INFONAVIT®

Adenda al Plan Estratégico y Financiero 2021-2025 derivada de la Reforma a la Ley del Infonavit

Abril 2021

PRESENTACIÓN

Se entrega la presente Adenda al Plan Estratégico y Financiero 2021-2025 para incorporar las adecuaciones pertinentes derivadas de la Reforma a la Ley del Infonavit publicadas en el mes de diciembre 2020. Lo anterior para dar cumplimiento a las obligaciones establecidas en los artículos 10, fracciones I y XIV, 16, fracción IV, y 23, fracción V, de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores; y las Reglas 25, fracciones II y III, inciso g), 28, fracción IV, incisos a) y c), 35, fracción I, de la Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, en virtud de los cuales, se permite la posibilidad de realizar actualizaciones al Plan Estratégico y Financiero 2021-2025.

El objetivo fundamental de esta Adenda es actualizar en el Plan Estratégico los principales elementos e implicaciones de dicha reforma en el Planteamiento Estratégico del Instituto; es decir, señalar cómo estas modificaciones de ley robustecen y reafirman los principios rectores del actuar de esta administración, que conjugan dentro de su misión y visión, materializar la voluntad de los trabajadores derechohabientes para que puedan construir, desde los cimientos, un patrimonio propio que crezca con el tiempo.

Contenido

Reforma a la Ley Infonavit 5

I. Plan Financiero 7

1. Infonavit como institución de Seguridad Social 7

2. Impacto de la reforma en la Planeación estratégica 9

Impacto en el Eje 1. Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes 10

Mecanismos de difusión de información a trabajadores derechohabientes sobre nuevas soluciones financieras 10

Información suficiente y crédito sin intermediarios 11

Vigilar que los créditos se destinen al fin para los que fueron concedidos 11

Impacto en el Eje 2. Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes 11

Autoproducción- ConstruYO 12

Créditos para sectores no atendidos (trabajadores derechohabientes sin relación laboral vigente) 12

Créditos para trabajadores DH sin relación laboral vigente: Cuenta Infonavit + Crédito Bancario (CI+CB) 12

Nuevo esquema de Crédito en Pesos (NECP) 13

Adquisición de suelo destinado para construcción de vivienda 13

Refinanciamiento de créditos con el Instituto o entidades externas 14

Créditos subsecuentes 14

Impacto en el Eje 3. Operación eficiente y transparente 14

No Prescripción, notificación y reserva financiera 14

3. Plan de acción 15

4. Principales hitos de la reforma para 2021 20

II. Plan de Labores y Financiamientos 2021 21

Anexo: carátulas de proyectos conforme a Plan de Labores 2021 27

Índice de gráficas, ilustraciones y tablas 40

Resumen ejecutivo

Conforme a lo establecido en el art. 5° transitorio del proyecto de Políticas de Otorgamiento de Crédito que se someterán a aprobación de la Asamblea General del Infonavit, la presente Adenda al Plan Estratégico y Financiero 2021-2025 incorpora las adecuaciones pertinentes derivadas de la Reforma a la Ley del Infonavit. Este documento se divide en tres secciones principales:

- La Reforma a la Ley del Infonavit
- Las modificaciones al Plan Financiero
- Los cambios al Plan de Labores y Financiamientos

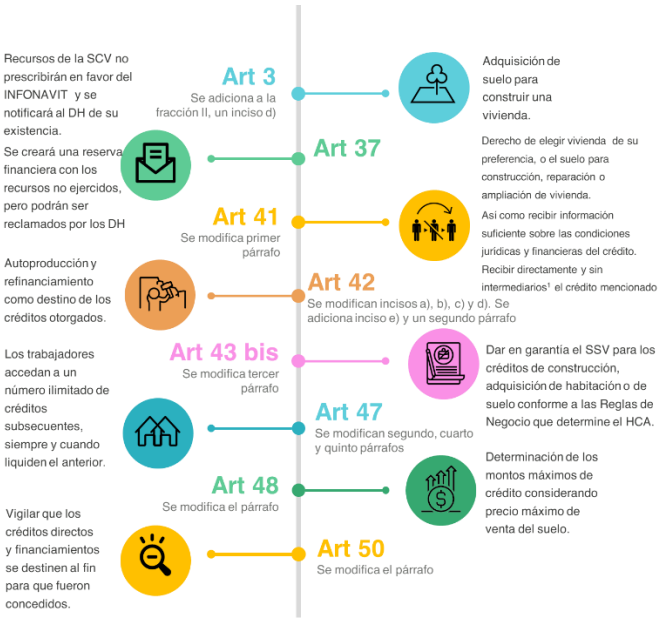
Dentro de las modificaciones al Plan Financiero se presentan las soluciones financieras que fueron definidas en la Reforma y su impacto en los tres Ejes estratégicos de la planeación del Instituto. Asimismo, se presenta un plan de acción para la modificación de la arquitectura normativa y la de implementación; y los principales hitos de la reforma para 2021.Con respecto al Plan de Labores y Financiamientos 2021, se presenta para aprobación el proyecto para la implementación de la Reforma, así como los cambios en el presupuesto del portafolio de proyectos, destacando que, estas adecuaciones no impactan el techo presupuestal institucional autorizado por HAG en diciembre 2020; en el documento se profundiza en la distribución del mismo. Finalmente, se actualizan las fichas del portafolio de proyectos estratégicos y tácticos, donde corresponde.

Reforma a la Ley Infonavit

La reforma a la Ley del Infonavit, publicada el 16 de diciembre de 2020 en el Diario Oficial de la Federación, responde a una realidad estructural, tanto de las necesidades actuales de los trabajadores derechohabientes, como del Infonavit, en términos de consolidarse como una institución comprometida y alineada con la Política Nacional de Vivienda. Es importante destacar, que dicha política basa sus principios en garantizar el acceso a la vivienda adecuada como derecho y símbolo de bienestar social, haciendo énfasis en los trabajadores más vulnerables.

Esta reforma, entendida como política pública, vincula el espacio habitacional a los principios de interés y beneficio público. A continuación, se describen los cambios y adiciones a las diversas disposiciones de ley que son los pilares fundamentales de esta gran transformación:

Ilustración 1. Modificaciones a la Ley de Infonavit



[1] No serán considerados intermediarios aquellas personas que actúen en nombre y por cuenta de la o el Trabajador Derechohabiente, previa acreditación de la representación que ostenta con el poder o instrumento jurídico que corresponda conforme a la legislación y normativa aplicable.

De esta manera, el Instituto trabaja en la implementación gradual de los cambios significativos que induce la reforma y que se pueden entender en 3 etapas: la primera, modificaciones a la arquitectura normativa; la segunda, cambios necesarios operativos y de diseño de sistemas para introducir nuevas opciones de financiamiento; y la tercera, acceso de los trabajadores derechohabientes a nuevas soluciones financieras.

Arquitectura Normativa

Como primera etapa, las modificaciones a la arquitectura normativa, tanto externa como interna, hacen necesaria la incorporación de cambios a la Circular Única de los Órganos y Entidades de Fomento (CUOEF) como normativa externa; e interna, la creación de las Políticas en Materia de Originación y Administración del Crédito (POC) que son el marco de directrices de toda la operación crediticia del Infonavit en todas sus etapas; las Reglas de Otorgamiento de Crédito (ROC) que contienen los requisitos generales de acceso al crédito y las características generales de la vivienda, suelo o crédito, entre otros; Reglas de Negocio que son el conjunto de variables que intervienen en el correcto funcionamiento financiero de un producto como tasa de interés, plazo y comisiones del crédito entre otras; Manual Institucional de Actividad Crediticia (MIAC) que es el instrumento normativo que contiene el detalle de los procedimientos de crédito, cartera y recaudación fiscal que comprenden la actividad crediticia del Instituto; el Manual de Administración Integral de Riesgos (MAIR) que identifica, mide y vigila los riesgos a los que está sujeta la Institución; las Condiciones Generales de Contratación como documento de carácter jurídico que comprende el contenido legal y financiero al que estarán sujetos los contratos de crédito; y finalmente, publicaciones adicionales relativas al otorgamiento de crédito: como Montos Máximos de Crédito que emite el HCA con fundamento en el artículo 42 de la Ley del Infonavit; tasas de interés que debe aprobar el Consejo de Administración, según el artículo 44 de la Ley; y reglas de carácter general que señalen los esquemas formales a los que deberán sujetarse las viviendas ubicadas dentro de desarrollos habitacionales de traza urbana cerrada y en las que en las que se definan los medios para evaluar la adecuada ubicación y entorno de la vivienda o suelo.

Infonavit

Estructura operativa para implementaci· n

Como segunda etapa, el lanzamiento gradual de los primeros productos de la reforma requiere de mecanismos de difusión, así como modificar y habilitar, una nueva

estructura operativa del Instituto para implementar las nuevas líneas de financiamiento con Sistemas Integrados de Operación de Crédito. Esto tomando en consideración, interacciones con otras instituciones financieras, así como la adecuada verificación y vigilancia del destino de los créditos.

Trabajadores Derechohabientes

Con y sin relaci· n laboral vigente

Finalmente, una tercera etapa entendida como el lanzamiento de las nuevas soluciones financieras en beneficio de los trabajadores derechohabientes, con y sin relación laboral vigente, para tener acceso y sin intermediarios[1], a créditos para la adquisición de suelo destinado para construcción de vivienda, autoproducción, reparación, mejoras y ampliación de su hogar, así como obtener créditos subsecuentes o refinanciar pasivos. Se plantea como objetivo, incluir en el presente año los primeros créditos para adquisición de suelo destinado para construcción de vivienda, así como los primeros créditos para trabajadores derechohabientes sin relación laboral vigente, en conjunto con instituciones financieras.

[1] No serán considerados intermediarios aquellas personas que actúen en nombre y por cuenta de la o el Trabajador Derechohabiente, previa acreditación de la representación que ostenta con el poder o instrumento jurídico que corresponda conforme a la legislación y normativa aplicable.

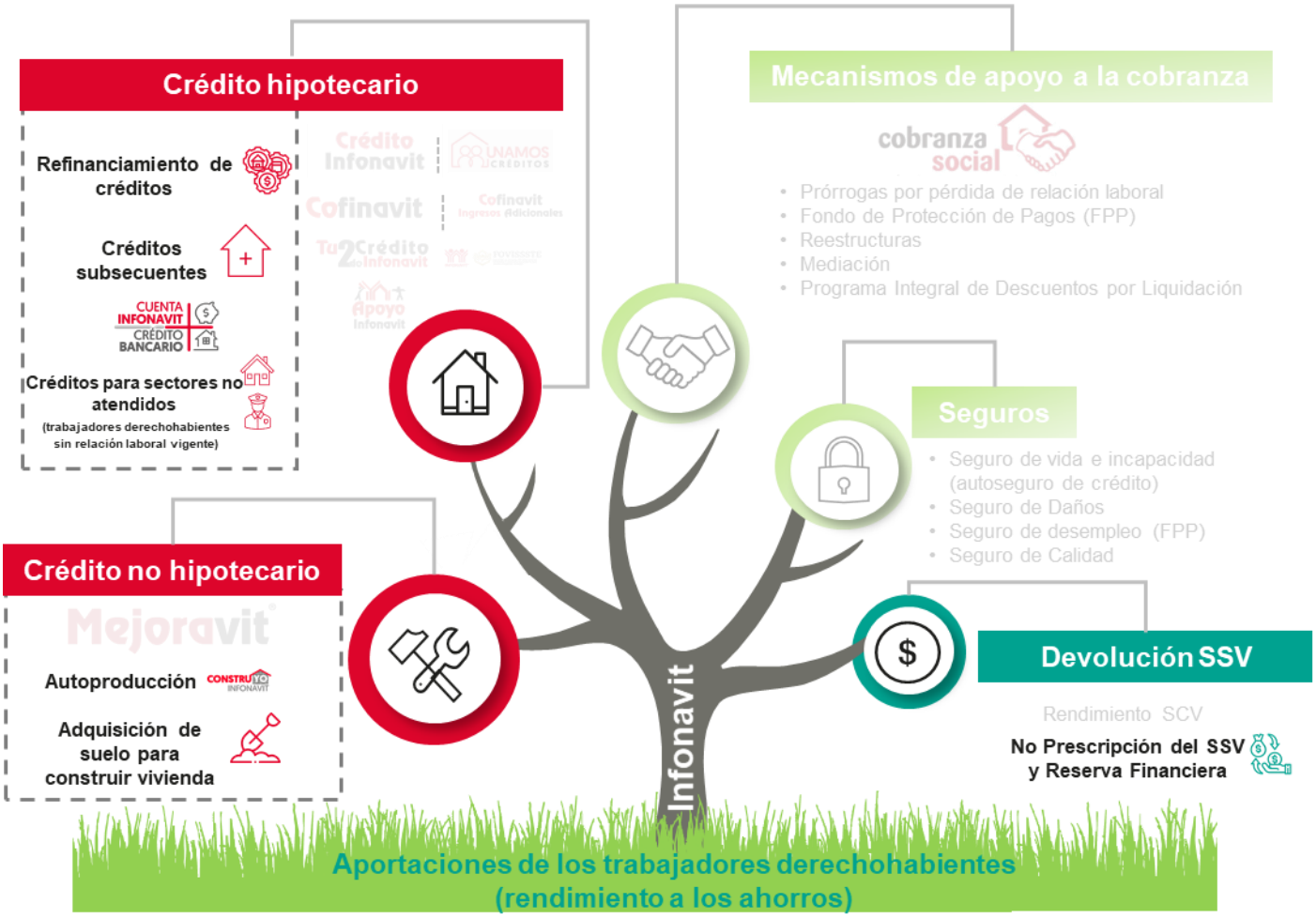
I. Plan Financiero

1. Infonavit como institución de Seguridad Social

El Infonavit, en su carácter de institución tripartita de Seguridad Social del Estado, tiene la responsabilidad de implementar acciones que permitan crear bases sólidas para enfrentar con éxito retos, como los que vive actualmente el país. En ese sentido, la reforma a Ley del Infonavit es una herramienta normativa que permite y facilita al Instituto diseñar e implementar nuevas soluciones financieras para atender las necesidades cambiantes de los trabajadores derechohabientes. En los siguientes diagramas se muestran las soluciones financieras que fueron definidas gracias a la Reforma.

De esta manera, a continuación, se muestra al Infonavit como una institución que ofrece financiamiento para necesidades habitacionales como: adquisición de suelo destinado para construcción de vivienda, refinanciamiento o créditos subsecuentes; inversionista institucional de largo plazo y un aliado para el retiro de las y los trabajadores que alguna vez realicen cotizaciones.

Ilustración 2. Nuevas soluciones financieras que puede ofrecer el Infonavit



Fuente: Infonavit.

La vivienda social se puede entender como un ente vivo, que va cambiando con base en las necesidades, los ingresos, adecuándose a la cultura de quien la habita y al entorno social. De esta manera, la reforma permite construir, desde los cimientos, un patrimonio que va creciendo con el tiempo. Así, se describe a continuación cómo las nuevas soluciones financieras son parte de un todo, de un proceso por el cual, se puede ejercer el derecho a la vivienda. Todos los trabajadores derechohabientes con o sin relación laboral vigente, pueden ser elegibles para adquirir suelo destinado para construcción de vivienda, obtener un crédito sin intermediarios, remodelar el hogar, pagar el crédito, y finalmente, acceder a un crédito subsecuente para una nueva solución de vivienda que fortalezca el patrimonio de los trabajadores acreditados.

Para todo lo anterior, el Infonavit se dará a la tarea de difundir la información a través de mecanismos eficientes y suficientes.

Ilustración 3. Descripción de las nuevas soluciones financieras que ofrece el Infonavit

Fuente: Infonavit.

2. Impacto de la reforma en la Planeación estratégica

La reforma a la Ley del Infonavit implica una serie de cambios institucionales que van desde la modificación de los instrumentos normativos que rigen al Instituto, hasta la revisión de la Planeación estratégica Institucional. En este caso, la reforma robustece la estrategia vigente aumentando las capacidades institucionales para poder diseñar e implementar más y mejores soluciones financieras que contribuirán a incrementar y preservar el patrimonio de los trabajadores derechohabientes. Es importante destacar que las nuevas soluciones financieras que se desprenden de la reforma no generarán un impacto inmediato en la planeación financiera (Estado de Resultados, Flujos de Efectivo). Las nuevas soluciones financieras se desplegarán gradualmente a partir del segundo semestre de 2021 y hasta diciembre de 2023, en estricto apego a lo establecido en los artículos transitorios de las Reglas de Otorgamiento de Crédito y las Políticas de Otorgamiento de Crédito.

En la siguiente ilustración se muestra la planeación estratégica institucional y cómo la reforma impacta en ella, a un nivel de eje estratégico con las diversas soluciones financieras e innovaciones en el funcionamiento del Infonavit.

