



# **PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO 2020-2024 INFONAVIT**

DOCUMENTO APROBADO POR LA  
H. ASAMBLEA GENERAL



# **PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO 2020-2024 INFONAVIT**



# MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL

Desde 1972, el Estado mexicano tiene la responsabilidad de apoyar a las y los trabajadores a incrementar su patrimonio.

El Infonavit, a través de la oferta de soluciones financieras para que las y los trabajadores accedan a una vivienda adecuada, se ha convertido en una poderosa herramienta del Estado para cambiar la realidad de millones de familias.

El desempeño del Instituto a lo largo de su historia no ha sido homogéneo. Ciertamente ha financiado la vivienda de más de 10 millones de mexicanas y mexicanos, pero esta expansión no siempre ha tenido en mente el mejor interés de las trabajadoras y trabajadores.

Por muchos años, en la historia reciente de nuestra institución, se diseñó una política pública que resultó en el detrimento de la calidad de vida de los trabajadores. Se construyeron cientos de miles de viviendas sin tomar en cuenta a las familias que vivirían en ellas. Muchos de los desarrollos habitacionales construidos en esa época no cuentan con los servicios básicos y, a la fecha, han sido abandonados, lo cual genera pérdida de patrimonio, pero también problemáticas sociales no anticipadas.

Hoy tenemos claridad respecto a que una casa no debe entenderse como una mercancía, sino como un patrimonio inscrito en una comunidad que lo influye y en la que influye; un espacio de ejercicio de derechos asociados directa e indirectamente, y un instrumento de combate a la desigualdad.

En los primeros meses de esta gestión hemos detectado problemáticas que nos exigen repensar modelos de financiamiento y productos específicos para las necesidades individuales. Por ejemplo, hay quienes no cuentan con un crédito hipotecario porque ningún producto les convence o satisface; pero también hay quien es sujeto de crédito y necesita una reingeniería de sus condiciones financieras para poder cumplir con sus obligaciones de pago.

Hoy tenemos el firme compromiso de ofrecer soluciones financieras para la vivienda, que estén verdaderamente adaptadas a las necesidades de las y los trabajadores, especialmente para las y los trabajadores de menores ingresos, quienes hoy no son sujetos de crédito de la banca comercial.

Sabemos que regenerar la confianza en el Instituto y devolverle su carácter social, nos exige mejorar la calidad del servicio. Nuestro objetivo es que el Instituto se reconozca como un aliado de bienestar, que provee información proactiva, eficiente, clara y verdadera, para evitar la necesidad de la intermediación abusiva. Debe devolverse centralidad a las necesidades de las y los trabajadores, reconociéndolos como dueños de su patrimonio y decisiones.

La finalidad es administrar con transparencia, eficiencia y sensibilidad social los recursos de la mutualidad que las y los trabajadores ahorran como producto de su trabajo y ofrecer oportunidades flexibles para formar e incrementar su patrimonio a lo largo de su vida.

En lo que va de esta administración se ha disminuido el gasto del Instituto, sin deterioro para su operación. Con mayor eficiencia en el manejo de los recursos, se puede dar un mayor rendimiento a los ahorros. La naturaleza tripartita del Instituto, y su similitud con un banco o con una Administradora de Fondos para el Retiro [Afore], incluso con una aseguradora, nos obliga a buscar alternativas específicas pero indispensables para dar cabal cumplimiento a nuestras obligaciones de transparencia y fiscalización.

En este nuevo comienzo del Infonavit, regresamos a nuestros principios fundacionales: representar una verdadera entidad de seguridad social con resultados financieros rentables y que pueda ofrecer mecanismos innovadores para cumplir su propósito constitucional de otorgar crédito barato y suficiente para que las y los trabajadores puedan adquirir vivienda.

Este Plan Estratégico y Financiero es un mapa que indica con puntualidad todos los objetivos y rutas de acción que nos hemos trazado para cumplir con nuestra misión en los próximos cinco años.

El Infonavit da servicio y genera patrimonio; es un mecanismo de igualación social y de crecimiento económico solidario y responsable, y debe funcionar en congruencia con estos principios rectores. Debemos nuestra existencia y funcionamiento a la participación de las y los trabajadores de México y, por lo tanto, su bienestar será nuestra prioridad.

