sistema de Licitaciones Electrónicas con respecto del total

**Objetivo:**

Administración eficiente

**Fórmula de cálculo:**

$(\text{Número de licitaciones electrónicas} / \text{Número de licitados totales}) \times 100$

**Metas 2024-2028:**

2024	2025	2026	2027	2028
55%	58%	60%	65%	70%

Porcentaje de avance en la implementación del proyecto SAP (FICO-TRM)

**Objetivo:**

Arquitectura integral de datos y sistemas

**Fórmula de cálculo:**

$(\text{Actividades concluidas para la implementación del proyecto SAP (FICO-TRM)} / \text{Actividades programadas para la implementación del proyecto SAP (FICO-TRM)}) \times 100$

**Metas 2024-2028:**

2024	2025	2026	2027	2028
100%	100%	100%	100%	100%

\*El número total de actividades programadas que se tienen para la implementación para el periodo 2024-2028 son 24.

Porcentaje de avance en la ejecución del Plan Maestro TI

**Objetivo:**

Arquitectura integral de datos y sistemas

**Fórmula de cálculo:**

$(\text{Iniciativas del Plan Maestro de Tecnologías de la Información concluidas} / \text{Iniciativas del Plan Maestro de Tecnologías de la Información programadas para ser concluidas en el año}) \times 100$

**Metas 2024-2028:**

2024	2025	2026	2027	2028
100%	100%	No definido	No definido	No definido

\*El número total de iniciativas programadas para 2024 es de 45 iniciativas y para 2025 es de 49 iniciativas.

Porcentaje de avance de las iniciativas de Gobierno de Datos.

**Objetivo:**

Arquitectura integral de datos y sistemas

**Fórmula de cálculo:**

$$\frac{\text{Iniciativas de gobierno de datos concluidas}}{\text{Iniciativas de gobierno de datos programadas a implementar en el año}} \times 100$$

**Metas 2024-2028:**

2024	2025	2026	2027	2028
100%	100%	No aplica	No aplica	No aplica

\*El número total de iniciativas programadas para 2024 es de 11 iniciativas y para 2025 es de 12 iniciativas.

Porcentaje de procesos revisados con base en el Modelo Operativo del Infonavit

**Objetivo:**

Gestión de cambio y modelo operativo

**Fórmula de cálculo:**

$$\frac{\text{(Número de procesos rediseñados ingresados a ciclo de revisión acumulados al mes / Número de procesos planeados a ingresar establecidos en el Plan de priorización normativa)}}{\text{}} \times 100$$

**Metas 2024-2028:**

2024	2025	2026	2027	2028
100%	100%	No aplica	No aplica	No aplica

\*El número de procesos planeados para ingresar a ingresar a ciclo de revisión en el periodo 2024-2028 es de 240 procesos.

Porcentaje de mujeres estrategas

**Objetivo:**

Gestión de cambio y modelo operativo

**Fórmula de cálculo:**

$$\frac{\text{(Plazas de nivel estratégico ocupadas por mujeres / Total de plazas de nivel de nivel estratégico)}}{\text{}} \times 100$$

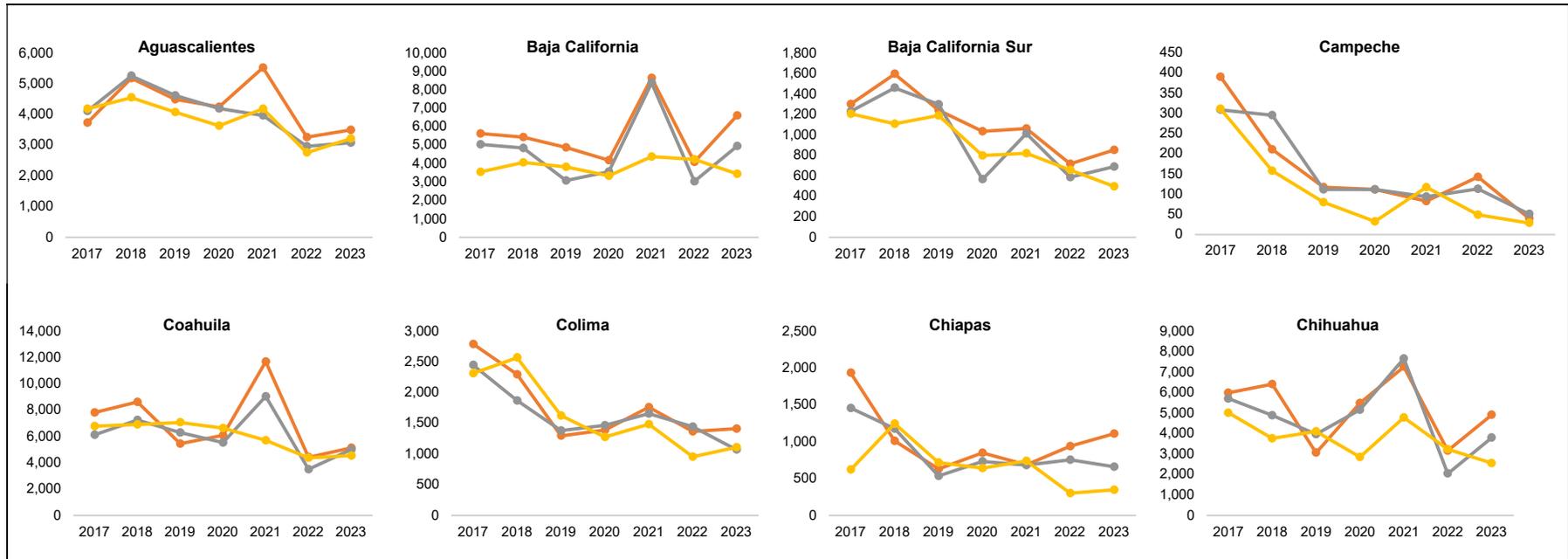
**Metas 2024-2028:**

2024	2025	2026	2027	2028
30.1%	30.3%	30,5%	30.7%	30.9%

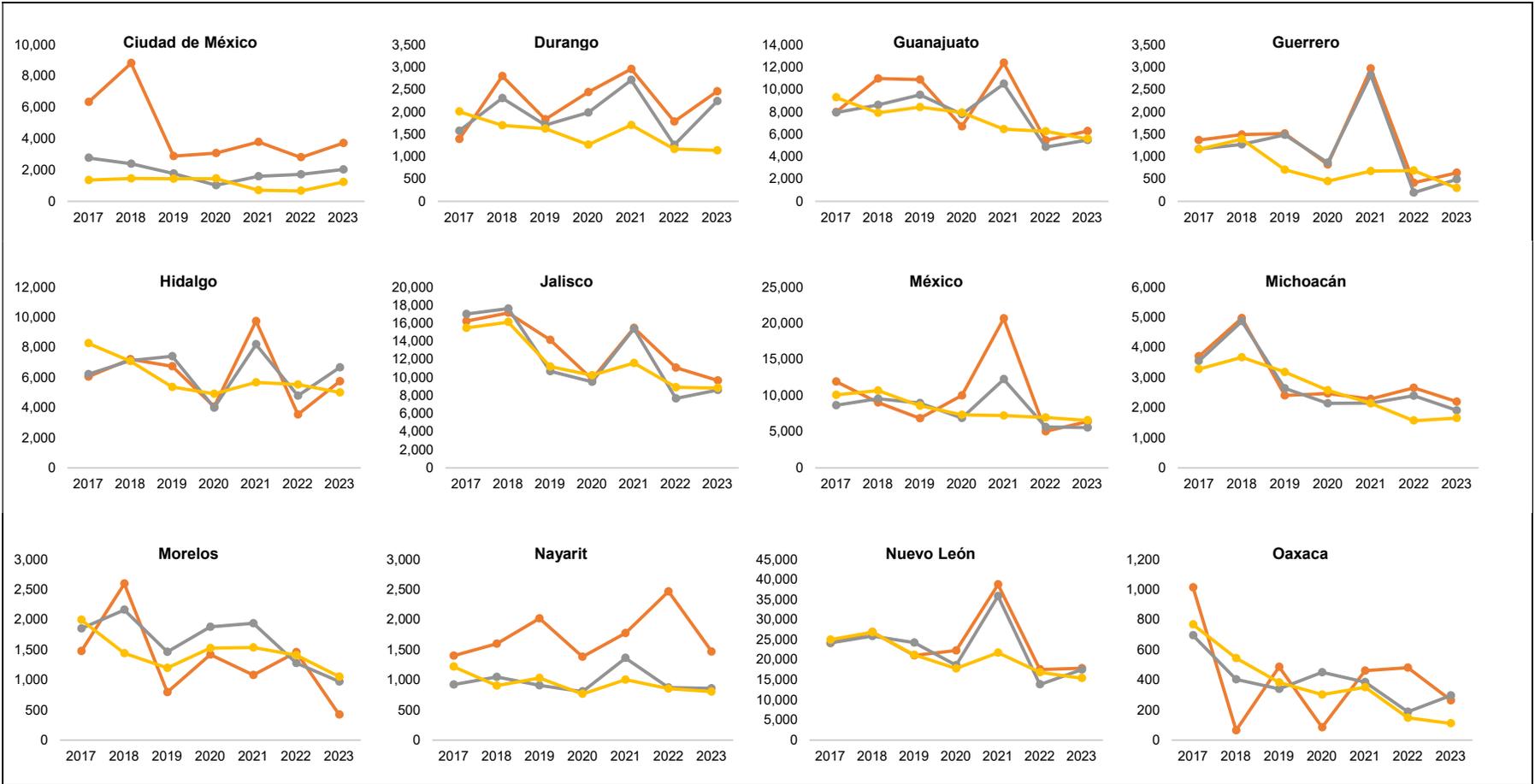
\*El número de procesos planeados para ingresar a ingresar a ciclo de revisión en el periodo 2024-2028 es de 240 procesos.