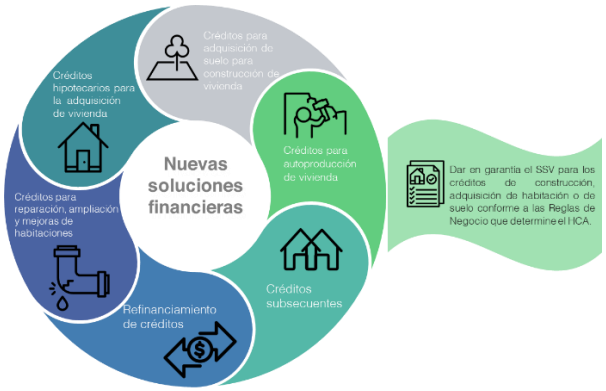
Ilustración 4. Planeación estratégica del Infonavit y Reforma a la Ley

Fuente: Infonavit.

* No serán considerados intermediarios aquellas personas que actúen en nombre y por cuenta de la o el Trabajador Derechohabiente, previa acreditación de la representación que ostenta con el poder o instrumento jurídico que corresponda conforme a la legislación y normativa aplicable.

Derivado de la reforma a la Ley del Infonavit, se logró robustecer la capacidad institucional para implementar más y mejores innovaciones, habilitando al Instituto para ofrecer las siguientes modalidades de crédito a trabajadores derechohabientes con o sin una relación laboral vigente:

Ilustración 5. Nuevas soluciones financieras



Fuente: Infonavit.

También, se habilitó que los productos relacionados con construcción, autoproducción, remodelación o mejoramiento de la vivienda sean financiados completamente con recursos del Instituto, esto tiene el objetivo de poder ofrecer mejores condiciones crediticias y adaptadas a las necesidades cambiantes de los trabajadores derechohabientes en cada etapa de su vida. Adicionalmente, fondear las soluciones financieras con recursos del Instituto permitirá que los trabajadores derechohabientes accedan directamente a los beneficios de la cobranza social sin necesidad de pactarlos con las otras entidades financieras.

En las siguientes secciones se muestra, con mayor detalle, los cambios que originó la reforma y los retos que plantea y que requieren de la colaboración del Infonavit en su conjunto, para fortalecer y desarrollar las capacidades institucionales.

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

El Infonavit debe ofrecer una experiencia consistente, en la que, indistintamente del canal de contacto, el trabajador derechohabiente pueda acceder a información sobre su ahorro o crédito, realizar trámites e intercambiar documentación de la manera más sencilla, rápida y homogénea posible.

La reforma robustece los principios de comunicación proactiva, efectiva y eficiente, porque establece que todos los trabajadores derechohabientes tendrán derecho a recibir información suficiente sobre las condiciones jurídicas y financieras previo a recibir directamente y sin intermediarios un crédito.

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

Mecanismos de difusión de información a trabajadores derechohabientes sobre nuevas soluciones financieras

El derecho inherente que tienen los trabajadores derechohabientes a recibir información homogénea, precisa y certera, sobre las obligaciones jurídicas y financieras que conllevan la adquisición de un crédito, representa un gran reto para el Instituto, no sólo para las nuevas soluciones financieras, sino para las ya existentes.

La ampliación de la base de trabajadores derechohabientes con acceso a soluciones de financiamiento hace oportuno alinear los esfuerzos institucionales a la "experiencia Infonavit". Por ello, la estrategia de difusión tiene como objetivo primordial, garantizar la consistencia de la información que se le da a los trabajadores derechohabientes, con y sin relación laboral vigente, en todo el territorio nacional, referente a las condiciones jurídicas y financieras de los productos financieros que más se adecuen a sus necesidades. Así, la estrategia se enfocará en:

- Mantener **capacitación continua** que permita asegurar calidad y consistencia en la atención presencial o semipresencial.
- Diseñar y aplicar metodologías para **evaluar el impacto de productos y servicios** que ofrece el Instituto.
- Implementar el desarrollo de **recursos audiovisuales y multimedia** que atiendan las necesidades de información veraz, clara y oportuna de los trabajadores y derechohabientes.
- **Ajustar el lenguaje financiero** institucional a conceptos adecuados para las diferentes audiencias del Instituto.

Lo anterior, se seguirá mejorando tanto en los servicios de atención física (Centro de Servicio Infonavit – Cesi -), como los servicios de atención digital (Infonatel, Mi Cuenta Infonavit -MCI- y el Portal). Estos canales, en su conjunto, deberán responder a los siguientes principios:

- Disminuir tiempos de espera de atención.
- Atención resolutiva, eficiente y adecuada.
- Homogeneidad en la información.

- Comunicación efectiva y respetuosa.

El resultado esperado será la satisfacción y tranquilidad de las y los trabajadores derechohabientes con la solución financiera adquirida, que no represente una carga financiera en el largo plazo, sino una solución que garantice una mejora en la calidad de vida de los miembros del hogar.

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

Información suficiente y crédito sin intermediarios

- ✓ Se establecerán las condiciones para garantizar la libre elección del financiamiento que mejor convenga a los intereses del trabajador derechohabiente; información clara, cierta, veraz, transparente, accesible y objetiva sobre distintas opciones de financiamiento a las que se pueden tener acceso.
- ✓ Se dará a conocer la información relativa a montos máximos de crédito, Programa de Amortización, plazo y Cuota Mensual de Amortización, tasa de interés aplicable a la solución de financiamiento elegida por el trabajador derechohabiente, las condiciones jurídicas y financieras que correspondan al crédito contratado, así como cualquier gasto o cuota que aplique con cargo al acreditado.
- ✓ Derecho a recibir directamente y sin intermediarios el crédito otorgado.

Vigilar que los créditos se destinen al fin para los que fueron concedidos

El Infonavit vigilará que los créditos destinados a la adquisición de vivienda, a la adquisición de suelo destinado a la vivienda, así como aquellos destinados a la construcción, autoproducción, ampliación, mejora o remodelación de sus viviendas y, en su caso, aquellos otorgados para la amortización o el refinanciamiento de pasivos cumplan con los requisitos establecidos en las Reglas para el Otorgamiento de Crédito y Reglas de Negocio.

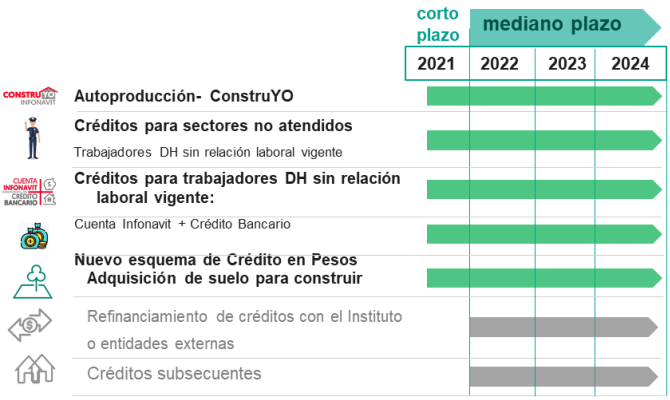
El Infonavit en todo momento privilegiará la elección de las o los trabajadores derechohabientes; sin embargo, procurará en el ámbito de sus atribuciones, que el inmueble objeto de la compraventa, construcción, autoproducción, mejora, ampliación o remodelación cuente con plena seguridad jurídica en la propiedad y/o legítima tenencia del inmueble; a través de las Reglas de Negocio de cada opción de financiamiento, se establecerán las características necesarias para garantizar la vivienda adecuada: seguridad de la tenencia, disponibilidad de servicios, instalaciones e infraestructura, asequibilidad, habitabilidad, calidad de la construcción y sus materiales, accesibilidad, ubicación y adecuación cultural, considerando los requerimientos establecidos en la legislación vigente como mínimos. En resumen, se buscará que las soluciones de vivienda estén en línea con los conceptos de *Vivienda Adecuada* de la Política Nacional de Vivienda y de la Organización de las Naciones Unidas.

Impacto en el Eje 2. *Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes*

Uno de los objetivos primordiales de la reforma es lograr una mayor cobertura de aquellos trabajadores con menores ingresos y que no tienen acceso a créditos con la banca comercial. Por ello, es indispensable dotarlos de la información necesaria para que conozcan la oferta de soluciones, sus costos y beneficios, y encontrar el producto que mejor se adecúe a sus necesidades específicas.

De esta manera, se muestran las soluciones financieras que se desprenden de la reforma a la Ley del Infonavit, divididas en dos intervalos de tiempo: i) las que se implementarán en el corto plazo (2021) y ii) las que se implementarán en el mediano plazo (+2022). Este criterio considera el avance que se tienen en cada una de ellas y la complejidad de su implementación debido a los requerimientos normativos, administrativos y tecnológicos.

Ilustración 6. Mapa temporal de las soluciones financieras



Fuente: Infonavit.

2.c. Crear soluciones para necesidades no atendidas

Soluciones financieras con implementación a corto plazo

En esta sección se describen las soluciones financieras que fueron identificadas (Ilustración 6) como aquellas que iniciarán su implementación en 2021. Si bien estas soluciones financieras fueron autorizadas en 2020, gracias a la reforma, serán financiadas con recursos de Instituto como es el caso de Autoproducción, con créditos directos y sin intermediarios a trabajadores derechohabientes con y sin relación laboral vigente.

Los beneficios adicionales de estos nuevos esquemas para todas las soluciones financieras que se describen a continuación son que los trabajadores derechohabientes gozarán de mejores condiciones crediticias con acceso a los derechos de la cobranza social y otras políticas de beneficio aprobadas por el HCA.

Autoproducción- ConstruYO

La situación de los trabajadores derechohabientes del Infonavit es cambiante. Existen algunos que no quieren o no pueden comprar una vivienda y prefieren la construcción progresiva o el mejoramiento de su vivienda a través de la Autoproducción.

Al detectar esta necesidad, el Infonavit diseñó y desarrolló una línea de financiamiento de Autoproducción (ConstruYO) que permite atender las necesidades de estos trabajadores derechohabientes.

Si bien actualmente este crédito es otorgado por una entidad financiera, a través del Infonavit, para la construcción progresiva o el mejoramiento en cualquier tipo de propiedad con posesión segura: ejidal, comunal o derivada de un programa gubernamental, ahora se financiará con recursos del Instituto.

Se espera que este nuevo producto responda a las necesidades de una gran cantidad de trabajadores derechohabientes. Que conozcan sus características y lo soliciten como una herramienta para ejercer su derecho a una vivienda segura y adecuada.

Créditos para sectores no atendidos (trabajadores derechohabientes sin relación laboral vigente)

Derivado de la diversidad que se puede encontrar en el mercado laboral mexicano, se identificó la necesidad de incorporar a trabajadores que, por la naturaleza de su actividad económica, tienen mayores dificultades para cumplir con los requisitos generales para acceder a una solución financiera con el Instituto.

Por lo anterior, y con la finalidad de atender a una mayor cantidad de trabajadores como son aquellos que no cotizan en el Infonavit o que no califican por sus condiciones laborales, pero cuentan con un ahorro acumulado en la SCV, se está trabajando en el diseño y desarrollo de una nueva solución financiera que pudiera atenderlos: Crédito para sectores no atendidos (trabajador DH sin relación laboral vigente).

Esta solución financiera busca que los Organismos se registren en el Infonavit a fin de que los trabajadores que no estén actualmente en el Instituto se afilien para obtener una solución financiera y con ello puedan adquirir una vivienda. Así mismo, aquellos trabajadores formales con comportamiento atípico o de sectores laborales no atendidos por el Instituto, tengan acceso a financiamiento para la compra de vivienda.

Finalmente, con la creación e implementación de esta nueva solución financiera se espera poder brindar una alternativa a los trabajadores de municipios, estados y sectores laborales con comportamientos atípicos que no estén afiliados al Infonavit, que les permita acceder al financiamiento para adquisición de vivienda.

Créditos para trabajadores DH sin relación laboral vigente: Cuenta Infonavit + Crédito Bancario (CI+CB)

El Infonavit ofrece diversas soluciones financieras para sus trabajadores derechohabientes; sin embargo, existe un sector de trabajadores que actualmente no puede acceder a éstas y son los trabajadores derechohabientes que cuentan con una relación laboral no asalariada. Para atender las necesidades de este sector de trabajadores se diseñó: Cuenta Infonavit + Crédito Bancario.

Esta solución financiera tiene como objetivo permitir que los derechohabientes sin relación laboral vigente del Infonavit puedan utilizar el ahorro previo generado en la Subcuenta de Vivienda, para cubrir el enganche al momento de adquirir una vivienda nueva o usada, mediante un crédito hipotecario otorgado por la Banca; y otorgar el Saldo de la Subcuenta de Vivienda para participar con una porción del crédito hipotecario, en cofinanciamiento con la banca.

Se espera con esta nueva solución financiera se obtengan los siguientes resultados:

Trabajador

Le permitirá disponer de sus ahorros acumulados en la SCV. También contará con mayor capacidad de crédito para adquirir una vivienda de mayor valor, con mejor ubicación y que se adapte a sus necesidades.

Infonavit

Permitirá liberar pasivos del SSV hasta por un monto de 1,200 mdp. Adicionalmente, se podrá generar rendimiento sobre el otorgamiento de hasta 4,000 mdp, mismo que ayudarán a beneficiar a los trabajadores de menores ingresos, por medio del complemento al pago.

Sector privado

Permitirá inyectar liquidez para incentivar el uso de crédito hipotecario; también, se espera que ayude a detonar el crecimiento del sector inmobiliario y bancario; y ayudará a mitigar los riesgos asociados a la originación y recuperación del crédito.

Nuevo esquema de Crédito en Pesos (NECP)

El Infonavit, en su carácter de institución social y de servicio, se dio a la tarea de realizar una transformación de su esquema de financiamiento hacia una solución con menor costo financiero, una tasa de interés más baja y cierta, que considere la calidad de originación de los nuevos créditos y, a su vez, sea más sencilla de entender y transparente para el acreditado.

El nuevo esquema de crédito en pesos tiene un diseño donde el monto de pago no dependerá de si el trabajador está afiliado o no a una relación formal de empleo y utilizará las aportaciones patronales para generar una amortización acelerada. Asimismo, esta nueva solución financiera construye los cimientos para abrir la posibilidad de que trabajadores que originaron créditos con otras condiciones (tipo de moneda, tipo de tasa, etc.) puedan refinanciar o reestructurar su crédito con el Infonavit.

Entre otras características, este esquema tendrá tasas de interés competitivas, disminución del riesgo crediticio al mantener niveles adecuados de pago en relación con el ingreso del trabajador y reducción de costos operativos al contar con un esquema de financiamiento más sencillo y fácil de operar. Asimismo, se plantea el fortalecimiento de la información al acreditado para que tenga mayor claridad respecto a la disponibilidad y acceso a los productos de cobranza social desde el inicio del crédito.

A la fecha, se tiene definido el diseño del producto financiero y se realizaron sesiones de trabajo con diversos actores, entre ellos Banco de México, que ayudó a definir la metodología de del cálculo del Costo Anual Total. Durante 2021 se implementará la nueva solución financiera y se espera que inicie operaciones durante mayo de 2021.

Se espera que con esta nueva solución financiera se obtengan los siguientes resultados:

Aumento en la cantidad de créditos ejercidos por nivel de ingreso con relación a lo observado en otros años.

Incremento importante en el porcentaje de utilización del Monto Máximo de Crédito

Mejora en la cartera vencida al comparar cosechas de este nuevo esquema con el de esquemas anteriores

Adquisición de suelo destinado para construcción de vivienda

El suelo que se pretenda adquirir a través de un crédito del Infonavit para ser destinado a la construcción de vivienda deberá estar ubicado en zonas que cuenten con toda la infraestructura urbana respecto a las instalaciones y las condiciones necesarias para la provisión de los servicios públicos de energía eléctrica, abastecimiento de agua potable y desalojo de aguas residuales y contar, en su caso, con aquellas otras características que apruebe el H. Consejo de Administración del Infonavit.

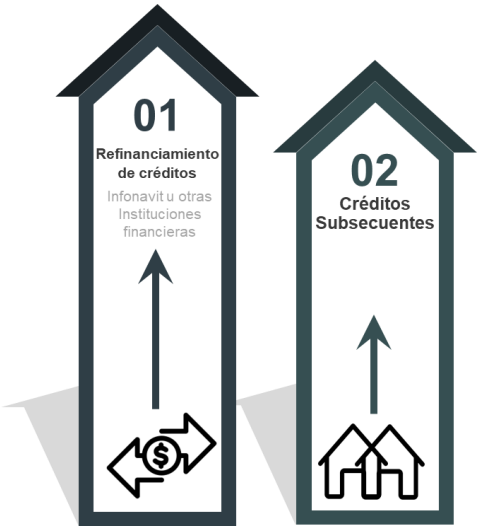
El Instituto verificará que el suelo sea para fines habitacionales, de acuerdo con la normativa urbana, ecológica y con los instrumentos de riesgos vigentes, así como con la demás normativa aplicable para los actos traslativos de dominio en el lugar en el que se encuentre el inmueble.