**Carlos Martínez Velázquez**  
Director General del Infonavit



<b>I. Plan Financiero 2020-2024 .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Planteamiento estratégico .....</b>	<b>7</b>
<i>i.</i> Mapa y descripción de ejes estratégicos, objetivos y métricas de evaluación.....	8
<b>Eje 1.</b> Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes.....	8
<b>Eje 2.</b> Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes.....	8
<b>Eje 3.</b> Operación eficiente y transparente .....	9
<b>Habilitadores .....</b>	10
<b>2. Panorama macroeconómico .....</b>	<b>11</b>
<i>i.</i> Entorno internacional.....	11
<i>ii.</i> Entorno nacional.....	12
<i>iii.</i> Sector vivienda.....	13
<i>iv.</i> Proyección a cinco años.....	14
<b>3. Áreas estratégicas que generan valor a la mutualidad .....</b>	<b>16</b>
<i>i.</i> Experiencia del derechohabiente.....	16
<i>ii.</i> Fuentes de recursos: Recaudación Fiscal.....	19
<i>iii.</i> Usos de recursos de la mutualidad: originación de crédito para vivienda.....	22
<i>iv.</i> Administración de los activos y patrimonio .....	26
a. Cartera hipotecaria.....	26
b. Gestión de las inversiones.....	29
c. Seguros para cuidar el patrimonio de los acreditados.....	34
<b>4. Plan tecnológico .....</b>	<b>39</b>
<b>5. Planeación financiera y política de riesgo .....</b>	<b>43</b>
<i>i.</i> Proyecciones financieras.....	43
<i>ii.</i> Rentabilidad del Instituto y escenarios de estrés.....	46
<i>iii.</i> Materialización del planteamiento estratégico bajo el escenario central.....	49
<i>iv.</i> Riesgos a los que se encuentra sujeta la mutualidad del Infonavit .....	51
<i>v.</i> Indicadores clave de desempeño .....	52

<b>6. Vinculación del Infonavit con el marco rector del sector vivienda.....</b>	<b>53</b>
i. Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.....	53
ii. Política Nacional de Vivienda.....	54
iii. Programa Nacional de Vivienda.....	55
iv. Alineación de la estrategia institucional con el PND 2019-2024 .....	57
<b>7. Capítulos financieros especiales.....</b>	<b>59</b>
i. Normas Internacionales de Información Financiera.....	59
ii. Análisis de tasas de interés.....	60
iii. Responsabilidad Compartida.....	61
iv. Utilización del saldo de la Subcuenta de Vivienda de derechohabientes no activos.....	62
v. Hallazgos detectados en la administración de la cartera de crédito.....	63
vi. Otras fuentes de recursos y financiamiento para la mutualidad: Programa de Emisión en el mercado de valores (Cedevís Verde).....	65
vii. Cobranza social con responsabilidad financiera.....	67
viii. Visión institucional de largo plazo.....	68
<b>II. Presupuesto 2020.....</b>	<b>69</b>
1. Presupuesto de Ingresos y Egresos 2020.....	70
2. Eficiencia administrativa.....	73
3. Presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV).....	76
4. Presupuesto de Inversiones Propias.....	79
5. Presupuesto total 2020.....	80
<b>III. Plan de Labores y Financiamientos 2020.....</b>	<b>81</b>
1. Proyectos institucionales.....	82
i. Portafolio de proyectos 2020.....	82
ii. Proyectos por eje estratégico.....	84
iii. Descripción de proyectos institucionales por eje estratégico.....	87
2. Programa Operativo Anual.....	107
Glosario.....	112
Índice de diagramas, gráficas y tablas.....	114
Anexos	
Metas para el bienestar.....	115



# **PLAN FINANCIERO 2020-2024**

El **Plan Financiero 2020-2024** da cumplimiento al artículo 10, fracción I, y artículo 16, fracción iv, de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, en los cuales se menciona que este documento debe ser examinado y aprobado por la H. Asamblea General y por el H. Consejo de Administración, respectivamente; al artículo 1 del Estatuto Orgánico del Infonavit, donde se enuncia que el Director General debe presentar el Plan Financiero quinquenal a más tardar el último día de octubre de cada año. Adicionalmente, se da cumplimiento a las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismo de Fomento y Entidades de Fomento, contenidas en la Circular Única de los Órganos y Entidades de Fomento [CUOEF].



# 1. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO



## EJES

- ¿Dónde incidir?

## OBJETIVOS

- ¿Cómo ganar?