# Anexo 5. Viviendas con registro, verificación y Dictamen Técnico Único de Vivienda<sup>132</sup>

Cifras enero-septiembre de cada año



<sup>132</sup> Es la verificación de Habitabilidad realizada por la empresa verificadora que valida la terminación de las viviendas, el cumplimiento a las especificaciones de infraestructura señaladas en la presentación y registro de la oferta (proyecto electrónico y proyecto ejecutivo autorizado) y constata que se cuenta con la documentación necesaria para entenderse como las condiciones físicas de la vivienda; y asegura la dotación y uso de los servicios de agua, drenaje, electrificación y alumbrado público necesarios para que los acreditados habiten el inmueble





Fuente: Registro Único de Vivienda.

## Anexo 6. Oficios con consulta sobre cláusulas en las disposiciones aplicables a la actividad crediticia



Ciudad de México, a 18 de septiembre del 2023

DG/061/2023

**Asunto:** Clausulas ilegales o desventajas para las derechohabientes en las disposiciones aplicables a la actividad crediticia.

~~SILBERTO ALEJANDRO QUIROZ GONZÁLEZ~~  
COORDINADOR GENERAL JURÍDICO  
P R E S E N T E

Desde el inicio de esta administración se ha buscado cumplir de forma cabal lo dispuesto en el artículo 123, fr. XII, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en cuanto al mandato en materia de vivienda para los trabajadores. Por ejemplo, en 2021 se pudo en marcha el Nuevo Esquema de Crédito en Pesos, con las tasas más bajas que ofrecido el Infonavit en mucho tiempo, para que el crédito fuera "barato y suficiente". Asimismo, se establecieron las Reglas de Otorgamiento de Crédito (ROC) de las que derivan las zonas de consolidación urbana (ZCU) para hacer operable el espíritu del texto constitucional cuando refiere que alrededor de la vivienda se deberán "establecer escuelas, enfermerías y demás servicios necesarios a la comunidad".

El avance en estos años ha implicado hacer realidad reformas a nuestro texto legal y emitir nueva normatividad interna que nos ha permitido ordenar y transparentar el actuar del Instituto frente a terceros y, sobre todo, dar certeza a los trabajadores derechohabientes como dueños de los recursos de las subcuentas de vivienda que administramos.

Sin embargo, al hacer operativo un nuevo portafolio de crédito más diverso y basado en las necesidades de los trabajadores, nos hemos enfrentado a que para una misma situación existen regulaciones distintas. Por ejemplo, recientemente el Consejo de Administración homologó el requisito de revisión de las sociedades de información crediticia para los créditos de mejora de vivienda.

En la parte hipotecaria, conviven productos completamente nuevos, algunos que se han modificado y otros que mantienen reglas del pasado, aunque se ha modificado su fuente de fondeo (i.e. segundo crédito o Infonavit Total). Lo anterior, ha tenido como efecto que convivan para un mismo tipo de crédito limitaciones u obligaciones a alguna de las partes que pueden resultar desventajas si se comparan con otros productos.

En este tenor, es relevante revisar, simplificar y establecer criterios legales armónicos con nuestra ley y marco normativo vigente. Por ello es menester que para toda nuestra normativa en materia de contratos de crédito se tenga claro el objeto del Infonavit y las necesidades actuales de las personas derechohabientes del mismo, por lo que se emiten las siguientes consideraciones:

 Benito Juárez México calle 28L col Ciudad de los Reyes  
Alcalde Álvaro Obregón, C.P. 06039, Ciudad de México.

 Comutador 56 5427 6000



1. El artículo 123, apartado A, fracción XII, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos prevé el establecimiento de un sistema de financiamiento para adquirir vivienda, que se llevará a cabo a partir de las aportaciones que realicen las empresas a un fondo nacional de la vivienda.

Además, dicho precepto constitucional determinó de utilidad social la emisión de la ley que regula a este Instituto que administra los recursos del fondo nacional de la vivienda y regula las formas y procedimientos conforme se otorguen los financiamientos.

2. Al estar vinculada esa aportación a una relación laboral, se destaca que la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 136 a 153, especifica lo siguiente:

- a. Las aportaciones al Fondo Nacional de la Vivienda corresponden al 5% sobre los salarios de los trabajadores.
- b. El sistema de financiamiento además de otorgar créditos baratos y suficientes para la adquisición en propiedad de vivienda se puede ejercer para la construcción, reparación, o mejoras de las casas habitación o el pago de pasivos adquiridos por dichos conceptos.
- c. El organismo que administre el Fondo Nacional de la Vivienda se integrará de manera tripartita por representantes del Gobierno Federal, de los Trabajadores y de los patrones, y tendrá a su cargo la coordinación y financiamiento de los programas de construcción de casas habitación para ser adquiridas por los trabajadores.
- d. Las aportaciones al Fondo Nacional de la vivienda son gastos de previsión social de las empresas y se aplicarán en su totalidad en favor de los trabajadores.
- e. El salario máximo para el pago de aportaciones es el equivalente a diez veces el salario mínimo general.
- f. Los créditos que se otorguen estarán cubiertos por un seguro en casos de incapacidad total permanente o muerte o incapacidad parcial permanente del 50% o más o invalidez definitiva, que libere al acreditado o sus beneficiarios de las obligaciones, gravámenes o limitaciones de dominio a favor del Instituto.
- g. El Instituto determinará las sumas que se asignarán al financiamiento de programas de casas habitación destinadas a ser adquiridas por los trabajadores y los que se aplicarán para la adquisición, construcción, reparación o mejoras de dichas casas, así como el pago de pasivos adquiridos por esos conceptos.

3. Atendiendo a lo dispuesto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Ley del Infonavit) establece el objeto del Instituto, sus órganos de gobierno, el régimen al que se sujetarán sus actuaciones y disposiciones básicas respecto a la actividad crediticia.



En ese sentido, resulta relevante destacar las siguientes disposiciones legales que deben tenerse en cuenta en los financiamientos que otorga el Infonavit:

- a. El objeto del infonavit es administrar los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda; establecer un sistema de financiamiento a los trabajadores para obtener crédito barato y suficiente para la adquisición de vivienda; suelo destinado a la construcción de vivienda; construcción, reparación, ampliación o mejoramiento de vivienda, o pago de pasivos, y coordinar y financiar programas de construcción de habitaciones destinadas a ser adquiridas en propiedad por las personas trabajadoras, en términos de los artículos 3 y 42 de la Ley del Infonavit.
- b. Para ello, la Ley del Infonavit especifica que la Asamblea General aprobará las Políticas de Crédito y el Consejo de Administración las reglas para el otorgamiento de crédito, conforme a las cuales se otorgaran los créditos en forma inmediata y sin más requisitos que los previstos en las mismas y que deberán tomar en cuenta la oferta y demanda, las características físicas del suelo, las aportaciones a la subcuenta de vivienda, el derecho a acceder a créditos subsecuentes, entre otras; las reglas de carácter general, y los montos máximos de crédito, en términos de sus artículos 16, fracción IX; 41; 47 y 48.
- c. Las personas trabajadoras tienen derecho a elegir la vivienda o suelo con las características que prefieran, a los que se aplique el crédito que reciban con cargo al Fondo Nacional de la Vivienda. Para ello, tienen derecho a recibir información suficiente sobre las condiciones jurídicas y financieras del mismo, y recibir directamente y sin intermediarios dicho crédito. Además, las personas acreditadas tendrán derecho a prórrogas en los pagos de la amortización cuando deje de percibir ingresos salariales, en términos del artículo 41 de la Ley del Infonavit.
- d. En cuanto a la formalización, el artículo 43, dispone que los contratos y operaciones relacionadas con los inmuebles podrán hacerse constar en documentos privados ante dos testigos, debiéndose inscribir en el Registro Público de la Propiedad y estarán exentos de impuestos, derechos o contribuciones.
- e. El saldo de los créditos otorgados se actualizará bajo los términos y condiciones que hayan sido estipulados. Asimismo, Los devengarán intereses sobre el saldo ajustado de los mismos, a la tasa que determine el Consejo de Administración, misma que no será menor del cuatro por ciento anual sobre saldos insolutos. Los créditos se otorgarán a un plazo máximo de 30 años, conforme al artículo 44 de la Ley del Infonavit.



f. El Instituto brindará opciones que ayuden a los acreditados a conservar su patrimonio, por lo que el Instituto llevará a cabo la recuperación de los créditos que hubiera otorgado partiendo de un esquema de cobranza social aprobado por el Consejo de Administración, en términos del artículo 71 de la Ley del Infonavit.

Es decir, la Ley del Infonavit establece las directrices y requisitos de las disposiciones que emitan los órganos del Instituto, sin que ésta pueda sobrepasar lo establecido en la propia ley.

g. Por otra parte, se destaca que el Infonavit es un organismo de servicio social con personalidad jurídica y patrimonio propio, siendo que dicho patrimonio se integra, por las aportaciones en numerario que proporcione el Gobierno Federal, comisiones y cantidades por los servicios que preste, conforme los reglamentos respectivos, montos de las actualizaciones, recargos, sanciones y multas, bienes y derechos que adquiera por cualquier título y los rendimientos de la inversión de recursos, de conformidad con los artículos 2 y 5 de la Ley del Infonavit.

h. Además, el Consejo de Administración debe aprobar anualmente el presupuesto del Instituto destinado a gastos de administración, operación y vigilancia (GAOV), considerados estos gastos como las erogaciones derivadas del manejo y control del Fondo Nacional de la Vivienda y la recuperación de los créditos que se otorguen. Estos gastos de los recursos del Instituto están especificados en la ley. El presupuesto GAOV no deberá el 0.55% de los recursos totales que maneje, en términos de los artículos 16, fracción VII, y 42, fracción IV, de la Ley del Infonavit.