Soluciones financieras con implementación a mediano plazo

En esta sección se describen las soluciones financieras cuyo diseño e implementación aún requieren de una evaluación integral para la creación de reglas de negocio que sean sometidas a los órganos colegiados. Destaca la necesidad de contar con una nueva estructura metodológica para evaluar la

capacidad de acceso al crédito de aquellos trabajadores derechohabientes con subcuenta de vivienda que no tengan una relación laboral vigente, como por ejemplo los trabajadores independientes.

Ilustración 7. Nuevas soluciones financieras a mediano plazo



Fuente: Infonavit.

Como parte de la Reforma se habilitó la posibilidad de diseñar e implementar nuevas soluciones financieras que den atención a las necesidades no atendidas de los trabajadores derechohabientes. Algunas de estas soluciones deberán planearse adecuadamente para su correcta implementación, ya que se debe cumplir con todo el proceso institucional que asegure una solución financiera de calidad, que cumpla con el objetivo para la que fue creada que es: incrementar el patrimonio de los trabajadores derechohabientes, al tiempo que protege la solvencia financiera del Infonavit en el largo plazo.

Así, una de las soluciones financieras que se implementará es la posibilidad que se brinda a los trabajadores derechohabientes, por medio de una línea de crédito, para el refinanciamiento de créditos que se hubieran adquirido con el Infonavit o alguna otra institución financiera.

Y, finalmente, se brinda la posibilidad de que los trabajadores derechohabientes accedan a un número ilimitado de créditos subsecuentes, siempre y cuando se liquide el anterior.

Refinanciamiento de créditos con el Instituto o entidades externas

El crédito que se pretenda refinanciar a través de uno del Infonavit deberá haber sido otorgado por una Entidad Financiera o por el propio Infonavit y tener como garantía una vivienda o suelo destinado a la construcción de ésta. Adicionalmente, el saldo deberá ser líquido a la fecha determinada.

Los criterios y requisitos particulares para acceder al refinanciamiento de créditos serán aquellos que determine el HCA del Instituto, al aprobar las Reglas de Negocio que apliquen a las opciones de financiamiento que les correspondan, tomando como base diversos elementos, entre otros, el valor del activo hipotecario de la o el trabajador derechohabiente, el monto que se adeuda, las variaciones de su ingreso en el tiempo y/o su trayectoria de pagos. Esta línea permitirá mejorar las condiciones de crédito de los trabajadores derechohabientes, sin necesidad de liquidar un crédito previo y podrá generar recursos de financiamiento cuando la vivienda financiada originalmente por el Infonavit se haya apreciado en valor a lo largo del tiempo.

Créditos subsecuentes

Para poder acceder a un crédito subsecuente en cualquier Línea de Financiamiento, la o el trabajador derechohabiente deberá haber liquidado efectivamente su crédito inmediato anterior sin quebrantos o incumplimientos y cumplir con los requisitos que correspondan a la Línea solicitada.

Impacto en el Eje 3. *Operación eficiente y transparente*

Para fondear los proyectos que involucran las nuevas propuestas de líneas de financiamiento, derivadas de la reforma, que requieren de una arquitectura de implementación en términos de modelos de crédito, riesgos, administración, verificación y cobranza, así como el desarrollo tecnológico de sistemas integrados de operación del crédito, es clave que, por un lado, que el Instituto gestione sus recursos de la manera más eficiente posible y con plena transparencia.

3.c. Automatizar de procesos administrativos y operativos

No Prescripción, notificación y reserva financiera

Previo a la reforma, en el artículo 37 de la Ley del Infonavit se establecía que el derecho de las y los trabajadores a recibir sus recursos de la subcuenta de vivienda, prescribía a favor del Instituto a los diez años de que eran exigibles.

Con la reforma, se eliminó la prescripción de los recursos de la subcuenta de vivienda. Ahora, las y los trabajadores podrán acceder a un mecanismo de reclamación de forma

permanente de sus recursos, aún después de haber transcurrido los diez años desde que éstos eran exigibles. La reforma habilita al Infonavit a crear una reserva financiera para hacer frente al reclamo futuros de estos recursos. Esta reserva permitirá un manejo más apropiado del pasivo financiero en el balance general del Infonavit.

La reforma promueve también que el Instituto implemente acciones para facilitar la devolución de los recursos de la subcuenta de vivienda. Durante el año previo al que se cumpla el plazo de diez años, el Instituto hará del conocimiento de las y los trabajadores un aviso sobre el tiempo que ha transcurrido desde que el derecho era exigible, de tal forma que pueda acudir al Instituto a reclamar los recursos.

Es importante destacar que a la fecha ningún monto de la subcuenta de vivienda ha prescrito a favor del Instituto. Lo destacado de la reforma, es la certeza jurídica que establece en la Ley para que los recursos de las y los trabajadores nunca prescriban. Para ello habilitó al Infonavit a crear una Reserva Financiera para establecer un mecanismo de reclamación de recursos de forma permanente.

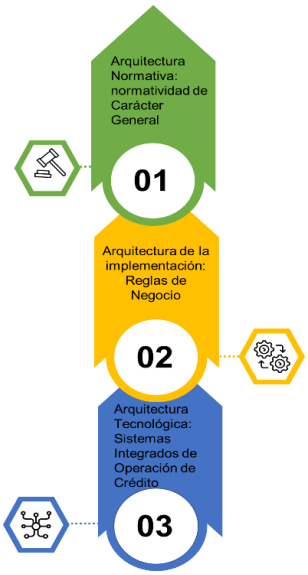
Durante 2021, se desarrollará la metodología para establecer el monto de la Reserva Financiera. La suficiencia de la Reserva Financiera deberá ser dictaminada de forma anual por un tercero independiente, designado por el Consejo de Administración del Instituto. Por su parte, los requisitos que deberán cumplir los trabajadores y, en su caso, sus beneficiarios para el reclamo de los recursos que se hubieran aportado a la Reserva Financiera serán determinados durante 2021.

3. Plan de acción

Para la correcta implementación de los cambios que induce la reforma a la Ley del Infonavit, que tiene un impacto tanto en las opciones de crédito disponibles para los trabajadores derechohabientes que buscan distintas soluciones para construir un patrimonio propio, como en las responsabilidades del Instituto, ya que modifica diversos aspectos relevantes de la operación, se vuelve indispensable definir un Plan de Acción cuyo objetivo sea una implementación ordenada de la reforma. Este Plan de Acción se piensa como un gran proyecto estratégico para el Instituto, cuya misión es llevar a la práctica y materializar la reforma a la Ley del Infonavit.

Por ello, dicha implementación se piensa en 3 grandes etapas:

Ilustración 8. Etapas de implementación de la Reforma

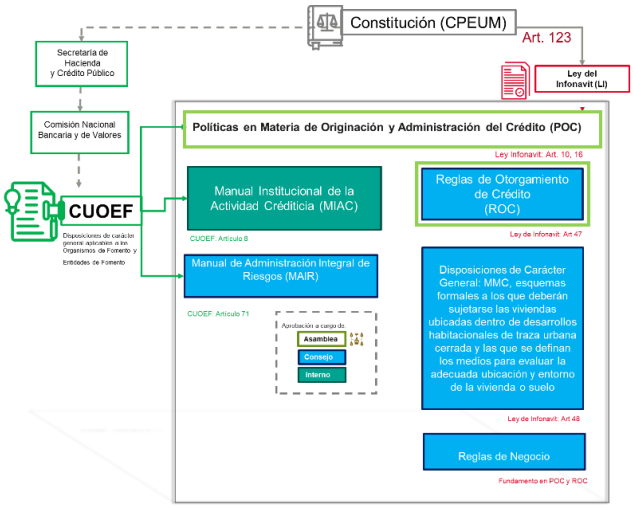


Fuente: Infonavit.

I. Arquitectura Normativa: Normatividad de Carácter General

La reforma a la Ley del Infonavit implica una revisión y modificación del marco normativo aplicable al Instituto, éste comienza con las atribuciones que se le confieren desde la Constitución a través del art 123 y se extiende hasta la normativa interna.

Ilustración 9. Arquitectura normativa



Fuente: Infonavit.

Por un lado, respecto a la normativa externa, se trabajará en coordinación con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) para incorporar las modificaciones a la Circular Única de los Órganos y Entidades de Fomento (CUOEF) que requiere cambios sustanciales en parámetros de riesgo,

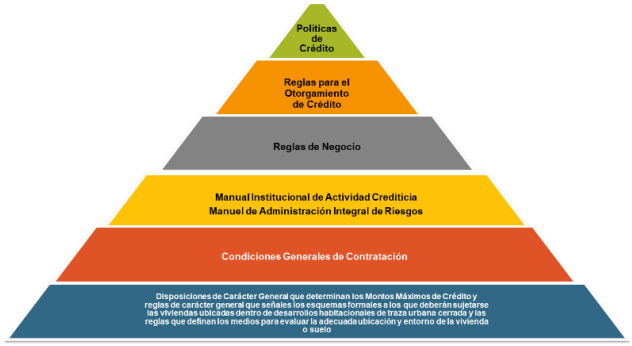
cálculos de reservas, ICAP, créditos para derechohabientes sin relación laboral vigente, todo esto contenido en los siguientes apartados:Por un lado, respecto a la normativa externa, se trabajará en coordinación con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) para incorporar las modificaciones a la Circular Única de los Órganos y Entidades de Fomento (CUOEF) que requiere cambios sustanciales en parámetros de riesgo, cálculos de reservas, ICAP, créditos para trabajadores derechohabientes sin relación laboral vigente, todo esto contenido en los siguientes apartados:

Ilustración 10. Modificaciones a la CUOEF

Fuente: Infonavit.

Por otro lado, en la normativa interna que se logró identificar, es necesario realizar modificaciones a las Políticas en Materia de Originación y Administración del Crédito (POC) a las Reglas de Otorgamiento de Crédito (ROC), el Manual Institucional de Actividad Crediticia (MIAC), Manual de Administración Integral de Riesgos (MAIR), las Reglas de Negocio, las Condiciones Generales de Contratación y las Disposiciones de Carácter General que determinan los Montos Máximos de Crédito (DCG), así como las reglas de carácter general que señalen los esquemas formales a los que deberán sujetarse las viviendas ubicadas dentro de desarrollos habitacionales de traza urbana cerrada y las reglas en las que se definan los medios para evaluar la adecuada ubicación y entorno de la vivienda o suelo.

Ilustración 11. Normativa interna



Fuente: Infonavit.

Ilustración 12. Cronograma de modificación a la normativa interna

Fuente: Infonavit.

Primero, **las POC** son el documento rector que incluye las directrices sobre la actividad crediticia Institucional. Contienen el marco de directrices de toda la operación crediticia del Infonavit en todas sus etapas y los objetivos de la operación crediticia incluyendo políticas para un acceso al crédito, flexibilidad en la cobranza y principios de estabilidad financiera del Instituto. Es importante plasmar con precisión las funciones y responsabilidades de todos los actores involucrados en la originación y administración de crédito.

Segundo, **las ROC** son el conjunto de normas que establecen los requisitos generales de acceso al crédito. Los requisitos generales que deben reunir los inmuebles y créditos objeto de las operaciones de crédito y otros aspectos de la actividad crediticia que generan derechos u obligaciones, de forma general, a las y los trabajadores derechohabientes. Son emitidas por el HCA, con fundamento en los Artículos 16, fracción IX y 47 de la Ley del Infonavit.

Tercero, **las Reglas de Negocio** son el conjunto de variables que intervienen en el correcto funcionamiento financiero de un producto. En este conjunto de variables se debe tener la totalidad de los valores que podrán tener las mismas, es decir, todo detalle de las soluciones financieras.

Cuarto, **el MIAC** es el instrumento normativo que contiene el detalle de los procedimientos de crédito, cartera y recaudación fiscal que comprenden la actividad crediticia del Instituto.

Quinto, **el MAIR** es el instrumento que identifica, mide y vigila los riesgos a los que está sujeta la Institución.

Sexto, **las Condiciones Generales de Contratación** es el documento de carácter jurídico que comprende el contenido legal y financiero al que estarán sujetos los contratos de crédito.

Séptimo, **las DCG** determinarán los montos máximos de crédito que deberá otorgar el Instituto en función de los ingresos del trabajador, el precio máximo de venta del suelo y habitaciones cuya adquisición o construcción pueda ser objeto de las nuevas soluciones financieras.

En lo que va de 2021, se ha trabajado en la propuesta de modificaciones a la arquitectura normativa que rige al Infonavit a fin de que sea acorde con los nuevos objetivos de la reforma. A continuación, se describen de manera general, las modificaciones a las CUOEF, POC, ROC, Reglas de Negocio, MIAC, MAIR, Condiciones Generales de Contratación y DCG. Se espera que, según lo planteado en el cronograma, todos los instrumentos normativos queden listos a finales del año.

Modificaciones a la CUOEF

Las Disposiciones de carácter general aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (más conocida como CUOEF -Circular Única de los Órganos y Entidades de Fomento-) son las normas mediante las cuales la CNBV tiene facultades para ejercer funciones de inspección y vigilancia sobre las instituciones y fideicomisos públicos que realicen actividades financieras.

De esta manera, respecto al Infonavit, este Órgano Desconcentrado está facultado para emitir las normas de registro contable de las operaciones del Instituto, fijándole las reglas para la estimación de sus activos y, en su caso, de sus obligaciones y responsabilidades, así como normas de carácter prudencial a las que se sujetará en sus operaciones, al tiempo que la Comisión cuenta con facultades para supervisar el cumplimiento de lo anterior.

La reforma a la Ley del Infonavit presenta modificaciones que amplían las líneas de financiamiento para todos los trabajadores derechohabientes, independientemente de que tengan o no, una relación laboral vigente.

A continuación, se describen las principales modificaciones que se deberán realizar a las disposiciones de la CUOEF:

- Incluir las nuevas líneas (refinanciamiento, suelo, mejoramiento y autoproducción), así como su Pérdida Esperada y Requerimientos por Pérdidas Inesperadas por riesgo de crédito.
- Homologación de terminología y definiciones utilizadas en las Reglas de Otorgamiento de Crédito del Infonavit.
- En el artículo 111, se hace exhaustiva la definición de líneas de financiamiento.

Modificaciones a las POC

Son las bases y fundamentos generales de los créditos, las reglas de los créditos mismos. Establecen el marco general de los créditos que ofrece el Instituto: los distintos tipos y sus particularidades, la flexibilidad en el uso de SCV, las coberturas que tienen, sus condiciones financieras más básicas (tasas, plazos, cuotas, prórrogas), etc.

En atención a que el universo de personas que pueden obtener un crédito otorgado por el Infonavit es por definición limitado y a que las operaciones de apertura de crédito están sujetas a ciertas formalidades para garantizar la viabilidad económica del Instituto y el cumplimiento en grado máximo de las obligaciones a su cargo, resulta necesario establecer políticas que regulen las operaciones de crédito.

Estas políticas deben además transmitir la obligación financiera que el Infonavit mantiene permanentemente con los trabajadores derechohabientes que no tienen un crédito y cuyo ahorro sirve para fondear la operación crediticia. En este sentido, las políticas deben ser congruentes con límites de riesgo, y con una estructura ordenada de acceso, originación y administración de crédito que sea congruente con una generación de solvencia financiera del Infonavit.

El marco que establecen las POC aplica para toda la operación crediticia del Infonavit y sus criterios deben ser observados en el resto de los documentos normativos:

- Reglas de Operación
- Reglas de Negocio
- Manuales
- Condiciones de Contratación

Las Políticas de Crédito, además, dan cumplimiento de forma armónica a lo establecido en los artículos 6 y 7 de la CUOEF (CNBV).

Las POC desarrollan criterios tanto para la originación como para la administración del crédito incluyendo aspectos como el desarrollo de tipos de crédito, del objeto de crédito, de los sujetos de crédito, de las condiciones financieras (montos máximos, políticas sobre tasa de interés, moneda, plazo, amortización y coberturas, y cuotas de los créditos) y Políticas sobre las herramientas de cobranza, el proceso de la cobranza, las prórrogas y los tipos de acciones de cobranza social.

Asimismo, incluyen los siguientes criterios, considerando dos criterios nuevos que se señalan en verde:

- El uso flexible de la subcuenta de vivienda
- La solvencia financiera del Infonavit
- La administración de riesgos
- La estrategia de información incluyendo transparencia, difusión de cultura financiera
- La estrategia de control interno.

Modificaciones a ROC

Las Reglas para el Otorgamiento de Crédito (ROC) son disposiciones generales que establecen los requisitos que deberá satisfacer un trabajador derechohabiente para tener acceso a una solución de financiamiento del Infonavit. En lo que va de 2021, se ha avanzado en la redacción de una nueva versión, que responde a la reforma a la Ley del Infonavit de 2020, misma que presenta diferencias fundamentales traducidas en beneficios reales para los trabajadores derechohabientes del Infonavit y sus familias.