## HABILITADORES



## i. Mapa y descripción de ejes estratégicos, objetivos y métricas de evaluación



### EJE 1.

Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes

Se ha diagnosticado bajo distintas metodologías [encuestas, grupos de enfoque y recorridos en centros de atención en el país] que una de las principales áreas de oportunidad en nuestra relación con el derechohabiente es mejorar la atención y asistencia, reducir requisitos excesivos y ofrecer información confiable. Por lo anterior, nos hemos planteado como objetivo brindar un mejor servicio al derechohabiente a través de los múltiples canales de atención [Centro de Servicio Infonavit -Cesi-, Infonatel, Mi Cuenta Infonavit] y garantizar la consistencia en la comunicación de la información y los requisitos solicitados.

Actualmente, Infonavit ofrece al derechohabiente canales de atención física [Cesi], telefónica [Infonatel], en línea y digitales [Mi Cuenta Infonavit], a través de los cuales puede recibir información, aclarar dudas y efectuar sus trámites. Sin embargo, las funcionalidades de los canales en línea y telefónicos aún no tienen un alcance suficientemente amplio ni la promoción necesaria, por lo que el derechohabiente todavía necesita acudir a centros de servicio para trámites que podría realizar vía remota. Por ejemplo, se estima cerrar 2019 con 2.4 millones de atenciones en los Cesi y 27 millones de atenciones en Mi Cuenta Infonavit. Esto a pesar de que los servicios más frecuentes en el Cesi -pagos, saldos y movimientos- podrían haberse realizado a través de otro canal. Es fundamental fortalecer la relación y servicio de atención a los dueños del Instituto, que son los derechohabientes.

#### Objetivos

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

Primero, se reforzará el proceso de seguimiento a la satisfacción del derechohabiente a través de evaluar la resolución de solicitudes a sus necesidades. Segundo, se identificarán las principales fuentes de insatisfacción del derechohabiente a lo largo de toda la interacción con la institución. Por último, se establecerá un proceso de mejora continua basado en la retroalimentación sobre canales de atención y servicio.

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

Se dará prioridad a los procesos clave de interacción con derechohabientes para definir su estado objetivo, garantizar su homologación entre canales

y geografías, y, posteriormente, monitorearlos de manera central para asegurar consistencia entre regiones y canales. Todos deberán recibir un trato oportuno y correcto.

##### c. Digitalizar trámites e interacciones

Se buscará aumentar la cobertura de trámites realizable en canales digitales para minimizar la saturación de canales de atención física, ahorrar costos al derechohabiente y simplificar continuamente su experiencia. Para esto, se seleccionarán soluciones tecnológicas que habiliten un contacto completamente digital y protejan la seguridad de datos del derechohabiente.

#### Metas y métricas

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

El éxito en este eje será medido a través de la mejora en resultados de encuestas de satisfacción del derechohabiente, porcentaje de trámites en línea e índice de resolución de consultas al primer contacto.



### EJE 2.

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

Actualmente, se cuenta con una alta complejidad y falta de diferenciación en la oferta de soluciones del Instituto, lo que provoca confusión entre los derechohabientes y una importante dificultad operativa. Ofrecemos más de 10 líneas de financiamiento hipotecario, de forma independiente o en conjunto con una institución bancaria. Sin embargo, más de 82% de los créditos hipotecarios otorgados durante 2019 corresponde a una sola línea [Infonavit Tradicional], tendencia que se ha mantenido en los últimos tres años.

Existen más de 6 millones de derechohabientes que cuentan con el puntaje necesario para tener acceso a un crédito; sin embargo, no lo están ejerciendo. En México existen segmentos laborales como los trabajadores estacionales [por ejemplo, agrícolas o contratistas independientes] que no cuentan aún con acceso a soluciones que cubran sus necesidades. Por ello, el Infonavit innovará en soluciones que deberán brindar opciones que satisfagan las necesidades de trabajadoras y trabajadores de distintos segmentos, trayectorias laborales y etapas de vida.

## Objetivos

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

El objetivo de largo plazo del Infonavit es administrar todos los recursos de la Subcuenta de Vivienda [SCV] con eficacia para permitir que sus derechohabientes puedan acceder a soluciones para una vivienda adecuada, o bien complementar su patrimonio al momento del retiro. Para tal fin, el Instituto se guiará de un marco de largo plazo que:

1. En línea con lo establecido en la Ley, alcance un **rendimiento mínimo** para la SCV, equivalente a la inflación observada [considerando una inflación promedio de 3%], y
2. Ofrezca **rendimientos adicionales que reflejen la buena administración de los recursos del Fondo** y que puedan adicionar, sujeto a condiciones de mercado, rendimientos competitivos por encima de la inflación y conforme a lo que determine el H. Consejo de Administración.