De ello, se desprende que el ejercicio de los recursos del Infonavit para cumplir con su objeto debe estar presupuestado en los gastos de administración, operación y vigilancia del Instituto, por lo que se considera que cobrar una cuota de administración del crédito a las personas acreditadas excede lo previsto en la ley ya que es en cumplimiento de su objeto y ya está contemplado el monto y el destino de los mismos.

i. Asimismo, el artículo 23, fracción VII, de la Ley del Infonavit, establece que el Director General del Instituto presentará al Consejo de Administración para su aprobación, los programas de créditos que otorgue el Instituto en cada línea de financiamiento. Lo cual es acorde con lo previsto en el artículo 149 de la Ley Federal del Trabajo, relativo a la determinación del Instituto de los montos que se asignarán al financiamiento de casas habitación.

j. Si bien la ley no especifica qué son los programas de créditos, porque el artículo 42, fracción II se refiere a las líneas de



crédito para las personas trabajadoras derechohabientes, se ha interpretado como que corresponde al Consejo de Administración aprobar cada uno de los productos de cada línea de crédito, toda vez que el numeral 3.37 de las Políticas de Crédito específica que la aprobación del Consejo de Administración corresponde a las reglas de negocio, definidas como las condiciones para cada tipo y modalidad de crédito. Lo cual se estima contrario a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo y la Ley del Infonavit.

4. En cuanto a las normas internas que tienen por objeto establecer directrices para la actividad crediticia, se resalta lo siguiente:

- a. El numeral 8.1 de las Políticas de Crédito especifica las alternativas de financiamiento conforme a las líneas de crédito previstas en la ley, mismos que podrán otorgarse de forma individual y conjunta de acuerdo a las reglas de negocio de cada opción de financiamiento.  
Si bien las Políticas hablan de tipos, programas y modalidades de crédito, reglas de negocio y alternativas de financiamiento, no existe consistencia en el uso de cada uno de los conceptos.

No obstante, se ha concluido que el Instituto debe emitir las reglas de negocio de las opciones de financiamiento (producto), atendiendo a la línea de crédito (1 a 6), el tipo de crédito atendiendo al destino de este y la modalidad en que se ejercerá por quienes sean sujetos de crédito (individual o conjunta).

- b. Para dar cumplimiento a lo previsto en el artículo 41 de la Ley del Instituto respecto a las condiciones jurídicas y financieras que deben hacerse del conocimiento de las personas acreditadas, las Políticas de Crédito especifican en los numerales 3.11 y 8.8 que el documento para ello son las Condiciones Generales de Contratación (CGC).

Las CGC deberán definir estipulaciones, cláusulas condiciones y pactos que deban integrar los contratos por los que el Instituto otorgue créditos y regirán los derechos y obligaciones de las partes, incluidas las prórrogas y coberturas a que tiene derecho el acreditado. Los contratos contendrán las condiciones específicas definitivas de cada crédito, y serán publicadas en el portal de Internet del Instituto por conducto del área competente.

- c. A su vez, las ROC prevén en la regla décimo octava que el Instituto debe proporcionar información clara, cierta, veraz, transparente, accesible y objetiva sobre la opción de financiamiento. Además, deberá de informar los montos máximos de crédito, programa de amortización, plazo, cuota mensual de



amortización, tasa de interés aplicable y publicitar el Costo Anual Total.

Las condiciones generales de contratación se emiten por cada opción de financiamiento, siendo que los contratos que se suscriben atienden al modelo de contrato que corresponda a la línea de crédito, tipo y modalidad de crédito. Sin embargo, éstos no se modifican al caso concreto, sino que son un modelo de contrato.

De lo anterior se resalta que, aunque la ley no especifica el documento idóneo para informar a las personas previo al ejercicio de su crédito, por años el Instituto ha utilizado las CGC como un documento con una oferta de crédito para justificar que se da cumplimiento a la ley. Sin embargo, las CGC no proporcionan información clara, cierta, veraz, transparente, accesible y objetiva sobre cada opción de financiamiento a las personas que les permita tomar una decisión informada, ya que éstas no cumplen con los requisitos<sup>1</sup> previstos en las normas ni se refieren a la información financiera del crédito que se oferta ni la información jurídica es clara respecto a las obligaciones legales que adquieren y los derechos que les corresponden.

En ese sentido, las CGC son un documento con una oferta de crédito confusa, ya que inician con requisitos de las personas que solicitan el crédito sin especificar concretamente los documentos que requieren para acreditarlos y declaraciones que

<sup>1</sup> La oferta de las opciones de financiamiento (Condiciones Generales de Contratación) definen el clausulado jurídico y financiero, y deben contemplar los requisitos establecidos en las ROC así como en las Reglas de Carácter General y las Reglas de Negocio que correspondan, por lo que deberán contemplar lo siguiente:

1. Establecer lo relativo a la opción de financiamiento, requisitos del objeto del crédito (características vivienda o sueldo), los sujetos de crédito (elegibilidad y capacidad de pago) y el mismo crédito (producto) y modalidades de ejercerlo. (PC, ROC, RCG)
2. Libre elección del financiamiento (art. 42, penúltimo párrafo, fracción II).
3. Derechos y obligaciones de las partes
4. Prórrogas requisitos y consecuencias
5. Coberturas
6. Cuotas y gastos a cargo de la persona acreditada
7. Especificar que impuestos, derechos o contribuciones se causan
8. Montos máximos de crédito, programa de amortización, plazo, cuota mensual de amortización, tasa de interés aplicable
9. Publicitar el Costo Anual Total de todos los financiamientos que ofrezca
10. Requisitos establecidos en el Anexo I de las ROC (generales y para cada línea de financiamiento)
11. Esquemas de originación, modelo de evaluación y puntaje necesario.
12. Aplicación del SSCV
13. Cuotas y gastos asociados a la originación
14. Actualización del saldo del crédito
15. Tasa
16. Pases o ONA
17. Plazo a elección del trabajador
18. Formas de dar por terminado el contrato de crédito
19. Seguro a cargo del Instituto por incapacidad o muerte.
20. Aplicación de los recursos del crédito.



Únicamente deberían existir, con otro lenguaje, en los modelos de escritura (Capítulos I y II), independientemente de lo previsto en las ROC.

Posteriormente, se establecen cláusulas imprecisas con lenguaje forzado, abusivas y amenazantes para las personas trabajadoras derechohabientes, que se ha considerado que por estar publicadas en el portal de Internet del Instituto son conocidas y sobre todo entendidas por las personas que solicitan un crédito. Entre dichas cláusulas se encuentran aquellas que se estiman ilegales y/o desventajosas para las personas derechohabientes, tales como las cuotas de administración y la posible de cesión derechos. Estas cláusulas se replican en los modelos de escritura en las que se recaba la autorización de ceder los derechos del crédito, dejando a las personas derechohabientes sin la posibilidad de acceder a las alternativas de cobranza social.

En conclusión, se estima que las CGC desvirtúan la actividad crediticia, y que es un documento innecesario toda vez que podrían emitirse contratos de adhesión que cumplan con los requisitos establecidos en la norma, de manera concreta y con lenguaje ciudadano, tal como lo hacen las demás entidades hipotecarias en el país.

- d. Además, dentro de la información que debe proporcionarse a las personas trabajadoras derechohabientes, los numerales 3.14, 3.24 y 8.6 de las Políticas de Crédito incluye las cuotas de administración y gastos asociados a la originación, en los términos que hubiera aprobado el Consejo de Administración, como una obligación mensual a cargo de las personas trabajadoras acreditadas. Sin embargo, conforme a lo previamente señalado, no es posible establecer cuotas de administración del crédito, siendo que el Consejo de Administración no está por encima de la Ley del Infonavit.
- e. Por otra parte, los numerales 8.2 y 8.3 de las Políticas de Crédito establecen que el Infonavit deberá vigilar que los créditos otorgados cumplan con los requisitos establecidos en las Reglas para el Otorgamiento de Créditos a los Trabajadores Derechohabientes del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (ROC), las cuales deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación, y los requisitos que deberán cubrir los créditos y los sujetos de crédito.

Al respecto, el artículo 50 de la Ley del Infonavit ya contempla esa obligación, por lo que se considera que las Políticas de Crédito deberían establecer los mecanismos para cumplir con esa



obligación. Sin embargo, las disposiciones derivadas de la ley y las Políticas de Crédito como las CGC trasladan esa obligación a las personas acreditadas y se limitan a establecer cláusulas intimidantes en caso de no destinar los financiamientos a los fines para los cuales fueron concedidos.

- f. En relación con el artículo 71 de la Ley del Infonavit, las Políticas de Crédito en el numeral 4, inciso b), señalan que se debe cumplir con los objetivos prioritarios del Instituto como apoyar a las familias a conservar su patrimonio. En ese sentido, se estima que el Instituto debe garantizar que cualquier opción de financiamiento sea objeto de las alternativas cobranza social.

En conclusión, es indispensable que ni la actividad crediticia ni los intereses de particulares se sobrepongan a la naturaleza social de este Instituto. Si bien el objeto del Instituto conlleva una actividad comercial, se trata de una actividad que conlleva a la satisfacción de la necesidad de vivienda, es decir, establece los instrumentos y apoyos necesarios a fin de alcanzar un derecho humano.

Además, este Instituto cuenta con el presupuesto y los mecanismos suficientes para establecer alternativas de financiamiento a las personas trabajadoras derechohabientes, por lo que no es admisible que existan disposiciones normativas contrarias a la ley, que se establezcan en perjuicio de esas personas y que no sean claras y den lugar a interpretaciones.