Se amplía el acceso al financiamiento al definir como sujeto de crédito a las personas titulares de depósitos constituidos a su favor ante el Instituto. Lo anterior, obliga a establecer en estas reglas requisitos generales de acceso al crédito que incluyan a aquellas personas que, siendo derechohabientes, no tengan una relación laboral vigente al momento de solicitarlo. Con ello, se materializa el objetivo de inclusión financiera establecido en la reforma a la ley y que beneficiará a millones de personas.

Estas reglas sientan las bases para seguir atendiendo las necesidades reales de la población trabajadora derechohabiente con especial énfasis en el otorgamiento de créditos para autoproducción, para la adquisición de suelo destinado a la construcción de vivienda, al refinanciamiento de créditos hipotecarios y a la posibilidad de obtener créditos sucesivos, de tal manera que sus familias puedan adquirir, mejorar, ampliar o construir su vivienda de manera progresiva y en atención a sus necesidades.

Asimismo, se empodera al trabajador derechohabiente para que pueda elegir entre diversos destinos para la utilización de su ahorro para la vivienda, de acuerdo con sus necesidades particulares, con la finalidad de que las opciones financieras que ofrece el Infonavit se traduzcan en auténticas soluciones para adquirir, ampliar, remodelar o construir una vivienda para sus familias o, en su caso, hacer frente a las deudas adquiridas por esos motivos.

En estas ROC el Infonavit cumple con su mandato constitucional de ofrecer servicios financieros para incrementar el patrimonio de las y los trabajadores de México, con el compromiso de colocar como prioridad y al centro de sus actividades a las y los trabajadores derechohabientes procurando su bienestar.

El Instituto establecerá las condiciones para garantizar la libre elección del financiamiento que mejor convenga a los intereses de la y el trabajador derechohabiente. Asimismo, establecerá los mecanismos de supervisión necesarios para efectos de vigilar que los créditos que otorgue se destinen al fin para los que fueron solicitados.

Modificaciones a las Reglas de Negocio

Las reglas de negocio forman parte de la documentación que pasa a la dictaminación de viabilidad de un producto en el Subcomité de Nuevos Productos y Servicios (SNPyS), lo anterior conforme a las Políticas y Lineamientos del propio SNPyS. Una vez que un producto cuenta con el correspondiente Dictamen de Viabilidad (por parte de la Administración) se somete a la consideración del HCA.

El o los valores que puedan tomar las variables que definan estas reglas de negocio debe ser de total conocimiento de todos los involucrados. Incluyen, entre otras cosas, la tasa de interés, plazo del crédito, edad mínima o máxima, montos de crédito, comisiones, factores de descuento, complemento de pago.

Para cada uno de los productos que se quieran lanzar, se debe seguir el siguiente camino y algunos de los productos que surgen de la reforma a la Ley de Infonavit que se presentan en este documento en este momento se encuentran en este proceso:

Ilustración 13. Proceso para las nuevas soluciones financieras

Fuente: Infonavit.

Modificaciones al MIAC

Este Manual lo elaboran las áreas de Crédito, Gestión de Cartera y Recaudación Fiscal del Instituto, con fundamento en el artículo 8 la CUOEF. Incluyen los procedimientos que aplican a la actividad crediticia, los cuales comprenden las relaciones del Instituto con los trabajadores derechohabientes y otros aliados estratégicos (Bancos, notarios, valuadores, etc.), así como los procedimientos de Cartera y todos los aspectos operativos de la administración de los créditos, que comprenden las diversas etapas de la cobranza social de su competencia y los procedimientos de recaudación y administración de cuotas patronales y otras actividades operativas relacionadas con el saldo de la subcuenta de vivienda competencia de la CGRF. Éste es un documento operativo, por lo que debe agotar los temas que debe contener cada producto nuevo a profundidad.

Modificaciones a las Condiciones Generales de Contratación

Con el objetivo de lograr una mejor comprensión por parte de los usuarios internos y externos, se publican Condiciones Generales de Contratación para cada una de las líneas de financiamiento a que se refiere el artículo 42, fracción II de la Ley. Desde 2008 es una facultad del Director General la

emisión de estos documentos. Estos documentos cubren todos los aspectos jurídicos y financieros que regirán los contratos de apertura de crédito simple entre el Infonavit y las y los trabajadores derechohabientes. No incluyen ningún tipo de regla de acceso al crédito, ya que aplican sólo cuando la o el trabajador derechohabiente ya cuenta con una constancia de crédito y va a titular su operación con el Notario Público y debe ser muy específico, porque es el que, una vez materializado en los modelos de escritura, regirá toda la relación contractual entre el Instituto y la o el trabajador derechohabiente.

Modificaciones a las DCG

Las DCG se consideran publicaciones adicionales relativas al otorgamiento de crédito y entre otros rubros determinan los montos máximos de crédito y las tasas de interés de los productos.

Los montos máximos de créditos los emite el HCA con fundamento en el artículo 42 de la Ley del Infonavit y se deben publicar en el DOF una vez que sean aprobados. Se refiere al monto máximo de crédito que otorgue el Infonavit. No comprende el monto máximo otorgado para cada cajón salarial en cada opción de financiamiento, los cuales se establecen en sus Reglas de Negocio. Cada solución financiera resultado de la reforma a Ley tendrá sus montos máximos determinados como se ha explicado.

Las tasas de interés las debe aprobar el Consejo de Administración, según el artículo 44 de la Ley. La Ley no exige una forma determinada para darlas a conocer. Sin embargo, al publicarse las reglas de negocio de cada opción de financiamiento en lo individual se publicaría la tasa de interés que le aplique, según se haya aprobado.

II. Arquitectura de la implementación: Reglas de Negocio

Otro punto importante para que se logre una implementación ordenada de la reforma es el diseño de la arquitectura de implementación.

Para poder lograr lo anterior, es necesario que se definan las reglas de negocio para establecer los mecanismos de captación del fondeo para el financiamiento, es decir, la manera en que las nuevas soluciones se van a financiar (recursos del fondo, cofinanciamiento, operaciones de mercado). Asimismo, el mecanismo de originación de las nuevas soluciones, puede ser en ventanilla propia, de terceros, usando plataforma electrónica o con la integración de expedientes; modelo de crédito, éste incluye la tasa de interés, los montos, accesorios y el tipo de garantía; definición de modelo de riesgos, se deben identificar los nuevos riesgos a los que están sujetas las nuevas soluciones financieras; y, finalmente, el modelo de administración, verificación y cobranza, éste deberá prever el mecanismo de descuento automático, el mecanismo de domiciliación con el sistema financiero, el mecanismo de tercerización, la verificación del uso del crédito y los mecanismos de cobranza social que se incorporarán.

Tener una implementación ordenada permitirá optimizar los recursos institucionales, traduciéndose en un menor tiempo para poner a disposición de los trabajadores derechohabientes las nuevas soluciones financieras que incrementarán su patrimonio.

III. Arquitectura Tecnológica: Sistemas Integrados de Operación del Crédito

Una vez preparada la implementación, se deben integrar los sistemas de operación de crédito. Para esto se tiene planeado diseñar y desarrollar un modelo de información para los trabajadores derechohabientes, lo que les permitirá hacer una comparación entre las diversas soluciones financieras que el Infonavit pone a su disposición.

Adicionalmente, se desplegará otro modelo que ayudará a verificar que los recursos se destinen para el fin que fueron solicitados.

Finalmente, se integrarán los modelos de riesgos, inscripción de créditos y de originación de los nuevos productos de crédito.

Se espera que la integración de los sistemas de operación de crédito brinde certeza al trabajador derechohabiente y le permita ejercer plenamente su derecho a la vivienda y, del lado del Infonavit, permita optimizar procesos para reducir los costos de transacción de todos los agentes involucrados.

Cabe señalarse que todos los desarrollos que se requieren llevar a cabo derivado de la implementación de un proyecto institucional son desarrollados por el área de SGTI dentro de las directrices manejadas por el Plan Maestro de Tecnologías, por lo cual, previo a su desarrollo, se determina su arquitectura de construcción, su interconectividad con otras plataformas, sus estándares de seguridad informática, etc.

Una vez concluida la etapa de desarrollo de la solución tecnológica, se lleva a cabo un proceso de “pruebas” para garantizar que esa solución funciona conforme a lo requerido por el área usuaria previo a su puesta en operación.

4. Principales hitos de la reforma para 2021

En febrero iniciaron las rondas de negociación de las Reglas y Políticas de Otorgamiento de Crédito entre los sectores de trabajadores, empresarial y gobierno. Adicionalmente, se deben hacer cambios a la CUOEF.

Para **mayo** se presentarán dos alternativas de financiamiento que van a transformar la calidad de vida de los trabajadores:

- **Nuevo Esquema de Crédito en Pesos.**
- Crédito para policías y trabajadores de la agroindustria.

Durante **agosto** estará en operación el producto de **Cuenta Infonavit más Crédito Bancario** (CI + CB).

En **septiembre** se inicia con créditos para **adquisición de vivienda, refinanciamientos, autoproducción con fondeo propio y mecanismos de verificación.**

II. Plan de Labores y Financiamientos 2021

La aplicación de la metodología, aprobada el año pasado, ha facilitado la atención y priorización de Proyectos Institucionales. Durante el primer trimestre de 2021, el Portafolio de Proyectos ha alcanzado los hitos que le correspondían conforme a los planes de trabajo.

Con motivo de la Reforma de Ley del Infonavit, así como de la actualización de metas para fortalecer la "Experiencia Infonavit" y la estrategia de "Transformación Digital", resulta necesario proponer algunas adecuaciones al Portafolio de Proyectos Institucionales 2021.

Estas adecuaciones no **impactan el techo presupuestal institucional autorizado** por HAG en diciembre 2020. Dicho presupuesto se redistribuye de manera más eficiente para hacer frente al gran proyecto "Programa de Implementación de la Reforma" que robustece la estrategia del Instituto y, en consecuencia, reclasifican recursos o modifican la temporalidad en la ejecución de los proyectos del portafolio.

Proyecto para implementación de Reforma

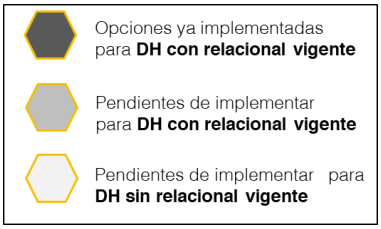
Para gestionar la implementación de las distintas opciones de financiamiento en forma ordenada, se propone la creación de un gran Proyecto: "Programa de Implementación de la Reforma".[2]

Este proyecto se considera estratégico y tiene como objetivo general, la implementación de todas las opciones de financiamiento que se habilitaron con la modificación a la Ley, buscando dar prioridad a aquellas que tienen una mayor demanda por parte de los trabajadores. Se espera que la implementación de este gran proyecto termine a más tardar en diciembre del 2023.[3]

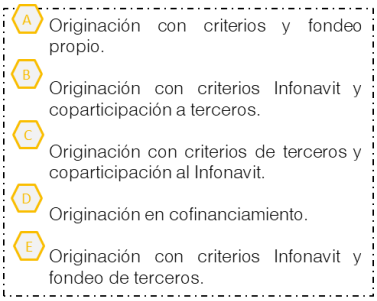
En el corto plazo (2021), se tiene como objetivo específico la definición, desarrollo y otorgamiento del primer crédito de cada de una de las opciones de financiamiento y sus variables, conforme la prioridad institucional que se establezca.

Se estima que este proyecto tenga como beneficio el incremento de trabajadores derechohabientes a los que se les puede ofrecer una opción de financiamiento y la oportunidad de ofrecer una mayor cantidad de soluciones que se ajusten a sus necesidades de mejor manera, permitiendo hacer un ejercicio pleno del derecho a la vivienda.

El proyecto brinda información relevante, ya que identifica de manera clara el estado que guardan todas las opciones de financiamiento, las ya existentes y las que se tienen que desarrollar. En la Ilustración 14 se muestran las modalidades de crédito y los usos de la SCV. Éstos se dividen en dos grandes grupos: los derechohabientes con o sin relación laboral vigente; sin relación laboral vigente; los derechohabientes con relación laboral vigente pueden tener opciones ya implementadas o pendientes de implementar, en el caso de los trabajadores DH que no tengan una relación laboral vigente, todos están pendientes de implementar.



También, se hace una distinción de las opciones disponibles por tipo de financiamiento y son los siguientes:

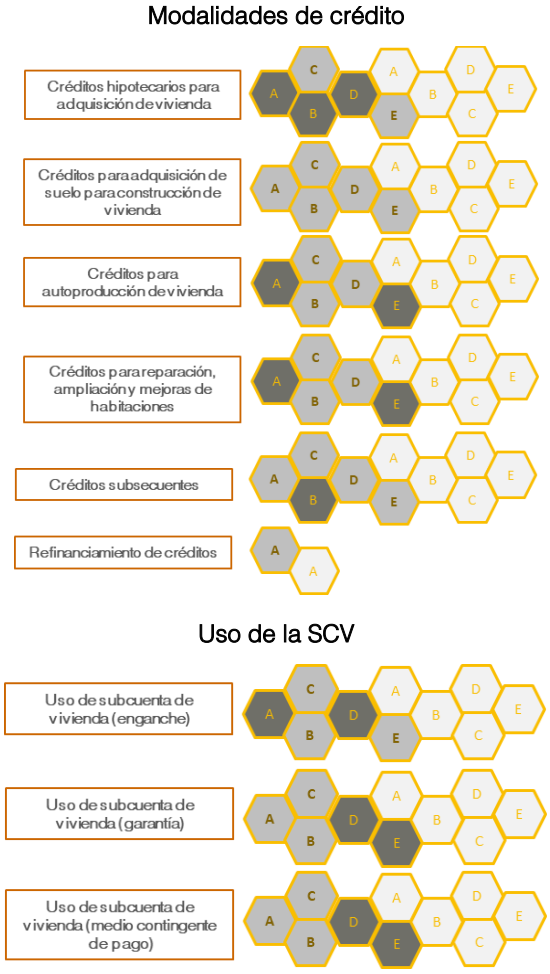


La primera parte de la Ilustración 14 muestra las modalidades de crédito, por grupo de trabajador DH y por tipo de financiamiento. La segunda parte muestra las modalidades de uso de la SCV, por grupo de trabajador DH y por tipo de financiamiento:

[2] La cédula paramétrica para recomendación técnica del Proyecto alcanzó 173 puntos, cumpliendo con la metodología de clasificación de proyectos aprobada por el HCA en la sesión ordinaria 841 del 28 octubre de 2020.

[3] En cuanto se integre al portafolio de proyectos institucionales, se incluirá en los informes trimestrales de proyectos que se envían para Comité de Auditoría, dentro de los cuales se informan avance de desempeño y ejecución presupuestal.

Ilustración 14. Opciones de financiamiento existentes y por desarrollar



Hitos del proyecto[4]

Los hitos más relevantes identificados en el proyecto son los siguientes:

- Establecer orden de implementación de las nuevas opciones financieras y su temporalidad, periodo 2021-2023.
- Estimar los recursos humanos y financieros para la correcta implementación de la reforma.
- Iniciar de la implementación de las distintas opciones financieras.
- Presentar el proyecto a la H. Asamblea General de abril para su integración en el Portafolio de Proyectos Institucionales.
- Identificar las necesidades de recursos humanos para implementar la reforma.
- Definir el plan de adquisiciones de la SGTI para toda la implementación de la reforma.

Presupuesto necesario y participantes

Se solicitará como presupuesto a la H. Asamblea General el siguiente monto:

Ilustración 15. Presupuesto Proyecto "Programa de Implementación de la Reforma" corto plazo: 2021

Fuente: Infonavit.

Para la consecución de los objetivos de este gran proyecto se requiere de la participación conjunta y coordinada de las áreas del Instituto.

Riesgos identificados

Es de suma importancia identificar las posibles contingencias o variables que pudieran afectar la implementación exitosa del proyecto de implementación de la reforma, los posibles riesgos involucrados. En ese sentido, primero, existen riesgos derivados de converger rápidamente a entendimientos presupuestales, tecnológicos y operativos para cumplir en tiempo y forma con la implementación; segundo, el riesgo de un posible desfase en recursos dedicados a la implementación que interactúen con el resto de programas del Infonavit, incluyendo los desarrollos tecnológicos; tercero, se considera la posible escasez o falta de periodos suficientes de maduración y evaluación entre un producto y otro, lo que no permitiría aprovechar de manera óptima los aprendizajes previos; y, finalmente, un incremento sensible en el número de trabajadores derechohabientes sujetos de atención en todos los canales operativos actuales.

[4] Entendido como un acontecimiento relevante durante el desarrollo del proyecto.

Ilustración 16. Riesgos a la implementación del Proyecto

Fuente: Infonavit.