### b. Consolidar oferta actual y flexibilizar condiciones

Primero, se consolidará el portafolio de soluciones para facilitar la comunicación con el derechohabiente y se identificarán aquellas duplicadas o de baja utilización. Segundo, se buscará flexibilizar la oferta de soluciones mediante ajustes en parametrización, como el plazo, las tasas y las condiciones del portafolio que respondan a características del acreditado. Finalmente, se realizarán ajustes en herramientas, contratos y comunicación.

### c. Crear soluciones para necesidades no atendidas

Se trabajará bajo el análisis de los derechohabientes para identificar necesidades no cubiertas con la oferta actual y se buscarán atender a través de soluciones innovadoras y financieramente viables, haciendo énfasis en los trabajadores de menores ingresos y que no cuentan hoy con opciones adecuadas debido a la naturaleza de su empleo. Finalmente, se diseñarán líneas de financiamiento de acuerdo con la priorización de segmentos que serán lanzadas a nivel nacional.

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

El nuevo modelo de atención de cartera se basará en un perfilamiento de acreditados de acuerdo con su situación económica, social y laboral para diseñar un portafolio de soluciones enfocadas en sus necesidades para facilitar el cumplimiento con sus obligaciones. El objetivo es mantener la capacidad y la voluntad de pago de los acreditados con soluciones flexibles, y el uso de seguros de protección. Posteriormente, se adaptarán las políticas y protocolos de cobranza, y se ejecutará una

estrategia de comunicación y divulgación de soluciones desde la originación del crédito. Un crédito Infonavit que se acomode a las y los trabajadores es una solución que permite acceder a la vivienda y mantenerla en el tiempo. El diseño y la aplicación requieren de la inteligencia de datos para clasificar apropiadamente a los créditos y acreditados para lograr una estrategia adecuada de soluciones de cobranza alineadas a las posibilidades de los derechohabientes.

## Metas y métricas

Nuestra meta es lograr una mayor cobertura de acreditados y asegurar que los derechohabientes conozcan la oferta de soluciones, sus costos y beneficios, para evaluar la mejor opción para su situación y necesidades específicas. Adicionalmente buscamos ofrecer soluciones para que los acreditados mantengan sus créditos vigentes, mediante reestructuras y alternativas que faciliten el pago, así como reincorporar la vivienda recuperada mediante acciones de regeneración, que mitiguen la morosidad y el abandono.

El éxito de este eje se monitoreará a través del porcentaje de penetración de cada solución en los derechohabientes acreditables, la evolución del porcentaje de cartera vencida y el porcentaje del costo hipotecario por ingreso disponible de la persona o familia acreditada.



## EJE 3. Operación eficiente y transparente

De 2013 a 2018, el gasto total de operación<sup>1</sup> creció a una tasa media anual de 12.2%, mientras que el número de créditos hipotecarios otorgados disminuyó a una tasa media anual de 0.7%. Este incremento de gasto no refleja el desempeño en colocación que ha tenido el Infonavit.

Para fondear las iniciativas de flexibilidad, nuevas líneas de financiamiento y mejora en atención, es clave que el Instituto gestione sus recursos de la manera más eficiente posible y con plena transparencia, por lo que se diseñarán políticas y procesos administrativos que usen nuevas tecnologías para lograr mayor agilidad. Por otro lado, en términos de operación transparente, se realizarán compras mayoritariamente mediante licitación para permitir comparar ofertas y generar competencia entre proveedores en precio y niveles de servicio.

El proceso del presupuesto debe reflejar la noción de seleccionar y usar los recursos que el Instituto requiera para cumplir con los objetivos estratégicos. La efectividad en el uso de recursos es un reflejo de nuestra responsabilidad como custodios del fondo de los derechohabientes. Mientras mejor se controlen los gastos y éstos puedan traducirse en un

<sup>1</sup> Gasto total de operación no incluye gastos de riesgo, reserva y financiero.

servicio de calidad, mayores serán los rendimientos pagados a los trabajadores en su SCV y mejores las condiciones financieras que podrán ofrecerse a los acreditados.

## Objetivos

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

Alinear el presupuesto con base en una gestión transparente de los recursos y se buscará gastar sólo en lo necesario, al priorizar a éstos en acciones que benefician a los derechohabientes. La construcción del presupuesto se realizará con base en elementos de eficiencia y eficacia, que aseguren destinar los recursos necesarios a los procesos clave en la cadena de valor del Instituto, por lo que se desarrollarán e implementarán herramientas de control, seguimiento y ejecución del gasto.