Es obligación del Instituto brindar de elementos a las personas para la toma de decisiones respecto a su patrimonio, sin embargo, si a nivel normativo existen confusiones entre los requisitos del crédito, del inmueble objeto del crédito, de las personas derechohabientes que serán acreditadas, y los documentos mínimos indispensables para ello, seguiremos estableciendo barreras burocráticas entre el Infonavit y las personas.

Por lo anterior, con fundamento en lo dispuesto en los artículos 23, fracciones I y X, de la *Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores*; 4, fracciones I, XIV, y XXVI, del *Estatuto Orgánico del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores*, en relación con el artículo 13, fracciones IV y XV; 19, fracciones II, III, IV y VI; 20, fracciones I, III, IV; 21, fracción II, y 22, del referido Estatuto Orgánico, le solicito atentamente realizar un análisis jurídico de las disposiciones jurídicas aplicables a la originación de créditos, que permita:

1. Identificar las disposiciones normativas o cláusulas contrarias a la ley o, en su caso, que se establecen en perjuicio de las personas trabajadoras derechohabientes y las determinaciones jurídicas correspondientes.



2. Identificar las reformas necesarias a las normas internas aplicables, por contener disposiciones insuficientes, desactualizadas o, en su caso, ilegales.

Sin otro particular, agradezco sus amables gestiones.

A t e n t a m e n t e

  
**CARLOS MARTÍNEZ VELÁZQUEZ**  
DIRECTOR GENERAL

C.e.p.- Rogerio Castro Vázquez. - Secretario General y Jurídico.  
Óscar E. Vela Treviño. - Subdirector General de Planeación Financiera y Fiscalización.  
Rodrigo Gutiérrez Porter Villegas. - Subdirector General de Crédito.  
Gastón Mejía Gaxiola. - Coordinador General de Riesgos.  
Silvia Meraz Méndez. - Contralora General.

RMH/KEE



4 P...  
Coordinación General Jurídica



Ciudad de México, a 19 de octubre del 2023

Oficio número CGJ/548/2023

**CARLOS MARTÍNEZ VELÁZQUEZ,**  
**DIRECTOR GENERAL,**  
**P R E S E N T E.**

Hago referencia a su oficio número DG/061/2023 mediante el cual, entre otras cuestiones, señala que "... el ejercicio de los recursos del Infonavit para cumplir con su objeto debe estar presupuestado en los gastos de administración, operación y vigilancia del Instituto, por lo que se considera que **cobrar una cuota de administración del crédito a las personas acreditadas excede lo previsto en la ley** ya que es en cumplimiento de su objeto y ya está contemplado el monto y el destino de los mismos." Y solicita a esta Coordinación "1. **Identificar las disposiciones normativas o cláusulas contrarias a la ley o, en su caso, que se establecen en perjuicio de las personas trabajadoras derechohabientes** y las determinaciones jurídicas correspondientes... 2. **Identificar las reformas necesarias a las normas internas aplicables, por contener disposiciones insuficientes, desactualizadas o, en su caso, ilegales.**".

Al respecto, con fundamento en los artículos 6, 11, fracción III, inciso "a", 12, primer párrafo, 13, fracciones VII, X, XII y XV, 19, fracción I, II, IV y VI, 20, fracciones I y III, y 22 del *Estatuto Orgánico del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores*, me permito señalar:

1. Como usted señala, el artículo 123, apartado A, fracción XII, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Constitución) prevé en favor de las y los trabajadores el establecimiento de un sistema de financiamiento para adquirir vivienda, a partir de las aportaciones que realicen las empresas a un fondo nacional de la vivienda, el cual será administrado por un instituto creado mediante una ley de utilidad social.
2. Dicho mandato constitucional fue atendido por el Estado Mexicano mediante la aprobación, promulgación y publicación de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Ley del Infonavit), ordenamiento que establece como objeto de este Instituto, entre otros, administrar los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda y **establecer un sistema de financiamiento a favor de las y los trabajadores para obtener crédito barato y suficiente** para la adquisición de vivienda o suelo destinado a la construcción de vivienda; así como la construcción, reparación, ampliación o mejoramiento de vivienda, o pago de pasivos, y coordinar y financiar programas de construcción de habitaciones destinadas a ser adquiridas en propiedad por las personas trabajadoras (soluciones de vivienda).

Para iniciar el análisis solicitado, resulta necesario determinar si el Infonavit puede realizar el cobro de cuotas por el desempeño y ejecución del objeto descrito en el punto anterior. Al respecto, resulta relevante señalar que **el Infonavit sí se encuentra facultado para cobrar las "cantidades y comisiones que obtenga por los servicios que preste..."** (artículo 5o, fracción II, de la Ley del Infonavit), ello siempre que se cumplan dos condiciones:

- i. Que la Asamblea General los haya aprobado en observancia al mecanismo legal previsto para la aprobación del presupuesto de ingresos del Instituto (artículos 10, fracción I, 16, fracción IV, y 23, fracción V, de la Ley del Infonavit); y

Página 1 de 10

- ii. Que los Órganos competentes del Instituto aprueben normas o programas de crédito que contemplen el cobro de dichas cantidades o comisiones, ya sea:
- Por la propia Asamblea General en las Políticas de Crédito (artículos 10, fracción VIII, y 16, fracción IX, de la Ley del Infonavit), o
  - Por el Consejo de Administración en las Reglas de Otorgamiento de Crédito (artículos 16, fracción IX, y 47 de la Ley del Infonavit), o
  - Por el Consejo de Administración al aprobar cada uno de los programas de crédito que ofrece el Instituto a las y los derechohabientes (artículo 23, fracción VII, de la Ley del Infonavit).
3. Con el propósito de determinar cuál es el esquema de cobros vigente, esta Coordinación General Jurídica revisó de forma integral el contenido de Ley del Infonavit, las Políticas de Crédito, las Reglas para el Otorgamiento de Créditos, las reglas de negocio aprobadas para cada tipo y modalidad de crédito, las Condiciones Generales de Contratación ofertadas por el Instituto y los modelos de los contratos de crédito (que incluyen la carta de condiciones financieras definitivas), encontrando que, además de la cuota mensual de amortización del crédito, actualmente el Infonavit realiza, entre otros, el cobro de los siguientes conceptos:

Conceptos de cobro	Sustento normativo
<b>Cobros establecidos a nivel legal</b>	
• Gastos de administración, operación y vigilancia	Artículos 16, fracción VII, y 42, fracción IV, de la Ley del Infonavit.
• Actualización de créditos	Artículo 44 de la Ley del Infonavit.
• Tasa de interés	Artículo 44 de la Ley del Infonavit
<b>Cobros establecidos a nivel normativo</b>	
• Cuota de administración	Numeral 3.5 de las Políticas de Crédito
• Gastos de titulación, financieros y de operación	Numeral 3.24 de las Políticas de Crédito
• Comisión de apertura	Reglas de negocio del producto Cofinavit <sup>1</sup>

Como se desprende de la información de la tabla anterior, **todos los conceptos de cobro del esquema vigente son legales** al cumplir con las condiciones señaladas en el punto anterior.

4. Ahora bien, para completar la atención de la solicitud por usted planteada, también resulta necesario analizar si el cobro de la cuota de administración y de los gastos de titulación, financieros y de operación coadyuva a que los créditos que ofrece el Infonavit resulten **baratos y suficientes** o, por el contrario, resultan desventajosas para las personas trabajadoras derechohabientes.

<sup>1</sup> RESOLUCIÓN RCA-9359-01/21 emitida por el Consejo de Administración en su sesión.



5. El Infonavit comenzó a aplicar el cobro de los **Gastos de titulación, financieros y de operación** a partir de la emisión de las Reglas para el Otorgamiento de Créditos a los Trabajadores Derechohabientes del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 10 de octubre de 1992, en cuya regla decimoctava (sic.) se establecía "*Del monto del crédito otorgado al trabajador deberá descontarse el porcentaje de gastos financieros y de operación del crédito que determine el consejo de administración.*"
  6. Posteriormente, el Infonavit emitió las Reglas para el Otorgamiento de Créditos a los Trabajadores Derechohabientes del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 27 de febrero de 2013 y en ellas se estableció:
    - i. "*SEGUNDA. Para efectos de las presentes Reglas, se tendrán las siguientes definiciones: ... **Gastos de Administración**, significa el pago periódico equivalente al 2% del excedente, si lo hubiere de 128 veces el Salario Mínimo en el Distrito Federal y el Valor de Vivienda de la solución habitacional, que debe hacer el acreditado **por concepto de gastos financieros y de operación de crédito** y el seguro de daños.*"
    - ii. "*DECIMA PRIMERA. **Por concepto de gastos de titulación y financieros** se descontará un porcentaje del monto de crédito a otorgar al trabajador y se podrá incluir un cobro periódico a cargo del trabajador **por concepto de gastos de operación del crédito**, en los términos que se establecen en los ANEXOS 2 y 3 de las presentes Reglas, según corresponda.*"
    - iii. "*ANEXO 2 ... Términos y requisitos aplicables únicamente a los **créditos indexados al salario mínimo** ... H. **Gastos de Titulación, financieros y de operación**. ... Del monto del crédito a otorgar al trabajador, se descontará el cinco por ciento por concepto de gastos de titulación, financieros y de operación del propio crédito.*"
    - iv. "*Anexo 3 ... Términos y requisitos aplicables a los **créditos no indexados al salario mínimo** ... 3. Gastos de Apertura. ... Por concepto de gastos de apertura se descontará el 3% del monto de crédito a otorgar al trabajador. ... 4. **Gastos de Administración**. ... Por concepto de **gastos financieros y de operación del crédito** así como de un seguro de daños sobre la solución habitacional adquirida, el trabajador realizará mensualmente un pago equivalente al 2% anual del excedente, si lo hubiera, de 128 veces el Salario Mínimo en el Distrito Federal y el Valor de Vivienda de la solución habitacional. El pago periódico de los Gastos de Administración no podrá exceder de 1.3 veces el Salario Mínimo.*"
- De las disposiciones transcritas se desprende que los Gastos de Administración, originalmente, resultaban aplicables únicamente a los créditos no indexados al salario mínimo, mientras que los Gastos de titulación, financieros y de operación eran aplicables a los créditos indexados al salario mínimo. No obstante, en el sustento normativo no se identifica con exactitud y claridad cuáles son esos costos que se pretenden recuperar en cada caso.