Actualización del Portafolio de Proyectos Institucionales 2021

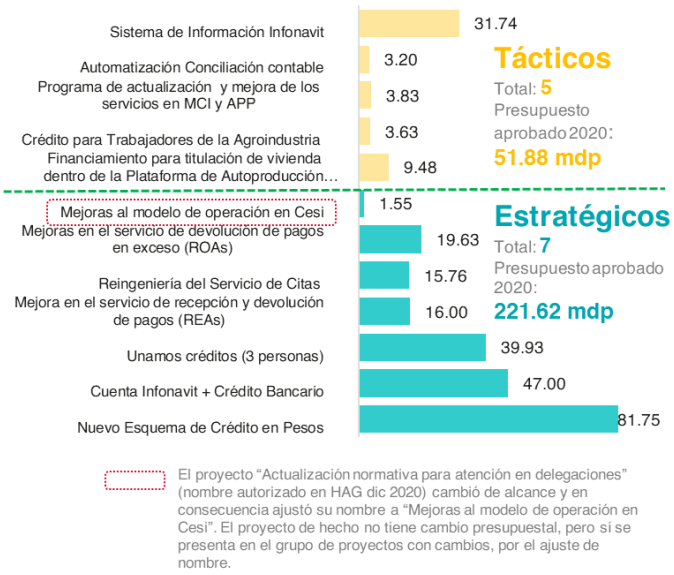
La incorporación del nuevo proyecto "Programa de implementación de Reforma" con un presupuesto inicial de 36.57 mdp, así como la alineación de los esfuerzos institucionales a la "Experiencia Infonavit" y la estrategia de "Transformación Digital" implica ajustes en la temporalidad y alcances de algunos proyectos, y la redistribución del presupuesto aprobado en diciembre de 2020, balanceando el presupuesto al interior del portafolio.

A continuación, se presentan los cambios en el portafolio de proyectos institucionales para 2021, manteniendo el techo presupuestal autorizado al Instituto en la HAG de diciembre 2020, además de la reclasificación de 4 mdp que se agregan al presupuesto del Portafolio de Proyectos, para ser asignados a un proyecto, y son cubiertos con recursos de "continuidad operativa de la SGPFF" que ya habían sido aprobados en el presupuesto institucional 2021.

Detalle de cambios en el portafolio de proyectos institucionales

Con base en el PEF 2021-2025, el portafolio de proyectos para 2021 es de 19 proyectos; 11 estratégicos y 8 tácticos por un monto aprobado por la HAG en diciembre de 2020 de 509.03 mdp para 2021. A partir de la reforma a la Ley del Infonavit, se hizo la revisión de 12 de los 19 proyectos institucionales, con un presupuesto autorizado en diciembre de 2020 por la HAG de 273.51 mdp para 2021.

Gráfica 1. Presupuesto aprobado por HAG para 2021

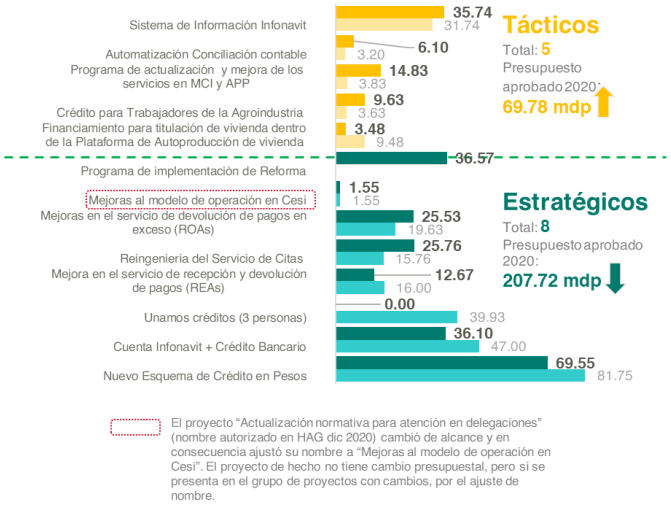


Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Le revisión de los 12 proyectos antes mencionados tuvo las siguientes implicaciones: primero, se liberaron 72.37 mdp para redistribución que incluye la suspensión hasta 2022 de Unamos Créditos (3 personas) que liberó 39.93 mdp del total mencionado; segundo, se identificaron nuevas necesidades para estos proyectos por 39.80 mdp; y finalmente, se agregará el nuevo proyecto del programa de implementación de la reforma como estratégico por 36.57 mdp dando un total de 13 proyectos en revisión.

Con estas modificaciones, considerando la suspensión de un proyecto y la incorporación de otro, este grupo de 12 proyectos institucionales requiere para 2021 de un presupuesto de 277.51 mdp, un incremento de 1.5% del presupuesto ya aprobado para 2021 (273.51 mdp). Este incremento se financiará con 4 mdp adicionales por reclasificación de recursos de continuidad operativa de la SGPFF, por lo que no se requerirán recursos adicionales a los ya aprobados para 2021.

Gráfica 2. Presupuesto modificado para 2021

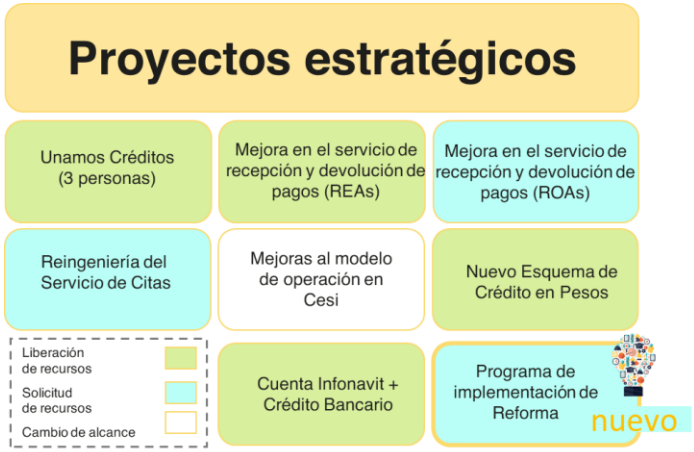


Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Proyectos Estratégicos

Continuando con el grupo de proyectos que registran cambios, aun considerando los 7 proyectos estratégicos ya existentes y el nuevo proyecto programa de implementación de la reforma, el presupuesto requerido para 2021 es de 207.72 mdp, 6.3% menor que el aprobado por el HGA en 2020 (221.62 mdp) para este grupo de proyectos estratégicos. Así 4 proyectos liberaron recursos por 66.37 mdp, 3 proyectos solicitaron 52.47 mdp y un proyecto tuvo modificaciones sólo en alcance y nombre.

Ilustración 17. Detalle por proyecto de movimientos



Fuente: Infonavit.

En cuanto al detalle por proyecto mencionado (Ilustración 16) de los movimientos presupuestarios realizados, en lo que respecta al proyecto de Unamos Créditos (3 personas) la SGC solicitó suspenderlo durante 2021, para destinar sus esfuerzos a otras actividades prioritarias del área y del Instituto. Se reactivará en 2022. Con ello se liberaron 39.93 mdp (100% del presupuesto asignado).

La convergencia entre el proyecto Mejora en el servicio de recepción y devolución de pagos (REAs) y el de Mejoras en el servicio de devolución de pagos en exceso (ROAs) requiere redistribución de recursos entre ambos, por lo que al primero se le redujo el presupuesto en 21% y al segundo se le aumentó en 30%.

Por un cambio en la estrategia de atención tecnológica, el presupuesto del proyecto de Reingeniería del Servicio de Citas aumentó en 63%.

En cuanto al proyecto Mejoras al modelo de operación en Cesi se planteó una reducción de alcance para focalizar la atención a Cesi, atendiendo la directriz de "Experiencia Infonavit". Consecuentemente cambia el nombre del proyecto de "Actualización normativa para atención en delegaciones" a "Mejoras al modelo de operación en Cesi", y su presupuesto no presenta movimientos.

Tanto para el proyecto Nuevo Esquema de Crédito en Pesos (entendimiento, concluido en febrero 2021) como Cuenta Infonavit + Crédito Bancario (entendimiento, concluido en diciembre 2020), al contar con el análisis detallado del requerimiento, la SGTI pudo identificar que la cuantificación precisa de la inversión necesaria para atender estos proyectos nuevos es menor a la consideración inicial presentada en septiembre 2020. Así los presupuestos se ajustaron 15% y 23% a la baja, respectivamente, por lo que se liberaron 12.20 mdp y 10.90 mdp respectivamente.

Finalmente, como proyecto estratégico nuevo se incorporó al Portafolio de Proyectos el Programa de implementación de Reforma para atender, diseñar e implementar las modificaciones a la Ley.

Tabla 1. Detalle de cambios en el portafolio de proyectos estratégicos

Proyecto	Área	Presupuesto autorizado HAG dic 2020 (mdp)	Liberación de recursos (mdp)	Solicitud de recursos (mdp)	Variación	Presupuesto HAG abril 2021 (mdp)
Nuevo Esquema de Crédito en Pesos	SGC	81.75	12.20		-15% ⬇	69.55
Cuenta Infonavit + Crédito Bancario	SGC	47.00	10.90		-23% ⬇	36.10
Unamos créditos (3 personas)	SGC	39.93	39.93		-100% ⬇	0
Mejora en el servicio de recepción y devolución	SGGC	16.00	3.33		-21% ⬇	12.67

Proyecto	Área	Presupuesto autorizado HAG dic 2020 (mdp)	Liberación de recursos (mdp)	Solicitud de recursos (mdp)	Variación	Presupuesto HAG abril 2021 (mdp)
de pagos (REAs)						
Programa de implementación de Reforma*	SGARH	-		36.57	⇧	36.57
Reingeniería del Servicio de Citas	SGO	15.76		10.00	⇧ 63%	25.76
Mejoras en el servicio de devolución de pagos en exceso (ROAs)	SGGC	19.63		5.89	⇧ 30%	25.53
Mejoras al modelo de operación en Cesi	SGO	1.55			⊟	1.55
TOTAL		273.51	66.37	52.47		207.72

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.
*Proyecto nuevo

Proyectos Tácticos

Para los 5 proyectos tácticos con cambios, el presupuesto requerido para 2021 es de 69.78 mdp, 34.5% mayor que el aprobado por el HGA en 2020 (51.88 mdp). Así un proyecto liberó recursos por 6 mdp y 4 proyectos solicitaron 23.90 mdp.

Ilustración 18. Detalle por proyecto de movimientos

Fuente: Infonavit.

En cuanto al detalle por proyecto mencionado (Ilustración 17), el presupuesto del programa de actualización y mejora de los servicios en MCI y APP aumentó 287% debido a cambios en el alcance 2021 del proyecto (servicios a liberar en MCI y la APP).

En cuando al proyecto de financiamiento para titulación de vivienda (autoproducción) su presupuesto se ajustó en 63%, ya que el desarrollo tecnológico se aplazó para 2022. Con ello se liberaron 6.0 mdp.

En cuanto al proyecto de Crédito para Trabajadores de la Agroindustria, la solución tecnológica originalmente se desarrollaría en 2022 (los recursos se solicitarían en HAG de diciembre 2021); sin embargo, se busca recortar los tiempos para la liberación del producto, lo cual, requiere construir habilitadores para captar información de la CGRF y esto implica un incremento en su presupuesto de 165%.

Sobre el proyecto del Sistema de Información Infonavit habrá incremento de alcance para documentar la estructura de los modelos de datos, las reglas de negocio, las definiciones y los glosarios de usuario (documentar metadatos). Por ello, su presupuesto aumentó 13% (los 4 mdp adicionales serán cubiertos con reclasificación de recursos de continuidad operativa de la SGPFF).

Tabla 2. Detalle de cambios en el portafolio de proyectos tácticos

Proyecto	Área	Presupuesto autorizado HAG dic 2020 (mdp)	Liberación de recursos (mdp)	Solicitud de recursos (mdp)	Variación	Presupuesto HAG abril 2021 (mdp)
Financiamiento para titulación de vivienda (autoproducción)	SGC	9.48	6.00		-63% ⇩	3.48
Crédito para Trabajadores de la Agroindustria	SGC	3.63		6.00	⇧ 165%	9.63
Programa de actualización y mejora de los servicios en MCI y APP	SGO	3.83		11.00	⇧ 287%	14.83
Automatización Conciliación contable	SGPFF	3.20		2.90	⇧ 91%	6.10
Sistema de Información Infonavit**	SGPFF	31.74		4.00	⇧ 13%	35.74
TOTAL		51.88	6.00	23.90		69.78

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.
**Los 4 mdp adicionales serán cubiertos con reclasificación de recursos de continuidad operativa de la SGPFF.

En conclusión, la modificación al portafolio de proyectos para 2021 incluye lo siguiente: se suspende un proyecto estratégico durante 2021 (Unamos Créditos, 3 personas), se agrega un proyecto estratégico, Programa de Implementación de la Reforma; el proyecto estratégico "Actualización normativa para atención de delegaciones" cambia de nombre a "Mejoras al modelo de operación en Cesi"; al proyecto táctico "Sistema de Información Infonavit" se agregarán 4 mdp de GAOV mismos que no son recursos adicionales que se estén solicitando, dado que serán cubiertos con reclasificación de recursos de continuidad operativa de la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización, por lo que no habrá incremento presupuestal.

Por lo anterior, el presupuesto de la totalidad de proyectos en el portafolio (19 proyectos) considerados en el portafolio institucional pasa de 509.03 mdp (autorizados por HAG en diciembre de 2020) a 513.03 (a presentar en HAG en abril de 2021).

Integración del Portafolio de Proyectos Institucionales 2021

Como se mencionó, el PEF 2021-2025 considera 19 proyectos institucionales. Considerando que se suspendió de manera temporal el proyecto de Unamos Crédito (3 personas) para ser retomado en 2022 y el nuevo proyecto Programa de Implementación de Reforma, se mantienen 19 proyectos en el portafolio para 2021: 11 proyectos estratégicos y 8 proyectos tácticos.

En la siguiente tabla se indica la composición del portafolio de proyectos integrado por 11 estratégicos y 8 tácticos, por área mostrando su presupuesto de GAOV y presupuesto de inversión lo que da un total de 513.03 mdp (320.64 mdp para estratégicos y 192.40 mdp para tácticos).

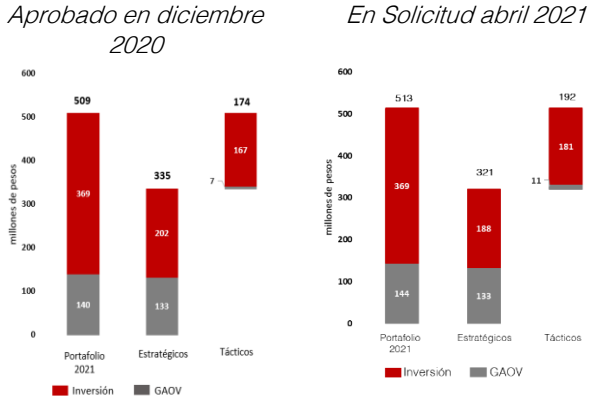
Tabla 3. Resumen de presupuesto por área

Área	Proyectos	GAOV (mdp)	Inversión (mdp)	Total (mdp)
SGPFF	4	25.00	87.91	112.91
SGC	2	70.00	35.65	105.65
SGGC	2	16.18	22.02	38.19
SGARH	1	20.00	16.57	36.57
SGO	2	1.55	25.76	27.31
Proyectos Estratégicos	**11**	**132.72**	**187.91**	**320.64**
SGTI	1	0	91.60	91.60
SGPFF	3	4.00	37.84	41.84
SGGC	1	0	31.01	31.01
SGO	1	0	14.83	14.83
SGC	2	7.11	6.00	13.11
Proyectos Tácticos	**8**	**11.11**	**181.28**	**192.40**
Total portafolio	**19**	**143.84**	**369.20**	**513.03**

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

A continuación, se muestra la distribución del presupuesto del portafolio de proyectos en total y luego su división por estratégicos y tácticos, se observa la división de inversión y de GAOV.

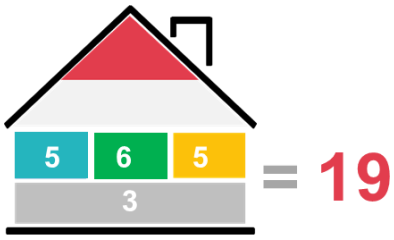
Gráfica 3. Presupuesto 2021: aprobado vs en solicitud



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Finalmente, para 2021 de los 19 proyectos considerados, se tienen 5 dirigidos a mejorar la relación con el trabajador derechohabiente, 6 dedicados a las soluciones financieras, 5 para mejorar la operación y eficiencia y 3 como habilitadores para lograr lo anterior.

Ilustración 19. Resumen portafolio de proyectos 2021 por eje estratégico:



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

En esta tabla se observan los 19 proyectos con detalle de área, eje y tipo.