7. Actualmente, las Políticas de Crédito aprobadas por la Asamblea General el 29 de abril de 2021 definen estos conceptos de la siguiente forma:



- i. **"3.15 CUOTA DE ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO.** Es la suma de los **gastos mensuales que se causan por la administración que realiza el INFONAVIT del crédito otorgado a cuyo pago mensual están obligados las y los trabajadores acreditados.**"
- ii. **"3.24 GASTOS DE TITULACIÓN, FINANCIEROS Y DE OPERACIÓN.** Es la suma de: (i) **los gastos que se causen por la originación del crédito otorgado** y (ii) **los gastos notariales que se generen por la TITULACIÓN del mismo.**"
- iii. **"8.6 Cuotas y gastos asociados a la Originación.** El CONSEJO, al aprobar las **REGLAS DE NEGOCIO** aplicables a cada opción de financiamiento, determinará las cuotas y gastos que apliquen a cada tipo y modalidad de crédito y la forma en que estos serán cubiertos. Para lo anterior, el INSTITUTO procurará la obtención de condiciones favorables para las **TRABAJADORAS O TRABAJADORES DERECHOHABIENTES.** ... **En los créditos con garantía hipotecaria, se descontará un porcentaje del monto de crédito otorgado a las TRABAJADORAS O TRABAJADORES DERECHOHABIENTES para cubrir los GASTOS DE TITULACIÓN, FINANCIEROS Y DE OPERACIÓN, avalúo, los impuestos federales, estatales y municipales que resulten aplicables a la traslación de dominio en el lugar de ubicación del inmueble objeto de la operación, y los derechos que se causen por la inscripción en el Registro Público de la Propiedad del lugar de ubicación de este.** ... **En los créditos no hipotecarios, se descontará un porcentaje del monto de crédito otorgado a las TRABAJADORAS O TRABAJADORES DERECHOHABIENTES para cubrir los GASTOS DE TITULACIÓN, FINANCIEROS, Y DE OPERACIÓN** que resulten aplicables para cada opción de financiamiento de acuerdo con lo autorizado por el CONSEJO. ... **Durante la vigencia del CRÉDITO INFONAVIT, las TRABAJADORAS O TRABAJADORES DERECHOHABIENTES deberán pagar la CUOTA DE ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO, en los términos que estuvieren aprobados por el CONSEJO al momento del otorgamiento del crédito. Dicha información deberá hacerse del conocimiento de la TRABAJADORA O TRABAJADOR DERECHOHABIENTE previo a la formalización del crédito.**"

De estas disposiciones se desprende que ya no existe una diferencia entre los gastos y cuotas que se cobran en razón de la indexación de los créditos, sino que ahora se aplican de forma homogénea, solo eliminándose los gastos de titulación para aquellos créditos no hipotecarios.

Evidencia de lo anterior es que la revisión de las reglas de negocio, modelos de contratos y condiciones generales de contratación se encontró (ver anexo 1) que la cuota de administración y los gastos de titulación, financieros y de operación se aplica a todos los productos, salvo (i) en aquellos créditos no hipotecarios en los que se elimina el cobro de gastos de titulación al no requerirse de la función notarial.

8. Esta Coordinación General Jurídica también encontró casos de excepción en la aplicación de los cobros por concepto de cuota de administración y gastos de titulación, financieros y de operación que se desprenden de la revisión de las reglas de negocio:
  - i. La comisión por apertura solo ha sido establecida por el Consejo de Administración a nivel regla de negocio para los créditos denominados "Cofinavit";



- ii. En los créditos de LIV denominados "Mejoravit Repara", "Mejoravit Renueva" y "MejoraSi" no se aplica cuota de administración, sino únicamente una cuota para cubrir los gastos de originación similar a los gastos de titulación, financieros y de operación, pero con otra denominación;
- iii. En todos los créditos la cuota de administración se establece como un cobro tabular en forma proporcional en razón de los ingresos de cada derechohabiente (0% hasta 2.6 Unidades de Medida y Actualización -UMA-; 0.5% entre 2.6 y 6.5 UMA; 1.0% a partir de 6.5 UMA), salvo para los créditos denominados "Cofinavit"<sup>2</sup>, "Cofinavit Ingresos Adicionales"<sup>3</sup>, "Infonavit Total"<sup>4</sup>, y "Crédito Seguro"<sup>5</sup> que cuentan con reglas diferenciadas.

También se encontraron otras excepciones al cobro de algunas de estas cuotas establecidas en resoluciones del Consejo de Administración:

- iv. Los gastos de titulación, financieros y de operación para aquellos derechohabientes que perciben ingresos de hasta 2.6 UMA, la cual ha sido establecida de forma recurrente por el Consejo de Administración desde 2014<sup>6</sup>; y
- v. La cuota de administración a cargo de aquellas personas acreditadas, sin importar el rango salarial, y que se encuentren laborando para una "Empresa de Diez Plus" se les compensará durante los primeros doce meses de su crédito contra el pago de la amortización del mismo<sup>7</sup>.

De la información anterior resulta claro que no existe una aplicación homogénea de estos cobros ni constituyen cobros imprescindibles para mantener la sustentabilidad y estabilidad financiera del Instituto, por lo que el esquema carece de razonabilidad.

- 9. Retomando el análisis normativo respecto de los costos que se pretenden recuperar con cada concepto cobro se desprende que los gastos financieros y de operación pretenden cubrir los costos por la originación del crédito, mientras que la cuota de administración permite cubrir los costos mensuales por la administración del crédito. Sin embargo, en ninguna parte de los instrumentos normativos se explicita a qué se refieren los conceptos de "originación" ni "administración" ni se justifica la necesidad fáctica de su cobro ni la proporcionalidad que existe entre los costos en que incurre el Infonavit y la base de cálculo seleccionada para su cuantificación.

Ahora bien, resulta imperante considerar que el Fondo Nacional de la Vivienda opera como una mutualidad en la que los recursos de las y los derechohabientes ahorradores (es decir, aquellos que no han pedido un crédito para obtener una solución de vivienda) son la fuente

<sup>2</sup> Corresponde a un cobro no tabular equivalente al 1% anual sobre el saldo insoluto del crédito.

<sup>3</sup> Corresponde a un cobro tabular en forma proporcional en razón de los ingresos de cada derechohabiente (0% entre 1.0 y 2.6 UMA; 0.5% entre 2.7 y 3.9 UMA).

<sup>4</sup> Corresponde a un cobro tabular en forma proporcional en razón de los ingresos de cada derechohabiente (0.5% entre 3.9 y 6.5 UMA y 1.0 a partir de 6.6 UMA).

<sup>5</sup> Corresponde a un cobro no tabular equivalente al 5% del monto de crédito otorgado a trabajadores con ingresos mayores a 2.8 UMA.

<sup>6</sup> Resoluciones RCA-4886-12/14, RCA-5342-01/16, RCA-5853-02/17, RCA-6874-11/18, RCA-8288-09/20, RCA-10377-11/21.

<sup>7</sup> Resolución RCA-9537-003/21.



de donde provienen los recursos necesarios para fondear los créditos que se dan a cada derechohabiente acreditado, y que el presupuesto de **gastos de administración, operación y vigilancia (GAOV)** previsto en los artículos 16, fracción VII, y 42, fracción IV, de la Ley de Infonavit opera como una especie de contraprestación al Instituto que es erogada por las y los trabajadores a efecto de que pueda recuperar los costos propios de la **administración** de las subcuentas de vivienda y la **operación** de los créditos para soluciones de vivienda, por lo que no es posible determinar, desde el punto de vista jurídico, qué otros conceptos pudieran considerarse costos de originación o administración.

10. La falta de información, claridad y transparencia del mecanismo empleado para la determinación del monto de los conceptos señalados y su aplicación final, así como la ausencia de justificaciones normativas sobre su imposición y aplicación diferenciada nos lleva a presumir que **el esquema de cobros establecido a nivel normativo actualmente carece de razonabilidad y proporcionalidad para las y los derechohabientes** al considerar que:
- i. Al no establecerse con bases claras y suficientemente sustentadas, **vulnera el derecho de información de las y los derechohabientes** establecido en el primer párrafo del artículo 41 de la Ley del Infonavit que dispone "... *Previo a ejercer su crédito de vivienda el trabajador derechohabiente tendrá derecho a recibir información suficiente sobre las condiciones jurídicas y financieras del mismo...*";
  - ii. Al adoptarse sin atender un análisis de las necesidades fácticas de recuperación de costos real y efectivamente incurridos por el Instituto y mucho menos justificando que dichos costos no se encuentran cubiertos por el GAOV, la actualización de créditos o la tasa de interés de los mismos, por lo que **obstaculiza el cumplimiento del mandato del Infonavit de otorgar crédito barato** establecido en los artículos 123, apartado A, fracción XII, de la Constitución y 3o, fracción II, de la Ley del Infonavit, por lo que el Instituto deberá procurar eliminar aquellos conceptos de cobro que estime redundantes para evitar la afectación de tal propósito; y
  - iii. Dados los puntos anteriores y al descontarse del monto de crédito otorgado en términos de numeral 8.6, segundo y tercer párrafos, de las Políticas de Crédito, **impide el cumplimiento del mandato del Infonavit de otorgar crédito suficiente** establecido en los artículos 123, apartado A, fracción XII, de la Constitución y 3o, fracción II, de la Ley del Infonavit, por lo que el Instituto deberá procurar eliminar aquellos conceptos de cobro que estime innecesarios para evitar la afectación de tal propósito.

Por tanto, esta Coordinación General Jurídica considera que existe viabilidad jurídica para someter a la aprobación del Consejo de Administración la eliminación del cobro de la comisión de apertura, la cuota de administración y los gastos financieros y de operación de las opciones de financiamiento que ofrezca el Instituto y con ello proteger los derechos de las y los derechohabientes conforme a los parámetros señalados en el punto anterior.

Para tal fin, en el anexo 2 de este oficio se establece la lista de instrumentos que deberán reformarse o modificarse para instrumentar la eliminación de la cuota de administración y los gastos financieros y de operación.

Adicionalmente, es importante establecer que, para que el Instituto se encuentre en posibilidad de ejercer la facultad prevista en el artículo 5o, fracción II, de la Ley del Infonavit para establecer

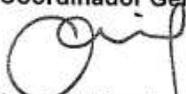


el cobro de "*cantidades y comisiones que obtenga por los servicios que preste...*" a cargo sus derechohabientes, será necesario que la Administración realice un estudio pormenorizado sobre los costos en que incurrirá de forma real y efectiva, y justifique ante los Órganos competentes (i) por qué los mismos no encuentran en el GAOV, la actualización de créditos o la tasa de interés una fuente de financiamiento suficiente, y (ii) que su erogación pone en entredicho la viabilidad financiera del Infonavit, por lo que requiere encontrarse una fuente de financiamiento distinta a las previstas en la ley.

Por último, no omito mencionar que esta Coordinación General Jurídica continúa trabajando en el análisis del resto de puntos incluidos en su oficio y brindará los análisis y conclusiones pertinentes a la brevedad posible.

Sin otro particular, le envío un cordial saludo.

**A t e n t a m e n t e**  
**El Coordinador General**



**Gilberto Alejandro Quiroz González**

C.c.p.- Rogerio Castro Vázquez. - Secretario General y Jurídico.  
Óscar E. Vela Treviño. - Subdirector General de Planeación Financiera y Fiscalización.  
Rodrigo Gutiérrez Porter Villegas. - Subdirector General de Crédito.  
Gastón Mejía Gaxiola. - Coordinador General de Riesgos.  
Silvia Meraz Mendiz. - Contralora General.

ANEXO 1

PRODUCTOS CON CUOTA DE ADMINISTRACIÓN Y GASTOS DE TITULACIÓN, FINANCIEROS Y DE OPERACIÓN

	Producto	Cuota de Administración	Gastos de Titulación, Financieros y de Operación	Comisión de Apertura
LII	1 Infonavit/Tradicional Individual	Si	Si	No
	2 Infonavit/Tradicional Conyugal	Si	Si	No
	3 Cofinavit Individual	Si	Si	Si
	4 Cofinavit Conyugal	Si	Si	Si
	5 Unamos Créditos	Si	Si	No
	6 Tradicional B	Si	Si	No
	7 Tradicional B Agroindustrias	Si	Si	No
	8 Cofinanciamiento Infonavit-Fovissste Individual	Si	Si	No
	9 Cofinanciamiento Infonavit-Fovissste Conyugal	Si	Si	No
	10 Segundo Crédito Individual	Si	Si	No
	11 Unamos Créditos LII con LIV*	Si	Si	No
	12 Tradicional LII con LIV Individual*	Si	Si	No
	13 Tradicional LII con LIV Conyugal*	Si	Si	No
	14 Infonavit/Tradicional Individual+ETC	Si	Si	No
	15 Adquisición de suelo Individual	Si	Si	No
	16 Adquisición de suelo Individual en cofinanciamiento	Si	Si	No
	17 Cuenta Infonavit+Crédito Bancario Individual	Si	Si	No
	18 Cuenta Infonavit+Crédito Bancario Conyugal	Si	Si	No
LIII	19 Tradicional Individual	Si	Si	No
	20 Tradicional Conyugal	Si	Si	No
	21 Integral Individual	Si	Si	No
	22 Integral Conyugal	Si	Si	No
	23 Integral+adquisición de terreno Individual	Si	Si	No
	24 Integral+adquisición de terreno Conyugal	Si	Si	No
LIV	25 Mejoravit Transforma Individual	Si	Si	No
	26 Mejoravit Repara	No	No tiene gastos financieros y de operación. Gastos notariales en su caso, ya que el crédito puede utilizarse una parte para Titulación (Monto para titulación).	No
	27 Mejoravit Renueva	No	No tiene gastos financieros y de operación. Gastos notariales en su caso, ya que el crédito puede utilizarse una parte para Titulación (Monto para titulación).	No
	28 MejoraSi	No	Se cobran gastos de originación del crédito.	No
LV	29 Tradicional Individual	Si	Si	No
	30 Tradicional Conjunto	Si	Si	No
	31 Modelo de Contrato Privado SSV Unamos Créditos	Si	Gastos financieros y de operación.	No
	32 Modelo de Contrato Privado SSV Individual	Si	Gastos financieros y de operación.	No
	33 Tradicional LV con LIV Individual*	Si	Si	No
	34 Tradicional LV con LIV Individual*	Si	Si	No



ANEXO 2

DOCUMENTOS SUJETOS A REFORMA O MODIFICACIÓN PARA ELIMINAR LA CUOTA DE ADMINISTRACIÓN Y LOS GASTOS FINANCIEROS Y DE OPERACIÓN EN PRODUCTOS VIGENTES

	Producto	Condiciones Generales de Contratación (CGC) ¿tiene impacto?	Carta de Condiciones Financieras Definitivas (CCFD) ¿tiene impacto?
1	LII, adquisición de vivienda	Si	Si (3)
2	LII, adquisición de vivienda + Equipa tu Casa	Si	Si (1)
3	LII, adquisición de suelo	Si	Si (2)
4	LII, Cuenta Infonavit+Crédito Bancario	Si	Si (1)
5	LIII, Construcción o autoproducción de Vivienda	Si	Si (1)
6	LIV, Mejoras Mayores (Mejoravit Transforma)**	Si	Si (1)
7	LIV, Mejoras menores (Mejoravit Repara)	No	No
8	LIV, Micromejoras (Mejoravit Renueva)	No	No
9	LV, Pago de pasivos	Si	Si (2)

	Línea	Variante	Modelo de Escritura	Anexo "A"
1	LII	Infonavit/Tradicional Individual	No	Si
2		Infonavit/Tradicional Conyugal	No	Si
3		Cofinavit Individual	No	Si
4		Cofinavit Conyugal	No	Si
5		Unamos Créditos	No	Si
6		Tradicional B	No	Si
7		Tradicional B Agroindustrias	No	Si
8		Cofinanciamiento Infonavit-Fovissste Individual	No	Si
9		Cofinanciamiento Infonavit-Fovissste Conyugal	No	Si
10		Segundo Crédito Individual	No	Si
11		Tradicional LII con LIV Individual*	No	Si
12		Tradicional LII con LIV Conyugal*	No	Si
13		Unamos Créditos LII con LIV*	No	Si
14		Infonavit/Tradicional Individual+ETC	No	Si
15		Adquisición de suelo Individual	No	Si
16		Adquisición de suelo Individual en cofinanciamiento	No	Si
17		Cuenta Infonavit+Crédito Bancario Individual	No	Si
18		Cuenta Infonavit+Crédito Bancario Conyugal	No	Si
19	LIII	Tradicional Individual	No	Si
20		Tradicional Conyugal	No	Si
21		Integral Individual	No	Si
22		Integral Conyugal	No	Si
23		Integral+adquisición de terreno Individual	No	Si
24		Integral+adquisición de terreno Conyugal	No	Si
25	LIV	Mejoravit Transforma Individual	No	Si
26		Modelo de Contrato Privado Repara	No	No
27		Modelo de Contrato Privado Renueva	No	No
28	LV	Modelo de Contrato Privado SSV Individual	No	Si
29		Modelo de Contrato Privado SSV Unamos Créditos	No	Si



Línea	Variante	Modelo de Escritura	Anexo "A"
30	Tradicional Individual	No	SI
32	Tradicional Conyugal	No	SI
33	Tradicional LV con LIV Individual*	No	SI
34	Tradicional LV con LIV Individual*	No	SI

Total de CGC: 9	Total de CCFD:11	Total de Anexos "A": 32 [sin eliminar LII con LIV] y 29 [eliminando LII con LIV]
-----------------	------------------	--

- Confirmar si aún se requieren LII con LIV\* y LV con LIV, si no, en su defecto que la SGC solicite ya no elaborarlos.
- Se sugiere confirmar con SGC los modelos que se muestran en la lista.
- \*\* Sin publicar todavía.