Tabla 4. Detalle de portafolio de proyectos por eje:

No.	Proyecto	Área	Eje	Tipo
1	Mejoras en el servicio de devolución de pagos en exceso (ROAs)	SGGC	1	E
2	Reingeniería del Servicio de Citas	SGO	1	E
3	Mejoras al modelo de operación en Cesi	SGO	1	E
4	Implementación 4 servicios electrónicos para DH	SGPFF	1	E
5	Programa de actualización y mejora de los servicios en MCI y APP	SGO	1	T
6	Nuevo esquema de crédito en pesos	SGC	2	E
7	Cuenta Infonavit + Crédito Bancario	SGC	2	E
8	**Programa de implementación de Reforma**	**SGARH**	2	**E**
9	Ampliación de canales para recepción de aportaciones extraordinarias a SCV*	SGPFF	2	E
10	Financiamiento para titulación de vivienda dentro de la Plataforma de Autoproducción de vivienda	SGC	2	T
11	Crédito para Trabajadores de la Agroindustria	SGC	2	T
12	Rediseño SAP (FICO – TRM)	SGPFF	3	E
13	Mejora en el servicio de recepción y devolución de pagos (REAs)	SGGC	3	E
14	Homologación de fuentes de información para administración de créditos	SGGC	3	T
15	Automatización Conciliación contable	SGPFF	3	T
16	Reingeniería de la Plataforma de Recaudación Fiscal	SGPFF	3	T
17	Reportes Regulatorios para la CNBV	SGPF	H	E
18	Plataforma Biométrica Institucional 2.0	SGTI	H	T
19	Sistema de Información Infonavit	SGPFF	H	T

Tipo. E: Estratégico. T: Táctico

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

* Al alcanzar sus objetivos, el proyecto estaría concluyendo al cierre de marzo 2021 y documentando su conclusión en la Oficina de Proyectos Institucionales.

Anexo: carátulas de proyectos conforme a Plan

de Labores 2021

Mejoras en el servicio de devolución de pagos en exceso (ROAs)

Problemática o Necesidad

- Derivado del proceso de la amortización de los créditos otorgados, que se opera en el Instituto, se generan pagos en exceso de forma recurrente, debido a que el cálculo del saldo se hace con un bimestre adelantado. Actualmente, el acumulado de devoluciones pendientes es de ~5,278 mdp (dato al 30 de agosto del 2020).
- Además, en el año de 2017 el servicio presencial de devolución presentó casos de usurpación de la personalidad, identificándose 479 casos de una mala operación y un quebranto por 8 mdp, por lo anterior, se levantó una denuncia ante la Fiscalía General de la República, la cual está en curso de investigación.
- Derivado de la falta de capacidad instalada en los Centros de Servicio Infonavit (Cesi), hoy el servicio presencial está prácticamente suspendido, sin embargo, para continuar brindando la atención a los acreditados, en octubre de 2018 se desarrolló el servicio de devolución de la amortización excedente en la modalidad de autoservicio, a través de Mi Cuenta Infonavit (MCI), con apoyo del e.firma para autenticar al acreditado. Es importante señalar que se requieren acciones preventivas en el ingreso a la bolsa que contengan los pagos en exceso, así como incrementar la capacidad de devolución, dado que el ingreso vs el egreso genera que la bolsa no disminuya y se presenten incrementos derivados de los rendimientos que se deben dar similares a la Subcuenta de Vivienda (SCV).

Objetivo

Implementar una solución integral e institucional que permita disminuir los casos de pagos en exceso del Régimen Ordinario de Amortización (ROA), con el fin de reducir el pago en exceso, la brecha de devoluciones pendientes y el saldo acumulado a devolver.

Alcance

- Actualizar la normatividad del servicio con definiciones de controles, la mitigación de riesgos y las guías operativas del servicio para delegaciones.
- Mejoras al servicio de devolución de pagos en exceso a través de MCI y firma electrónica avanzada; reportes estratégicos y operativos del servicio para la información del avance a la alta dirección.
- Implementar cambios en el sistema CRM para atención de las y los beneficiarios de pagos en exceso: manejo de perfiles de acceso, adecuaciones de los canales de atención y servicio, entre otros.
- Implementar las estrategias de comunicación y promoción interna y externa, capacitación del personal interno y acreditados sobre el uso del servicio.

Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes

Tipo de proyecto
Estratégico

Fecha de cierre
Marzo 2022

Área líder
SGGC

Áreas participantes

SGO	SGCom
SGTI	CGJ

Consulta más información

HAG abril 2021

Mejoras en el servicio de devolución de pagos en exceso (ROAs)

Productos o servicios implementados o por implementar en 2019 - 2020

- Controles en las capturas de cuentas CLABE (Número de Seguridad Social / Claves)
- Normativa actualizada para la solicitud de "Devolución de Pagos en Exceso"
- Criterios y parámetros de verificación y autorización para montos mayores a 100 mil pesos para la devolución de pagos
- Sellado Digital (Firma Electrónica del SAT) en MCI
- Notificaciones de rechazo en MCI
- Reportes de gestión del modelo operativo actual.

Productos o servicios a implementar en 2021

- Servicio de Devolución de Pagos en Exceso operando en Cesi con identificación biométrica del derechohabiente.
- Servicio móvil de Devolución de Amortización en Exceso con identificación biométrica del derechohabiente.
- Servicio de Devolución de Pagos en Exceso a Beneficiarios y por Mandatos Judiciales en Cesi.

Beneficios esperados

- Reducción de costos operativos por personal equivalentes al 24%, disminuyendo de 105 a 89, dado que solo será necesario el canal presencial para la atención de Beneficiarios, Mandatos Judiciales y Devoluciones por créditos cancelados antes o después de ejercidos.
- Disminución del riesgo de usurpación a la verificación con firma electrónica avanzada y en el mediano plazo con biométricos, dejando un 10% de riesgo operacional.
- Mayor eficiencia en la devolución de pagos en exceso al atender a 255,000 acreditados por año, lo que representa un incremento del 54% con respecto al año anterior.

	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
Presupuesto requerido 2021 *(millones de pesos)*	15.00	511			
	0.50	544	9.35	904	25.52
	0.68	552			
	16.18		9.35		25.52

Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes

Tipo de proyecto
Estratégico

Fecha de cierre
Marzo 2022

Área líder
SGGC

Áreas participantes

SGO	SGCom
SGTI	CGJ

Siguiente proyecto

HAG abril 2021

Reingeniería del servicio de citas

Problemática o Necesidad

- Para el cierre del primer semestre 2020, se realizó la implementación de las cinco mejoras prioritarias de los Sistemas de Citas y Turnos correspondientes a la fase II del proyecto, con el apoyo del proveedor.
- La fase III contempla 17 mejoras que brindarán una mejor experiencia a los derechohabientes y acreditados. Dado que el proveedor actual propuso un plan de ~18 meses con un alto costo económico, se llegó al consenso de desarrollar una nueva plataforma "hecha en casa" que cubrirá todas las necesidades del Instituto en el mismo periodo de tiempo.

Objetivo

- 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 los derechohabientes y acreditados que agenden una cita para atención en los Centros de Servicio Infonavit (Cesi).

Alcance

- Contar con un sistema de Citas y Turnos que cubra todas las funcionalidades requeridas para la atención a derechohabientes y acreditados.

Productos o servicios por implementar

- Nuevo Sistema de Citas y Turnos con todas las características y funcionalidades que contemplan (Fase I y II) y las mejoras que aún no se han desarrollado, necesarias para operar en los Cesi.

Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes

Tipo de proyecto
Estratégico

Fecha de cierre
Diciembre 2021

Área líder
SGO

Áreas participantes
SGTI

Consulta más información

HAG abril 2021

Reingeniería del servicio de citas

Beneficios esperados

- Mayor adaptabilidad de la solución tecnológica a los procesos de negocio.
- No tener dependencia de un producto empaquetado y de su fabricante.
- Atender con mayor rapidez y flexibilidad los requerimientos de los Sistemas de Citas y Turnos, reduciendo de manera considerable los tiempos de respuesta.
- Mayor capacidad de optimizar los procesos de operación mediante la solución tecnológica.
- Diseño de la solución tecnológica acorde a los estándares tecnológicos de la SGTI.
- Dar cumplimiento oportuno a requerimientos normativos.

Presupuesto requerido 2021
(millones de pesos)

GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
0.00		25.76	904	25.76
0.00		25.76		25.76

Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes

Tipo de proyecto
Estratégico

Fecha de cierre
Diciembre 2021

Área líder
SGO

Áreas participantes
SGTI

Siguiente proyecto

HAG abril 2021

Mejoras al modelo de operación en Cesi

Cambio de nombre

Problemática o Necesidad

- En los últimos años, en la vida institucional del Infonavit se ha puesto de manifiesto una desvinculación entre las distintas áreas sustantivas, lo que ha provocado una atención deficiente a las expectativas de los derechohabientes de manera oportuna y la baja calidad en el servicio.
- Con el fin de mejorar la calidad y tener una estrecha relación con el derechohabiente, el Instituto inició un diagnóstico en el que se puso de manifiesto la necesidad de articular a las diferentes áreas para brindar servicios de manera oportuna y empoderarlo para que pueda tomar mejores decisiones durante las diferentes etapas de su ciclo de interacción con el Instituto, a través de un acompañamiento continuo y un modelo de atención consolidado con orientación al uso de los diferentes canales digitales, considerando un cambio fundamental en el mismo.

Objetivo

- Coordinar y organizar de forma efectiva entre las Oficinas Centrales y los Centros de Servicio Infonavit (Cesi), estructuras administrativas alineadas y homologadas que garanticen la eficiencia de recursos humanos necesarios para la atención, y la instrumentación de acciones de mejora necesarias para brindar un servicio con calidad y calidez. Lo anterior con el establecimiento de indicadores y la retroalimentación a las áreas sustantivas sobre la entrega de servicios y las soluciones, permitiendo ser resolutivos al primer contacto en la generalidad.

Alcance

- Fase I Diagnóstico (identificar las necesidades y acciones de mejora): dimensiones normativa, humana, tecnológica, física e imagen, y de servicios.
- Fase II Implementación: Modificaciones y actualización de la normativa, así como alineación de estructuras organizacionales.
- Fase III reforzamiento: Reforzar en cada Cesi el modelo de atención mejorado

Productos o servicios implementados en 2020

- Normativa actualizada conforme a la nueva reorganización administrativa institucional
- Estructuras organizacionales de atención y servicio ajustadas
- Gerente de Atención y Servicio con rol de solucionador de problemas operativos
- Red inalámbrica Wifi en la totalidad de las salas de espera de los Cesi.
- Guía de consulta rápida de requisitos para los trámites y servicios más solicitados (homologada a nivel nacional).
- Catálogo Institucional de Servicios con servicios back office.
- Procesos y procedimientos de los servicios que se brindan en los Cesi homologados

Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes

Tipo de proyecto
Estratégico

Fecha de cierre
Diciembre 2021

Área líder
SGO

Áreas participantes

CG	SGC
SGGC	SGARH
SGCom	SGTI
CGJ	CGRF

Consulta más información

HAG abril 2021

Mejoras al modelo de operación en Cesi

Productos o servicios a implementar en 2021

- Reforzamiento de buenas prácticas.
- Mejoras al Modelo de Atención en Cesi
- Diagnóstico integral de Cesi
- Normativa "Proceso Atender al Usuario" (solo Cesi)
- Diagnóstico integral de Infomóviles

Beneficios esperados

- Atender y brindar servicios con calidad y calidez a los más de 20 millones de derechohabientes que se presentan en los Cesi
- Ofrecer servicios y productos financieros que les permitan ahorrar y acceder a soluciones de vivienda que incrementen su patrimonio y mejoren su calidad de vida con información homologada en todos los Cesi.
- Otorgar servicio de solución en primer contacto en los 89 Cesi del país.

	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
Presupuesto requerido 2021 *(millones de pesos)*	0.53 1.02	548 549	0.00		1.55
	1.55		0.00		1.55

Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes

Tipo de proyecto
Estratégico

Fecha de cierre
Diciembre 2021

Área líder
SGO

Áreas participantes

CG	SGC
SGGC	SGARH
SGCom	SGTI
CGJ	CGRF

Siguiente proyecto

HAG abril 2021

Programa de actualización y mejora de los servicios en MCI y APP

Problemática o Necesidad

- En los últimos años, la vida institucional del Infonavit ha manifestado una desvinculación entre las distintas áreas sustantivas, lo que ha provocado una atención deficiente de las expectativas de las y los derechohabientes y baja calidad en el servicio.
- Con el fin de mejorar la calidad y tener una estrecha relación con la y el derechohabiente, el Instituto inició un diagnóstico en el que se puso de manifiesto la necesidad de articular a las diferentes áreas para brindar servicios de manera oportuna, así como empoderarlo para que pueda tomar mejores decisiones durante las diferentes etapas de su ciclo de interacción con el Instituto. Lo anterior, a través de un acompañamiento continuo y un modelo de atención consolidado con orientación al uso de los diferentes canales digitales mediante un cambio fundamental en el mismo.

Objetivo

- Instrumentar nuevos servicios digitales que permitan a la y el derechohabiente realizar trámites en línea a través de los diferentes canales de servicio, mejorar los canales existentes y darles alternativas de servicio a los usuarios con eficiencia y transparencia.

Alcance

- Analizar y diseñar dos nuevos servicios en Mi Cuenta Infonavit de auto consumo.
- Actualizar la última versión de la app para dispositivos Android e iOS a una versión 4.0 para ofrecer más servicios transaccionales.
- Fortalecer el Chatbot para mejorar la experiencia de servicio.
- Implementar 3 servicios en la app para fortalecer los canales de autoservicio.
- Reingeniería de servicios para maximizar los canales digitales.

Productos o servicios a implementar en 2020

- Aplicación móvil versión 4, que incluye los siguientes servicios:
  - Carta Constancia de Intereses.
  - Avisos de Suspensión y Retención.
  - Saldos y Movimientos mejorado.

Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes

Tipo de proyecto
Táctico

Fecha de cierre
Diciembre 2021 [1]

Área líder
SGO

Áreas participantes

CG	SGC
SGGC	SGARH
SGCom	SGTI
CGJ	CGRF

Consulta más información

[1] Fecha de cierre estimada

HAG abril 2021

Programa de actualización y mejora de los servicios en MCI y APP

Productos o servicios a implementar en 2021

Servicio para liberar 1er semestre:
- Registro a MCI.
- Recuperación de contraseña.
- Configuración (Actualización de datos de contacto).
- Calculadora UMA (Convertidor).
- Directorio de oficinas de atención.
- Mejoras pendientes en Saldos y movimientos (5 servicios).
- Asocia tu NSS.

Servicio para liberar 2do semestre:
- Mi agenda (Citas).
- Me interesa un crédito (Perfilamiento y formalización en línea).
- Notificaciones.
- Sigue tu caso y adjunta documentos.
- Dispositivo OTP (Seguridad para realizar trámites en otros
- Creación, desbloqueo y cambio de NIP telefónico.
- Instalación y activación de una sola APP por celular (Activación por DH).

Beneficios esperados

- Mejorar la experiencia de la y el derechohabiente y disminuirle costos de traslado. El costo aproximado de transacción: Centros de Servicio Infonavit (Cesi) (transporte + día de trabajo) = 681.60 pesos/Infonatel (costo llamada) = 15.00 pesos
- Promover el otorgamiento de crédito, el cual se mide a través de la Tasa de Conversión=asesorías de crédito/solicitudes de crédito.
- Mejorar el uso de los recursos presenciales y electrónicos. Presenciales = Tiempos de Espera y Experiencia / Medios Digitales = Experiencia y Solución.
- Se estima que anualmente cerca de 500,000 derechohabientes se ahorren una interacción en los canales presenciales (Cesi e Infonatel).
- Se espera un incremento del 2% en el Índice de Experiencia del Derechohabiente en los servicios otorgados en medios digitales.
- Disminuir las quejas por servicios de Cancelación de hipoteca en un 20% y Entrega de escrituras en un 25%.

Presupuesto requerido 2021
(millones de pesos)

GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
0.00		14.83	904	14.83
0.00		14.83		14.83

Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes

Tipo de proyecto
Táctico

Fecha de cierre
Diciembre 2021 [1]

Área líder
SGO

Áreas participantes

CG	SGC
SGGC	SGARH
SGCom	SGTI
CGJ	CGRF

Siguiente proyecto

[1] Fecha de cierre estimada

HAG abril 2021

Nuevo esquema de crédito en pesos

Problemática o Necesidad

- Debido a la dinámica del sistema hipotecario en los últimos años, el Infonavit ha tenido que replantear su esquema de financiamiento hacia un producto menos costoso financieramente, una tasa de interés más flexible, que considere la calidad de originación de los nuevos créditos y que, a su vez, sea más sencillo y transparente para el acreditado.
- Ante esta situación la Administración ha planteado un Nuevo esquema de Crédito en Pesos cuyas características principales son: tasas de interés diferenciadas por nivel salarial, pagos fijos durante toda la vida del crédito, aporte patronal destinado al pago de capital y fortalecimiento de la información al acreditado en el contrato de crédito, para que tenga mayor claridad respecto al acceso a los productos de cobranza social.