*Oril*

# Anexo 7. Presupuesto de GAOV 2022-2024

(miles de pesos)

Tipo gasto/Capítulo/Partida	2024	2023			2022	
	Aprobado	2023	Última modificación*	Proyección de cierre	Aprobado Modificado	Ejercido
<b>Gastos de Administración, Operación y Vigilancia</b>	15,861,005.5	16,367,261.1	16,367,261.1	15,305,256.5	14,522,419.5	12,676,291.5
<b>100.- Gastos de operación del personal</b>	7,749,929.2	6,969,544.1	6,969,544.1	6,944,310.7	6,331,681.7	6,224,728.5
101.- Sueldos y compensaciones	2,628,800.4	2,401,281.8	2,401,281.8	2,401,281.8	2,170,281.0	2,160,341.6
102.- Prima de antigüedad	239,921.3	222,907.9	218,520.9	199,589.8	200,998.7	181,657.2
103.- Pensiones y jubilaciones	119,705.6	25,487.6	0.0	0.0	5,934.4	2,120.9
104.- Gratificaciones al personal	565,758.6	532,843.3	532,843.3	532,843.3	506,443.2	506,437.1
105.- Fondo de ahorro	321,452.8	298,984.3	298,984.3	298,984.3	273,148.3	271,252.9
106.- Ayuda de despensa	89,234.7	79,479.1	79,479.1	79,479.1	70,706.2	70,214.7
111.- Ayuda de transporte y trabajo fuera de oficina	162,840.6	145,279.2	145,279.2	145,279.2	130,310.6	130,290.5
112.- Ayuda de alimentos	3,997.8	3,771.5	3,771.5	3,771.5	1,783.4	1,673.5
114.- Prima vacacional	391,275.6	366,528.3	366,528.3	366,528.3	339,798.3	336,349.8
115.- Aportación contribución definida	111,200.3	99,084.8	99,084.8	99,084.8	80,859.6	80,741.9
117.- Desarrollo y formación del personal	43,332.4	43,831.9	43,831.9	43,831.9	34,964.2	17,097.9
119.- Seguro de vida y de gastos médicos	449,128.2	339,040.2	379,040.2	379,040.2	309,967.3	306,856.6
120.- Actividades sociales y deportivas	78,936.7	72,086.1	76,473.1	76,473.1	62,532.0	55,374.7
122.- Cuotas al IMSS de empleados	105,391.0	96,867.7	96,867.7	96,867.7	84,827.2	82,919.6
123.- Tiempo extra	19,417.9	18,318.8	18,318.8	18,318.8	12,479.8	12,198.2
125.- Percepciones gravadas	3,386.7	3,195.0	3,195.0	3,195.0	4,447.1	4,447.1
127.- Vacaciones	25,950.9	24,482.0	24,482.0	24,482.0	10,666.8	9,943.7
128.- Gratificación antigüedad	124,698.0	119,677.2	119,677.2	119,677.2	113,148.2	111,567.8
129.- Premio de asistencia	303,994.7	303,027.4	303,027.4	303,027.4	297,854.0	280,553.6
130.- Días económicos	28,496.5	26,387.7	26,387.7	26,387.7	23,794.4	23,792.7
137.- Ayuda de canastilla	608.2	573.7	573.7	573.7	163.7	136.3
139.- Adeudos extinguidos	2,968.9	2,800.8	2,800.8	2,800.8	2,652.3	2,652.3
142.- Gastos médicos	8,527.1	1,409.4	1,409.4	1,409.4	428.6	372.6
146.- Incentivo laboral	186,694.6	166,534.4	166,534.4	166,534.4	148,051.0	148,019.0
150.- Beneficios posteriores al retiro	41,298.7	38,287.8	38,287.8	35,173.3	35,384.9	33,280.5
151.- Terminación de relación laboral	147,431.4	149,044.0	134,531.6	131,343.8	122,606.4	117,644.1
152.- Seguro de responsabilidad civil	41,054.7	50,829.7	50,829.7	50,829.7	32,257.1	30,356.0
153.- 2% sistema de ahorro para el retiro	78,006.9	71,597.9	71,597.9	71,597.9	62,627.2	62,156.1
154.- Aportaciones al INFONAVIT	214,519.0	196,894.2	196,894.2	196,894.2	172,224.7	170,588.1
155.- Cuotas patronales al IMSS	489,284.9	373,049.7	373,049.7	373,049.7	324,380.4	317,730.9
156.- Compensación variable	722,614.1	695,960.8	695,960.8	695,960.8	695,960.8	695,960.8
<b>200.- Adquisición de materiales y artículos de operación</b>	98,130.8	99,997.3	99,997.3	99,942.4	82,508.6	58,839.2
201.- Papelería y útiles de escritorio	14,300.7	12,125.1	12,450.1	12,450.1	10,343.6	8,555.1
202.- Útiles de aseo y sanitarios	453.1	415.7	510.5	510.5	368.5	134.7
204.- Gasolina y lubricantes	9,277.1	8,695.5	8,730.5	8,724.5	8,103.3	5,970.9
205.- Materiales eléctricos, herramientas y accesorios	2,774.0	2,578.8	2,547.2	2,547.2	957.7	538.9
206.- Libros técnicos y material bibliohemerográfico especializado	1,882.1	1,842.1	1,842.1	1,842.1	1,728.3	1,686.8
207.- Protección civil	7,021.4	4,418.7	5,523.5	5,523.5	4,347.7	2,183.7
208.- Materiales contra incendio	4,480.8	7,912.8	7,872.8	7,872.8	2,249.4	1,462.5
209.- Consumibles y/o accesorios menores de equipo de cómputo	12,653.0	14,230.0	14,023.9	14,023.9	11,611.7	7,119.3
210.- Materiales e insumos médicos	4,921.9	13,277.9	10,421.1	10,421.1	13,920.7	8,219.5
211.- Periódicos y revistas	528.5	501.9	500.4	500.4	624.7	141.1
212.- Cafetería	8,466.0	8,158.5	8,185.9	8,181.1	7,186.1	4,956.8
213.- Uniformes y ropa de trabajo	29,441.2	24,032.6	25,638.2	25,596.2	19,311.7	16,922.1
214.- Accesorios diversos para oficina	1,701.5	1,623.9	1,556.9	1,556.9	1,622.6	887.8
215.- Cerrajería y llaves	229.5	183.8	194.0	192.0	132.6	60.0
<b>300.- Depreciaciones y amortizaciones</b>	2,081,460.1	2,107,930.9	2,107,930.9	1,823,734.9	1,982,715.6	1,641,142.2
301.- Depreciaciones y amortizaciones	1,965,010.5	2,012,359.1	2,012,359.1	1,732,502.6	1,982,715.6	1,641,142.2
302.- Depreciación del activo por arrendamiento	116,449.7	95,571.8	95,571.8	91,232.3	0.0	0.0
<b>400.- Mantenimiento, reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles</b>	334,050.0	321,206.9	321,206.9	279,093.2	265,171.0	173,553.3
401.- Mantenimiento de edificio	20,165.2	17,457.0	18,087.2	18,087.2	13,296.0	7,040.9
402.- Mantenimiento de mobiliario y equipo de oficina	1,110.9	1,465.0	1,557.2	1,557.2	1,144.2	257.4
403.- Mantenimiento y accesorios de vehículos	5,645.1	4,807.6	4,875.4	4,875.4	4,944.7	2,803.5
404.- Mantenimiento de instalaciones	92,807.7	96,659.1	95,339.0	95,339.0	92,934.8	44,341.8

Tipo gasto/Capítulo/Partida	2024	2023			2022	
	Aprobado	2023	Última modificación*	Proyección de cierre	Aprobado Modificado	Ejercido
405.- Mantenimiento de otros equipos	316.6	297.0	297.0	297.0	186.9	47.9
406.- Gastos de limpieza y aseo	156,608.0	117,111.6	117,111.6	117,111.6	94,633.3	73,256.8
407.- Mantenimiento a equipos de aire acondicionado	24,474.2	18,555.6	19,085.6	19,072.0	12,903.4	6,474.5
408.- Mantenimiento de equipo de cómputo	32,922.2	64,853.9	64,853.9	22,753.9	45,127.7	39,332.7
<b>500.- Gastos de operación</b>	<b>5,415,254.9</b>	<b>6,716,671.6</b>	<b>6,716,671.6</b>	<b>6,006,264.8</b>	<b>5,703,510.7</b>	<b>4,428,874.8</b>
501.- Renta de edificio	25,974.5	49,685.8	58,452.2	58,452.2	169,129.2	158,350.7
502.- Pensión, estacionamiento y transportación local	1,303.1	1,240.6	1,207.4	1,207.4	1,072.4	283.1
503.- Servicios de telecomunicaciones, administración de plataformas tecnológicas y arrendamiento de equipo de cómputo y licencias de software	498,223.8	520,945.8	520,990.3	509,329.9	285,310.5	274,199.0
504.- Servicios de estados de cuenta	63,761.1	106,884.4	106,884.4	106,884.4	106,661.1	106,661.1
505.- Luz	57,580.7	48,054.3	46,763.5	46,763.5	43,399.3	43,399.3
507.- Agua	15,794.6	11,580.2	11,665.8	11,665.8	7,483.0	6,020.7
508.- Gas y combustible	1,190.5	1,031.0	1,066.0	1,066.0	1,020.4	821.1
511.- Orientación y difusión	210,414.4	356,895.2	415,991.3	415,991.3	390,045.5	320,942.9
512.- Seguros de automóviles	2,068.2	1,859.8	1,859.8	1,859.8	2,689.0	2,077.4
513.- Seguro de daños	16,050.4	15,434.3	15,434.3	15,434.3	20,260.5	10,128.9
515.- Fletes, mensajería y paquetería	17,115.6	16,060.2	16,182.5	16,182.5	57,233.3	13,865.3
517.- Instrucción a consejeros y comisionados	3,422.9	2,741.5	2,741.5	2,741.5	4,147.8	0.0
519.- Copias fotostáticas	16,111.1	12,661.9	12,661.9	12,661.9	13,579.7	12,085.3
520.- Donativos	0.0	77,500.0	0.0	0.0	0.0	0.0
521.- Gastos legales y notariales	440,514.7	419,585.2	417,967.0	417,967.0	371,742.5	142,756.9
523.- Vigilancia	124,612.8	86,288.0	86,288.0	86,288.0	74,588.8	72,796.8
525.- Servicios profesionales liquidados a terceros	159,537.2	151,367.2	156,193.2	153,893.2	145,898.5	100,961.6
526.- Retribuciones a consejeros	25,565.9	70,104.1	54,955.3	54,955.3	67,149.5	40,462.7
527.- Emisión de liquidaciones al IMSS	1,298,668.4	1,207,649.1	1,207,649.1	1,207,649.1	1,156,752.0	1,134,229.2
528.- Investigación y desarrollo	5,215.4	5,040.0	5,040.0	5,040.0	10,178.0	7,022.6
529.- Audio, video y fotografía	1,300.9	612.6	523.9	523.9	464.4	38.4
530.- Servicios de archivo	305,766.9	402,773.2	378,297.2	259,433.6	417,783.8	192,513.6
533.- Recuperación y servicios de cartera	800,732.3	1,061,354.2	1,060,848.1	1,060,848.1	938,920.1	915,981.0
534.- Aportaciones, suscripciones, membresías y cuotas	28,886.8	48,458.1	44,820.9	44,820.9	38,645.9	33,834.9
536.- Fiscalización	0.0	382,026.4	382,026.4	382,026.4	234,304.8	234,269.1
541.- Eventos especiales en delegaciones regionales	9,646.3	7,253.4	7,428.0	7,428.0	7,741.8	4,420.4
542.- Reuniones y congresos nacionales e internacionales	59,621.2	52,172.7	55,627.1	55,627.1	63,702.3	38,822.5
544.- Encuadernación e impresos y promocionales	33,299.1	29,626.8	36,927.6	36,927.6	28,802.3	17,779.9
548.- Viáticos	39,468.0	48,926.5	49,494.8	49,494.8	34,098.3	14,146.6
549.- Transportación foránea	33,414.0	35,775.4	35,616.3	35,616.3	28,912.4	14,666.1
551.- Gastos de trabajo	0.0	0.0	0.8	0.8	5.5	5.5
552.- Servicios de diseño y materiales para desarrollo y formación	8,966.5	8,630.1	8,283.3	8,283.3	7,511.6	2,611.9
553.- Servicios integrales a terceros	8,031.9	9,180.8	9,180.8	9,180.8	9,646.7	2,109.6
554.- Servicio de centro de contacto	229,314.6	221,132.7	221,132.7	221,132.7	210,000.0	205,990.8
555.- Otras asesorías para la operación de programas	873,681.2	1,246,140.3	1,286,470.7	708,887.9	754,629.7	304,619.8
<b>600.- Impuestos</b>	<b>182,180.3</b>	<b>151,910.4</b>	<b>151,910.4</b>	<b>151,910.4</b>	<b>156,831.8</b>	<b>149,151.5</b>
601.- Tenencia vehicular	2,778.8	4,309.6	3,306.3	3,306.3	1,931.5	1,102.2
603.- Impuesto sobre nóminas	156,178.2	134,890.6	134,890.6	134,890.6	143,017.9	139,876.5
607.- Multas y recargos	70.0	0.0	0.0	0.0	306.5	306.5
610.- Derechos	801.1	646.1	652.0	652.0	612.9	250.5
612.- Impuesto predial	22,352.3	12,064.2	13,061.5	13,061.5	10,963.1	7,615.8

Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.

\*Presupuesto modificado al cierre de agosto 2023.

## Anexo 8. Indicadores financieros

### Índice de cobertura de cartera de crédito vencida

El Índice de cobertura de cartera de crédito vencida se obtiene al dividir el saldo de la estimación preventiva para riesgos crediticios entre el saldo de la cartera de crédito vencida.

Con fines comparativos, se destaca que al cierre de 2018, la Estimación preventiva para riesgos crediticios del Infonavit se ubicó en \$231,975 millones de pesos (mdp) de los cuales \$106,788 mdp corresponden a riesgo de crédito, \$112,554 mdp a riesgo de extensión y \$12,633 mdp a otras reservas como Complemento de pago, Financiamiento a desarrolladores, Reservas adicionales, entre otros. Al cierre de ese año el Índice de cobertura de cartera de crédito vencida se ubicó en 218%.

Un factor importante en la evolución del Índice de cobertura de cartera de crédito vencida es la implementación del programa Responsabilidad Compartida (RC). Uno de los objetivos de RC es, además de convertir el crédito a pesos a una tasa fija, lograr que los créditos amorticen en el plazo remanente, para lo cual, el programa contempla la aplicación de quitas para aquellos créditos cuyo saldo no se reducía con los pagos de las mensualidades del crédito.

Un efecto de la aplicación de RC se refleja en las reservas por Riesgo de Extensión. Los créditos beneficiados con RC, cuyo saldo fue ajustado tal que su saldo amortice en el plazo remanente, no requieren constitución de Reservas de Riesgo de Extensión, pues estas son únicamente necesarias cuando los créditos no logran amortizar su saldo en el plazo remanente.

La evolución del Índice de cobertura de cartera de crédito vencida, puede observarse en la siguiente tabla.

Periodo	Estimación preventiva para riesgos crediticios	Riesgo de crédito	Riesgo de Extensión	Otras reservas	Cartera vencida	Índice de cobertura de cartera de crédito vencida
2018	231,975	106,788	112,554	12,633	106,618	218%
2019	208,882	128,811	67,526	12,545	170,549	122%
2020	228,367	158,593	56,524	13,250	245,992	93%
2021	237,293	159,361	64,385	13,547	276,332	86%
2022	245,834	163,686	69,791	12,357	306,529	80%

Nota: cifras de millones de pesos.

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

De la tabla anterior, se observa que el cambio en el nivel del **Índice de cobertura de cartera de crédito vencida se explica por el menor requerimiento de las reservas por riesgo de extensión**. No obstante a la reducción del nivel del indicador, es importante reiterar que el Infonavit constituye 100% de las Estimación preventiva para riesgos crediticios para cubrir riesgo de crédito y extensión, y el resto de los requerimientos de reservas, conforme marca la regulación

Con fines comparativos, se muestra el Índice de Cobertura de la cartera vencida de seis bancos en México, considerando solo la cartera hipotecaria:

Cifras al cierre de 2022 <sup>133</sup>	Estimación preventiva para riesgos crediticios (solo cartera hipotecaria)	Cartera vencida (solo cartera hipotecaria)	Índice de cobertura de cartera de crédito vencida
HSBC	1,660	3,081	54%
Scotiabank	3,506	8,058	44%
BBVA	3,289	6,823	48%
Banorte	1,035	1,865	55%
Santander	3,797	6,346	60%
Citi	1,444	2,290	63%

Nota: cifras de millones de pesos.

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

En promedio, el Índice de Cobertura de la cartera vencida de esos bancos es 54%, inferior a la métrica del Infonavit.

### **Margen financiero**

El margen financiero es resultado de *deducir* de los ingresos por intereses, es decir, ingresos por intereses del portafolio hipotecario y de las inversiones en valores (principalmente), el gasto por intereses derivado del pago de rendimiento al ahorro de los trabajadores en la subcuenta de vivienda

Para el caso del Infonavit, dado que los gastos por intereses representan el rendimiento que el Infonavit paga al ahorro de los trabajadores, entre *mayor* sea el rendimiento que el Instituto otorga al ahorro en la subcuenta de vivienda *menor* será el margen financiero.

Con fines de comparación, se hace referencia al margen financiero de los años 2021 y 2022; años en que se pagó un rendimiento importante a la SCV, equivalente a los niveles de inflación de esos años, 7.36% y 7.82% respectivamente.

Periodo	Ingresos por Intereses	Gastos por intereses	Margen financiero
2021	170,087	104,315	65,773
2022	196,114	125,938	70,176

Para 2023, se espera un margen financiero de \$117,085 mdp, el cual incluye un rendimiento a la SCV equivalente a 4.98%, el cual es 0.26% en términos reales. Como se puede observar, el margen financiero de 2021 y 2022, es inferior al esperado para 2023, no obstante que en esos años se pago un rendimiento mayor al ahorro de la SCV.

Por lo tanto, se puede decir que, en el caso de Infonavit, un menor margen financiero no necesariamente implica un mal resultado financiero, pues este menor Margen financiero podría significar que el Infonavit está otorgando un mayor rendimiento a la subcuenta de vivienda de los derechohabientes.

### **Patrimonio/activos**

El indicador Patrimonio / Activos resulta de dividir el Patrimonio entre los Activos totales reconocidos en Balance General.

El Patrimonio crece en función del Resultado neto del ejercicio. Como ya se mencionó previamente, entre mayor sea el rendimiento que el Instituto otorga al ahorro en la subcuenta de vivienda menor será el margen financiero, y por

<sup>133</sup> Cifras obtenidas de los reportes financieros al cierre de 2022 de cada una de las instituciones mencionadas.

ende, menor será el Resultado neto, el cual representa el crecimiento al Patrimonio. En resumen, entre mayor sea el rendimiento a la SCV, menor será la remuneración al Patrimonio.

En los años 2021 y 2022, derivado de la decisión de destinar mayor rendimiento a la SCV para proteger el ahorro de los trabajadores en un episodio de alta inflación (7.36% en 2021 y 7.82% en 2022), el patrimonio creció de forma moderada en 2021 y se redujo en 2022 para complementar el rendimiento a la SCV.

Para el periodo 2024-2028, se estima que el patrimonio del Infonavit crezca de manera sostenida. Lo anterior debido principalmente a la constante generación de ingresos financieros (intereses del portafolio hipotecario e intereses de las inversiones en valores). Se espera que el indicador Patrimonio/Activos se encuentre en un intervalo entre 11 y 12%.