Objetivo

Implementar el Nuevo esquema de Crédito en Pesos:

- Solicitar la aprobación de los órganos colegiados del Infonavit: el Subcomité de Nuevos Productos y Servicios (SNPyS), el H. Consejo de Administración (HCA) y la H. Asamblea General.
- Solicitar a la Subdirección General de Tecnologías de Información la implementación tecnológica del nuevo esquema de pesos.
- Llevar a cabo la capacitación y actualización de contenidos, así como la campaña de comunicación.

Alcance

- Tipo de crédito: Crédito hipotecario Tradicional e Infonavit Total. El Nuevo esquema de Crédito en Pesos reemplazará al esquema actual de Crédito en Pesos que se utiliza para créditos de tipo Tradicional e Infonavit Total.
- Definición de las reglas de negocio.
- Autorización del SNPyS y el HCA.
- Actualización y publicación de reglas de otorgamiento.
- Adecuación de los contratos de crédito.
- Diseño e implementación de los sistemas tecnológicos de Crédito y Operaciones.
- Adecuaciones al curso Saber Más para Decidir Mejor.
- Adecuaciones en los canales de atención como: Mi Cuenta Infonavit, Portal, App, IVR, Centros de Servicio Infonavit e Infonatel.
- Diseño e implementación de la estrategia de capacitación (materiales de capacitación) y actualización de guía por producto.
- Diseño e implementación de la estrategia interna (webmaster, noticias, etc.).
- Diseño e implementación de la estrategia de difusión externa (redes sociales, prensa, radio, etc.).
- Desarrollo de las adecuaciones a la normativa interna.
- Elaboración y obtención de Vobo del formato de lanzamiento de SNPyS.

Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes

Tipo de proyecto
Estratégico

Fecha de cierre
Septiembre 2021 [1]

Área líder
SGC

Áreas participantes

SGO	SGTI
SGCom	CGJ
SGARH	

Consulta más información

[1] Fecha de cierre estimada

HAG abril 2021

Nuevo esquema de crédito en pesos

Productos o servicios implementados o por implementar en 2020

- Definiciones de negocio de Crédito y Operaciones aprobadas
- Aprobación del nuevo esquema de Crédito en Pesos por el SNPyS y el HCA
- Solicitud de servicio de Crédito aprobada.

Productos o servicios a implementar en 2021

- Reglas de otorgamiento publicadas en el Diario Oficial de la Federación y Portal.
- Contratos actualizados y aprobados.
- Aviso a los trabajadores, reglas de otorgamiento de crédito, adición y modificación a las condiciones generales de contratación aprobados.
- Sistemas de Crédito y Operaciones adecuados para la originación y administración de los nuevos créditos.
- Canales de atención modificados.
- Mesa de aclaraciones en operación.
- Curso Saber Más para Decidir Mejor, con las adecuaciones necesarias.
- Capacitación impartida.
- Guía por producto actualizada.
- Productos de Comunicación interna implementados.
- Estrategia de difusión externa y campaña de difusión implementada.
- Normativa interna aprobada y publicada.
- Formato de lanzamiento de SNPyS aprobado.

Beneficios esperados

Para el trabajador:

- Tener acceso a un esquema de financiamiento más sencillo y transparente y, de menor costo financiero.
- Poder acceder a viviendas de mayor valor para quienes tienen mayores ingresos, respecto al esquema actual.

Para el Instituto:

- Tener tasas de interés competitivas en el segmento de trabajadores de altos ingresos.
- Disminución del riesgo crediticio al mantener niveles adecuados de pago versus el ingreso del trabajador.
- Disminución de costos operativos al contar con un esquema de financiamiento más sencillo y fácil de operar

Presupuesto requerido 2021
(millones de pesos)

GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
50.00	511	19.55	904	69.55
50.00		19.55		69.55

Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes

Tipo de proyecto
Estratégico

Fecha de cierre
Septiembre 2021 [1]

Área líder
SGC

Áreas participantes

SGO	SGTI
SGCom	CGJ
SGARH	

Siguiente proyecto

HAG abril 2021

Cuenta Infonavit + Crédito Bancario

Problemática o Necesidad

- Actualmente, Infonavit no ofrece soluciones de vivienda para los derechohabientes que cuentan con ahorro en su Subcuenta de Vivienda (SCV) y tienen una relación laboral como no asalariados.
- Al permitir el uso de la SCV por derechohabientes no activos se aliviará la restricción que enfrentan ante la falta de recursos para el enganche de una vivienda con una institución financiera, lo cual aminorará las restricciones de liquidez para acceder a un crédito hipotecario con la banca comercial. De esta manera, se amplían las opciones de financiamiento para derechohabientes no activos y se fortalece el sistema financiero.
- La relevancia de atender a derechohabientes no activos es crucial para el Infonavit, pues sienta un precedente en el acompañamiento al trabajador en su ciclo de vida, al abrir posibilidades que sólo se habían considerado en situación de contingencia.

Objetivo

Implementar un proyecto que permita el acceso a la adquisición de vivienda a los derechohabientes no activos del Infonavit, mediante una solución financiera que les permita:

- Utilizar el ahorro previo generado en la SCV, para cubrir el enganche al momento de adquirir una vivienda nueva o usada mediante un crédito hipotecario otorgado por la Banca.
- Contar con un crédito hipotecario cofinanciado con la banca.

Alcance

Tipo de crédito: Crédito hipotecario cofinanciado para adquisición de vivienda (L-II), paquete o MAI para derechohabientes no activos del Infonavit de cualquier nivel salarial.

- Definir reglas de negocio.
- Autorización del Subcomité de Nuevos Productos y Servicios (SNPyS) y H. Consejo de Administración (HCA).
- Autorización del modelo de originación por el Comité de Riesgos.
- Actualización y publicación de reglas de otorgamiento.
- Adecuación de los contratos de crédito y contrato marco.
- Firma de contratos marco con la Banca.
- Adecuaciones al Curso Saber Más para Decidir Mejor.
- Diseño e implementación de los sistemas tecnológicos de Crédito, Cartera, Recaudación Fiscal y Operaciones.
- Emisión de constancia del saldo de la SCV disponible desde Mi Cuenta Infonavit (MCI).
- Adecuaciones en los canales de atención como: MCI, Portal, App, IVR, Cesi e Infonatel.
- Proceso de inscripción desde las instalaciones de la banca (captura remota).
- Diseño e implementación de los reportes con el seguimiento del programa.
- Diseño e implementación de la estrategia de capacitación (materiales de capacitación) y actualización de guía por producto.
- Diseño e implementación de la estrategia interna (webmaster, noticias, etc.).
- Diseño e implementación de la estrategia de difusión externa (redes sociales, prensa, radio, etc.).
- Desarrollo de las adecuaciones a la normativa interna.
- Elaboración y obtención de vistos buenos del formato de lanzamiento de SNPyS.

Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes

Tipo de proyecto
Estratégico

Fecha de cierre
Septiembre 2021

Área líder
SGC

Áreas participantes

SGO	SGGC
SGCom	SGTI
CGJ	CGRF

Consulta más información

HAG abril 2021

Cuenta Infonavit + Crédito Bancario

Productos o servicios implementados o por implementar en 2020

- Definiciones de negocio de Crédito, Operaciones, Cartera y Recaudación Fiscal aprobadas.
- Solicitud de servicio de Crédito, Operaciones, Cartera y Recaudación Fiscal aprobados.
- Aprobación del programa Cuenta Infonavit + Crédito Bancario por HCA y SNPyS.

Productos o servicios a implementar en 2021

- Reglas de otorgamiento publicadas en el Diario Oficial de la Federación y Portal.
- Contratos actualizados y aprobados.
- Aviso a los trabajadores, reglas de otorgamiento de crédito, adición y modificación a las condiciones generales de contratación aprobados.
- Sistemas de Crédito, Operaciones, Cartera y Recaudación Fiscal adecuados para la originación y administración de los nuevos créditos.
- Canales de atención modificados. Solicitud de Servicio.
- Indicadores implementados. Mesa de aclaración en operación.
- Curso Saber para Decidir Mejor. Solicitud de servicio.
- Estrategia de capacitación y capacitación impartida.
- Materiales de capacitación y guía por producto actualizada.
- Productos de comunicación interna aprobada.
- Estrategia de difusión externa y campaña de difusión aprobados.
- Normativa interna aprobada y publicada
- Formato de lanzamiento de SNPyS aprobado.

Beneficios esperados

Para el trabajador:

- Disponer de sus ahorros acumulados en la SCV.
- Contar con mayor capacidad de crédito para la adquisición de una vivienda de mayor valor.

Para el Instituto:

- Liberar pasivos del saldo de la SCV hasta por un monto de 1,200 mdp.
- Generar rendimiento sobre el otorgamiento de hasta 4,000 mdp, que ayuden a Infonavit a beneficiar a trabajadores de menores ingresos, por medio del complemento de pago.

Presupuesto requerido 2021
(millones de pesos)

GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
20.00	511	16.10	904	36.10
20.00		16.10		36.10

Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes

Tipo de proyecto
Estratégico

Fecha de cierre
Septiembre 2021

Área líder
SGC

Áreas participantes

SGO	SGGC
SGCom	SGTI
CGJ	CGRF

Siguiente proyecto

HAG abril 2021

Programa de implementación de Reforma

Problemática o Necesidad

- La Reforma a la Ley de Infonavit deriva en actualizar y generar nuevos productos de crédito que cubran las necesidades de los trabajadores en materia de vivienda.
- Las líneas que se actualizarán / generarán para acreditados con relación laboral activa como no activa serán:
  - Créditos hipotecarios para adquisición de vivienda
  - Créditos para adquisición de suelo para construcción de vivienda
  - Créditos para autoproducción de vivienda
  - Créditos para reparación, ampliación y mejoras de habitaciones
  - Refinanciamiento de créditos
  - Créditos subsecuentes
  - Uso de subcuenta de vivienda para distintos fines relacionados con vivienda (garantía, enganche, pago de pasivos)
- Las cuales podrán ser financiadas 100% por el instituto, 100% por entidades financieras o en coparticipación

Objetivo

- Implementación, a más tardar en diciembre de 2023, de todas las opciones de financiamiento habilitadas por la reforma de Ley

Alcance

- Implementación de los servicios para la originación de créditos, así como de los procesos para la administración y seguimiento de los nuevos productos de crédito:
  - Grupos de trabajo y/o entrevistas para conocer el sentir y necesidades de los trabajadores con esta nueva gama de productos
  - Definición de características para cada producto
  - Definición y desarrollo de elementos tecnológicos
  - Aprobación de productos por órganos colegiados
  - Diseño y definición de reportes
  - Consulta de movimientos
  - Diseño e implementación de la estrategia de capacitación y de comunicación internos
  - Elaboración de la normativa de los procesos y servicios
  - Consulta al Subcomité de Nuevos Productos y Servicios
  - Todos los documentos necesarios para su adecuada operación

Proyecto nuevo

Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes

Tipo de proyecto
Estratégico

Fecha de cierre
Diciembre 2023

Área líder
SGARH

Áreas participantes

SGC	SGTI
SGO	SGPFyF
SGGC	SGCom
CGJ	CGR

Consulta más información

Programa de implementación de Reforma

Productos o servicios a implementar en 2021

Las líneas de financiamiento que se actualizarán / generarán para acreditados con relación laboral activa como no activa, serán priorizadas en la etapa de planeación del proyecto, definiendo su implementación entre 2021 y 2023, y surgirán de entre las siguientes opciones:

- Créditos para adquisición de suelo para construcción de vivienda
- Créditos hipotecarios para adquisición de vivienda
- Créditos para autoproducción de vivienda
- Créditos para reparación, ampliación y mejoras de habitaciones
- Refinanciamiento de créditos
- Créditos subsecuentes
- Uso de subcuenta de vivienda para distintos fines relacionados con vivienda (garantía, enganche, pago de pasivos)

Beneficios esperados

- Incrementar la base de derechohabientes entre los que se pueden ofrecer opciones de financiamiento
- Ampliar la gama de opciones de financiamiento que se ofrecen a los derechohabientes, proporcionando alternativas que se ajusten más a sus necesidades

Proyecto nuevo

Presupuesto requerido 2021
(millones de pesos)

GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
20.00	511	16.57	904	36.57
20.00		16.57		36.57

Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes

Tipo de proyecto
Estratégico

Fecha de cierre
Diciembre 2023

Área líder
SGARH

Áreas participantes

SGC	SGTI
SGO	SGPFyF
SGGC	SGCom
CGJ	CGR

Siguiente proyecto

Financiamiento para titulación de vivienda dentro de la plataforma de autoproducción de vivienda

Problemática o Necesidad

- Durante la Implementación de la primera fase, se desarrollaron las modalidades de financiamiento para reparaciones menores, autoproducción con asistencia técnica y autoproducción con constructora.
- En la siguiente fase, se llevarán a cabo las actividades necesarios para operar la modalidad de titulación en el 2022 la cual fue aprobada junto con las 3 modalidades mencionadas en el HCA.

Objetivo

- Otorgar crédito a los derechohabientes que no han escriturado su propiedad ante notario público por falta de recursos con lo cual podrán acceder a la plena propiedad de su vivienda.

Alcance

- Diseño conceptual, presentación y reuniones de trabajo con áreas participantes, definición de instrumentación jurídica registro de requerimiento de desarrollo tecnológico (Solicitud de servicio).

Productos o servicios a implementar en 2021

- Solicitud de servicio formalizada que incluye la solicitud, contrato individual de crédito: carátula de contrato, tabla de amortización, constancia de intereses, carta de cesión irrevocable, tabla de amortización.

Beneficios esperados

- Proporcionar a los derechohabientes una alternativa jurídica y financieramente viable para que obtengan financiamiento que les permita concluir con los trámites de titulación de su vivienda.
- Atender un segmento de la población derechohabiente que históricamente no ha sido atendido.
- Otorgar a los derechohabientes la posibilidad de obtener la propiedad plena de su vivienda.

Presupuesto requerido 2021
(millones de pesos)

GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
3.48	511	0.00		3.48
3.48		0.00		3.48

Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes

Tipo de proyecto
Táctico

Fecha de cierre
Diciembre 2021

Área líder
SGC

Áreas participantes

SGTI	SGGC
SGCom	SGO
SGPFF	CGJ

Siguiente proyecto

HAG abril 2021

Crédito para Trabajadores de la Agroindustria

Problemática o Necesidad

- Existe una población de trabajadores con un compartimento laboral atípico, estos trabajadores se desarrollan en el sector formal con afiliación al Infonavit, cuentan con la figura de patrón, pero no necesariamente cuentan con continuidad laboral, por lo cual no alcanzan el puntaje de originación y no son debidamente atendidos por el Instituto. Como ejemplo, se encuentran los trabajadores de la agroindustria, transportistas, trabajadores de la construcción, entre otros, que laboran durante los periodos realmente efectivos de actividad económica.
- Se busca que este tipo de trabajadores puedan justificar ante el Instituto que, independiente a su continuidad laboral, pueden realizar las aportaciones necesarias para solicitar un crédito. Como parte de esta precalificación, el trabajador deberá de realizar aportaciones extraordinarias, que se irán a la Subcuenta de Vivienda (SCV), durante 12 meses sin interrupción o los meses que se requieran para alcanzar el puntaje; en caso de lograr esta continuidad, el trabajador será acreedor de adquirir un crédito.

Objetivo

- Implementar el producto de Crédito para Trabajadores de la Agroindustria a través de las actividades de desarrollo tecnológico, adecuaciones a los canales de atención, capacitación y difusión, a fin de facilitar el perfilamiento del trabajador individual y/o con comportamiento laboral atípico para la obtención de una alternativa de financiamiento adecuada.

Alcance

- Obtener la viabilidad del Subcomité de Nuevos Productos y Servicios
- Obtener la aprobación del H. Consejo de Administración
- Cambio en perfilamiento a trabajadores con compartimiento laboral atípico
- Condiciones financieras y monto de crédito a otorgarse a dichos trabajadores
- Implementar cambios requeridos en sistemas de áreas involucradas
- Realizar adecuaciones a Reglas de Otorgamiento, en caso de ser necesario
- Realizar adecuaciones a formatos de originación y titulación
- Realizar adecuaciones a canales de atención como Infonatel, portal de internet, kioscos, entre otros
- Desarrollar adecuaciones a material de apoyo a la normativa interna, en caso de ser necesario
- Publicación de Reglas de Otorgamiento de Crédito en el Diario Oficial de la Federación, en caso de ser necesario.

Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes

Tipo de proyecto
Táctico

Fecha de cierre
Marzo 2022 /1

Área líder
SGC

Áreas participantes

SGO	SGTI
SGCom	CGJ
CGRF	SGPFF
SGARH	

Consulta más información

/1 Fecha de cierre estimada

HAG abril 2021

Crédito para Trabajadores de la Agroindustria

Productos o servicios a implementar en 2021 y 2022

- Sistemas de Crédito: Modificaciones al Sistema de Originación de Crédito (SOC-OCI) para incorporar las marcas que permitan identificar a trabajadores con este perfil para su elegibilidad una vez cubiertos los requisitos, así como parametrizar las condiciones financieras y montos máximos de crédito aplicables.
- Canales de Atención: Incorporar en los canales como sitio de internet e Infonatel el contenido dirigido a este perfil de trabajadores y empleadores para que conozcan los pasos y procedimientos para realizar las aportaciones voluntarias y el tipo de alternativa de financiamiento que les corresponde.
- Sistemas de Recaudación Fiscal: Realizar las adecuaciones a los sistemas en los que se lleva a cabo la recepción e individualización de las aportaciones extraordinarias, para aplicar las reglas de negocio de plazos y monto de ahorro, así como de incorporación y desafiliación en caso de incumplimiento.
- Formatos de originación y titulación actualizados y aprobados.
- Reglas de otorgamiento de crédito publicadas.
- Capacitación impartida.
- Productos de comunicación interna implementados.
- Estrategia de difusión externa y campaña de difusión implementada.
- Normativa interna aprobada y publicada.

Beneficios esperados

Para el trabajador:

- Al facilitar el perfilamiento del trabajador con comportamiento laboral atípico, dichos trabajadores podrán tener acceso a una alternativa de financiamiento para la adquisición de vivienda adecuada, a través de un esquema de ahorro previo al otorgamiento del crédito.
- Este sector de trabajadores no atendido podrá hacer válido su derecho a adquisición de vivienda.

Para el Instituto:

- La presente propuesta se considera con un impacto y beneficio social positivo, en línea con la función del Infonavit, la cual es facilitar opciones de financiamiento para vivienda enfocadas en sectores de trabajadores que no tienen acceso a alternativas de crédito.
- Desarrollar e implementar alternativas de financiamiento a soluciones de vivienda para atender las necesidades de los derechohabientes del Infonavit, bajo la observancia del marco jurídico aplicable y asegurando su viabilidad financiera.

Presupuesto requerido 2021 *(millones de pesos)*

GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
3.50	511			
0.05	548	6.00	904	9.63
0.09	549			
3.63		6.00		9.63

Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes

Tipo de proyecto
Táctico

Fecha de cierre
Marzo 2022 /1

Área líder
SGC

Áreas participantes

SGO	SGTI
SGCom	CGJ
CGRF	SGPFF
SGARH	

Siguiente proyecto

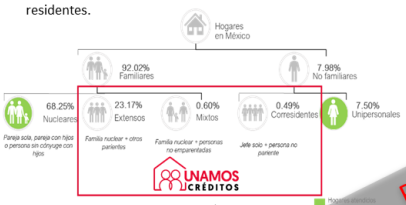
/1 Fecha de cierre estimada.

HAG abril 2021

Unamos créditos (3 personas)

Problemática o Necesidad

- Infonavit ofrece soluciones de financiamiento para la vivienda a los tipos de hogares unipersonales y familiares, éstos últimos sólo bajo la figura de crédito conyugal.
- Para atender las necesidades actuales de los hogares, se requiere contar con una oferta más amplia de soluciones, en las que se incluyan los créditos solidarios, dónde un familiar, diferente al cónyuge, pueda participar con su crédito Infonavit para la compra de vivienda, en este caso: papá, mamá, hermano o hijo, puedan ejercer su crédito juntos y también ampliar la oferta a convivientes, parejas en unión libre o co-residentes.



Fuente: Estimaciones de CONAPO con base en el Censo de Población 2000 y el Conteo de Población 2005.

Definiciones relevantes:

- **Conviviente:** De acuerdo con la Ley de Sociedad de Convivencia para el Distrito Federal cuando dos personas físicas de diferente o del mismo sexo, mayores de edad y con capacidad jurídica plena, establecen un hogar común, con voluntad de permanencia y de ayuda mutua, surten efectos frente a terceros cuando la sociedad es registrada ante la Dirección General Jurídica y de Gobierno del Órgano Político-Administrativo correspondiente.
- **Copropiedad:** Cuando una cosa o un derecho pertenecen pro indiviso a varias personas. Artículo 938 del Código Civil Federal.
- **Corresidente:** Persona que no tiene parentesco con otra y que habitan en la misma vivienda.
- **Familiar:** Pariente consanguíneo en línea recta hasta primer grado o colaterales hasta el segundo grado.

Proyecto en suspensión

Objetivo

Implementar un proyecto que permita lograr más acciones de compra de vivienda mediante una solución financiera que ofrezca a las y los trabajadores afiliados al Infonavit la opción de adherir a su crédito hipotecario un familiar diferente al cónyuge.
Dar continuidad a la Fase II del programa Unamos Créditos Infonavit para tres participantes y su implementación en otras opciones de financiamiento (Infonavit Total, Cofinavit y Segundo Crédito).

Alcance

Fase I. Créditos tradicionales para adquisición de vivienda (L-II) para dos participantes de tipo familiar o corresidencial.
Fase II. Crédito Infonavit Familiar y Crédito Infonavit Corresidencial para hasta tres participantes.
Fase III. Crédito Infonavit Familiar para hasta cuatro participantes.

Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes

Tipo de proyecto
Estratégico

Fecha de cierre
Diciembre 2021 /1

Área líder
SGC

Áreas participantes

CGRF	SGGC
SGCom	SGO
CGJ	SGTI

Consulta más información

/1 Fecha de cierre estimada

Unamos créditos (3 personas)

Productos o servicios implementados o por implementar en 2020

Fase I: Producto de crédito para 2 participantes.

Productos o servicios a implementar en 2021

Fase II: Implementar Unamos Créditos para Infonavit Total y Cofinavit y Producto de créditos para 3 participantes

Beneficios esperados

Para la y el trabajador:

- Aumento de la capacidad de compra de aquellas y aquellos trabajadores que puedan ejercer crédito Familiar.
- Del total de créditos otorgados bajo este esquema, el 56.6% corresponden a trabajadores que ganan menos de 2.7 salarios mínimos, es decir, 9,980.82 pesos al mes.
- Los acreditados que eligieron comprar su vivienda a través de Unamos Créditos aumentaron su capacidad de compra en un promedio de 36%.
- El promedio del valor de vivienda de trabajadores con ingresos de hasta 1 a 4 UMA:
  - Unamos Créditos Infonavit 621 mil pesos
  - Conyugal 717 mil pesos
  - Individual 456 mil pesos
- Incremento del patrimonio familiar.

Para el Instituto:

- Reconocimiento del Instituto de los diferentes tipos de hogar actuales: 9,076 créditos se han otorgado a parejas en unión libre y 6,446 a créditos familiares, hermanos, padres e hijos (as).
- Los créditos otorgados, al 31 de agosto de 2020, representan una derrama económica por 5,625 mdp, que contribuyen a la reactivación de la economía de México.

Proyecto en suspensión

Presupuesto requerido 2021
(millones de pesos)

GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
20.00	511	19.93	904	39.93
20.00		19.93		39.93

Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes

Tipo de proyecto
Estratégico

Fecha de cierre
Diciembre 2021 [1/]

Área líder
SGC

Áreas participantes

CGRF	SGGC
SGCom	SGO
CGJ	SGTI

Siguiente proyecto

[1/] Fecha de cierre estimada

MENÚ PRINCIPAL ÍNDICE DE PROYECTOS

Mejora en el servicio de recepción y devolución de pagos (REAs)

Problemática o Necesidad

- Hoy en día se sigue observando un incremento en el módulo que administra los pagos en exceso, ya que, por desconocimiento del saldo exacto a pagar, realizan pagos mayores al saldo adeudado.
- Se reciben pagos por parte de las entidades receptoras, sin validar que el número de crédito sea el correcto.
- Incrementar el desempeño en indicadores de contención y flujo del Régimen Extraordinario de Amortización (REA).
- Se detectan pagos incompletos y pagos parciales, los cuales generan como consecuencia el incremento de la cartera vencida.
- Actualmente, el sistema ALS no administra de manera adecuada los pagos parciales recibidos por los acreditados.
- Datos de contacto desactualizados.
- Permitir al acreditado tener acceso de manera más rápida a los productos de reestructura, a través de Mi Cuenta Infonavit (MCI).
- Ampliar los canales de recepción de pago desde la plataforma con dispositivos móviles al momento de hacer contacto con los acreditados en su domicilio.

Objetivo

Implementar un sistema que permita administrar de manera eficiente la recepción y aplicación de los pagos que realiza el acreditado REA, eliminar el incremento de los pagos en exceso y los casos de pagos con créditos erróneos, así como la consolidación de pagos parciales aplicándolos de manera oportuna al saldo del acreditado.

Alcance

- Implementar un sistema en la recepción de pagos realizados por el acreditado REA, que permita administrar de manera más eficiente y que reduzca los costos de transacción de los acreditados.
- Que el sistema implementado nos permita una gestión institucional más eficiente, con tiempos de gestión más rápidos en el servicio al acreditado y que evite de manera oportuna el deterioro de las cuentas administradas.
- Generar un enlace con las entidades receptoras de pago que permita una validación en los datos de contacto de los acreditados. Generando una base de datos de contacto más eficiente.
- Permitir al acreditado tener acceso de manera más rápida a los productos de reestructura, a través de MCI.

Operación eficiente y transparente

Tipo de proyecto
Estratégico

Fecha de cierre
Diciembre 2021

Área líder
SGGC

Áreas participantes

SGO	SGTI
SGPFF	

Consulta más información

HAG abril 2021

Mejora en el servicio de recepción y devolución de pagos (REAs)

Productos o servicios a implementar

- Reestructuras en MCI.
- Enlace con las entidades receptoras de pago.
- Pagos en línea en APP
- Pagos parciales
- Generación de reportes de los módulos mencionados anteriormente.

Beneficios esperados

- Claridad sobre su saldo actualizado.
- Certeza sobre el monto que debe pagar cada mes y que éste quedará correctamente aplicado a su crédito.
- Información accesible todo el año, las 24 horas del día.
- Eliminar costos adicionales al acreditado.
- Evitar realizar acciones de cobranza por deficiencias en la recepción de pagos parciales.
- Oportunidad en el tiempo de respuestas de quejas y reclamaciones.
- Brindar a la mayor cantidad de acreditados el acceso a los programas de solución (reestructura) desde MCI.
- Correcta aplicación de los pagos a los créditos, evitando que sigan incrementándose los rubros de "pagos en exceso" y " pagos erróneos ".
- Disminución en quejas por errores de aplicación de pagos a los créditos.
- Disminución en el gasto corriente y pagos a despachos.
- Disminución de cartera vencida por pagos no aplicados en tiempo y forma.
- Optimizar los recursos humanos y tecnológicos que hoy se utilizan para corregir esta problemática a otras actividades del Instituto.
- Disminución en quejas por errores de aplicación de pagos a los créditos.

Presupuesto requerido 2021
(millones de pesos)

GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
0.00		**12.67**	904	**12.67**
0.00		12.67		12.67

Operación eficiente y transparente

Tipo de proyecto
Estratégico

Fecha de cierre
Diciembre 2021

Área líder
SGGC

Áreas participantes

SGO	SGTI
SGPFF	

Siguiente proyecto

HAG abril 2021

Automatización conciliación contable

Problemática o Necesidad

- No se cuenta con un sistema que realice el seguimiento de la conciliación operativa y contable de forma automática, que permita la extracción de saldos, el envío de cifras, y la consolidación y seguimiento a las respuestas de las áreas.

Objetivo

- Contar con un sistema que realice de manera automática tanto la extracción en SAP-FICO de los saldos de cuentas contables a nivel requerido (acreedor, deudor, área específica), así como la asignación de responsables de cuentas, para que éstos reciban y complementen la información requerida sobre la conciliación operativa y contable, y dar seguimiento al cumplimiento y resultados de dicha conciliación.

Alcance

- Contar con un sistema de seguimiento de conciliación contable operativa que asegure tener los controles necesarios, a fin de garantizar que los saldos de las cuentas contables que integran los estados financieros estén conciliados con los saldos operativos del Instituto, lo que permitirá monitorear el adecuado seguimiento de las partidas pendientes de conciliación.

Productos o servicios a implementar

- Sistema de seguimiento para extracción de saldos en SAP-FICO a diferentes niveles; reportes a la medida; configuración de alertas, y administración de usuarios y de perfiles.

Beneficios esperados

- Automatización del seguimiento de las conciliaciones operativas y contables.
- Emisión de reportes regulatorios con cifras conciliadas
- Disminución y seguimiento a las partidas en conciliación
- Integridad de la información
- Agilidad y flexibilidad en el manejo de las operaciones de negocio, al contar con un modelo seguro de seguimiento de la conciliación de la cadena de información operativa-financiera

Presupuesto requerido 2021
(millones de pesos)

GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
0.00		**6.10**	904	**6.10**
0.00		6.10		6.10

Operación eficiente y transparente

Tipo de proyecto
Táctico

Fecha de cierre
Abril 2022

Área líder
SGPFF

Áreas participantes

SGARH	SGGC
SGC	SGO
SGCom	SGTI
CGRF	CGR

Siguiente proyecto

HAG abril 2021

Sistema de Información Infonavit

Problemática o Necesidad

- El Instituto no cuenta por completo con un sistema de información centralizado, consolidado, completo, preciso y oportuno que integre la información que produce cada una de sus áreas, lo que pudiera generar un riesgo operativo que impide a la institución llevar a cabo sus actividades recurrentes con oportunidad, eficacia y enfrentar riesgos de forma efectiva.
- Además, la falta de un sistema de información central incrementa significativamente los costos y estresa los procesos internos. Por último, el no tener este sistema impide consolidar un proceso de rendición de cuentas y transparencia claro, eficiente y oportuno.

Productos o servicios a implementar en 2021

- Nuevas series estadísticas de la CGR, CGI y CGRF.
- Cubo de información de la SGC.
- Implementación de adecuaciones a la plataforma del SII en el portal Infonavit.

Alcance

- Implementar una plataforma en el portal institucional que permitirá la consulta estructurada de los datos estadísticos del Infonavit, que considere un proceso de automatización, consolidación y validación de la información que lo alimenta.
- La plataforma dará servicio para consumo estadístico de usuarios internos y externos al Infonavit.
- Evaluación por parte de un tercero especializado para evaluar la solución integral del Sistema de Información Infonavit y generar la documentación de los metadatos del sistema.

Beneficios esperados

Disponibilidad de información oportuna del Infonavit para:

- Los procesos de las áreas del Infonavit y toma de decisiones.
- Los programas de mejora en el servicio.
- El perfilamiento de soluciones de crédito y cartera.
- Elaborar análisis de sensibilidad de las principales variables
- Investigación y estudios.
- Análisis de costos y productividad

Presupuesto requerido 2021
(millones de pesos)

GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
4.00	528	31.74	904	**35.74**
4.00	528	31.74		35.74

Habilitadores

Tipo de proyecto
Táctico

Fecha de cierre
Diciembre 2021

Área líder
SGPFF

Áreas participantes

SGC	SGGC
SGO	SGCom
SGTI	

Se cambió a una sola lámina

HAG abril 2021

Índice de gráficas, ilustraciones y tablas

Gráfica 1. Presupuesto aprobado por HAG para 2021 ... 23
Gráfica 2. Presupuesto modificado para 2021 ... 24
Gráfica 3. Presupuesto 2021: aprobado vs en solicitud ... 26

Ilustración 1. Modificaciones a la Ley de Infonavit ... 5
Ilustración 2. Nuevas soluciones financieras que puede ofrecer el Infonavit ... 7
Ilustración 3. Descripción de las nuevas soluciones financieras que ofrece el Infonavit ... 8
Ilustración 4. Planeación estratégica del Infonavit y Reforma a la Ley ... 9
Ilustración 5. Nuevas soluciones financieras ... 10
Ilustración 6. Mapa temporal de las soluciones financieras ... 11
Ilustración 7. Nuevas soluciones financieras a mediano plazo ... 14
Ilustración 8. Etapas de implementación de la Reforma ... 15
Ilustración 9. Arquitectura normativa ... 15
Ilustración 10. Modificaciones a la CUOEF ... 16
Ilustración 11. Normativa interna ... 16
Ilustración 12. Cronograma de modificación a la normativa interna ... 16
Ilustración 13. Proceso para las nuevas soluciones financieras ... 18
Ilustración 14. Opciones de financiamiento existentes y por desarrollar ... 22
Ilustración 15. Presupuesto Proyecto “Programa de Implementación de la Reforma” corto plazo: 2021 ... 22
Ilustración 16. Riesgos a la implementación del Proyecto ... 23
Ilustración 17. Detalle por proyecto de movimientos ... 24
Ilustración 18. Detalle por proyecto de movimientos ... 25
Ilustración 19. Resumen portafolio de proyectos 2021 por eje estratégico: ... 26

Tabla 1. Detalle de cambios en el portafolio de proyectos estratégicos ... 24
Tabla 2. Detalle de cambios en el portafolio de proyectos tácticos ... 25
Tabla 3. Resumen de presupuesto por área ... 26
Tabla 4. Detalle de portafolio de proyectos por eje: ... 27