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

Se establecerá una estrategia de compras que busque la calidad y nivel de servicio adecuado. Se privilegiarán los mecanismos de licitación de compras en el mercado, bajo principios de apertura y transparencia, y se buscará siempre un beneficio para el derechohabiente. Esto implica entender las necesidades reales del Instituto y de los costos de soluciones del mercado. Asimismo, se definirán criterios para tercerizar servicios cuando así convenga al Instituto.

### c. Automatizar procesos administrativos y operativos

Se realizará un diagnóstico exhaustivo para identificar redundancias, oportunidades de simplificación de procesos y eliminación de actividades innecesarias. Bajo este proceso se plantearán cambios en la organización y estructura de áreas, transformaciones que privilegien la mejor funcionalidad de la institución. Se desarrollarán iniciativas para automatizar procesos manuales y repetitivos que exponen operaciones a errores y reducen la velocidad de respuesta del Instituto. Este ejercicio culminará con una reorganización del Instituto alineado a sus objetivos.

## Metas y métricas

El éxito de este eje será medido a través de indicadores de gasto total [incluyendo inversiones] entre número de créditos, gasto por activos administrados, así como gasto por persona, y con indicadores que reflejen la ejecución presupuestaria. Adicionalmente, se espera una reducción importante en el índice de errores y de los tiempos medios de respuesta de los procesos clave.



## HABILITADORES

Para la implementación exitosa de los tres ejes estratégicos previamente mencionados, se deberá contar con una serie de plataformas institucionales transversales clave, entre las que se han priorizado:

### a. Arquitectura integral de datos

El Infonavit convergerá gradualmente hacia una institución de punta, en materia de uso y análisis de sus datos. Se priorizará una visión integral de la información de los derechohabientes. Posteriormente, se mapeará la estructura de datos actual y definirá un plan de estandarización de éstos. Con base en ello, se determinarán las mejores soluciones tecnológicas que cumplan con los requerimientos operativos y de seguridad, al establecer fuentes únicas de información. En línea con lo anterior, se definirá un proceso de gobierno de datos que garantice su seguridad.

### b. Sistemas flexibles y escalables

Los sistemas de una institución de seguridad social del alcance y magnitud del Infonavit deben estar en la frontera de capacidades y seguridad. Se definirán los requerimientos tecnológicos de las áreas de Crédito, Recaudación Fiscal y Atención y Servicios. Posteriormente, se evaluarán las opciones de compras para cubrir las necesidades identificadas. Finalmente, se consolidarán sistemas en soluciones tecnológicas que cumplan con requerimientos operativos y que soporten los planes de crecimiento e innovación.

### c. Modelo operativo

Se reforzará el modelo operativo del Instituto para que la organización sea más ágil y efectiva, sin que ocasione un detrimiento en la cobertura de derechohabientes y funcionalidad del Instituto. Se definirá la estructura, rutinas y niveles de servicio para operar de forma eficiente.

### d. Gestión del cambio

Con el número de plazas existentes, se creará la Oficina de Coordinación Operativa (OCO), con participación de todas las áreas, enfocada en los objetivos estratégicos para asegurar que se cuenta con el equipo, los procesos y los mecanismos de medición de valor necesarios para una ejecución exitosa. La OCO marcará la ruta y coordinación de iniciativas, facilitará recursos necesarios para su implementación y monitoreará el valor capturado por los proyectos estratégicos.

## 2. PANORAMA MACROECONÓMICO

Una vez que han sido presentados los ejes y los objetivos que fundamentan este Plan Estratégico y Financiero, en el siguiente apartado se muestra una síntesis de la coyuntura económica nacional e internacional en la que se desarrollará dicho plan. Este entorno modula las perspectivas y principales supuestos que se usan como base para presentar la prospectiva financiera de este documento. En particular, el Infonavit y su Plan Estratégico y Financiero son susceptibles al comportamiento de la economía por regiones en el país, al desarrollo fomentado por la inversión, a la estabilidad del empleo formal, al desempeño del salario mínimo, a la evolución de la inflación y, por el lado de las inversiones, a la estabilidad de la curva de rendimiento [tasas de interés] nacional y extranjera, así como el precio de otros activos en la economía.

La economía mexicana ha estado inmersa en períodos de volatilidad e incertidumbre relacionados con factores internos y externos en los últimos años. Esto ha contribuido a que en 2019 el país experimente una desaceleración de la actividad económica principalmente asociada a la contracción de la inversión.

El débil desempeño de la economía observado recientemente ha estado vinculado, por el momento, a elementos de carácter transitorio que han tenido un impacto en las expectativas de crecimiento para 2019 y 2020. Sin embargo, las características estructurales de la economía no han mostrado un cambio fundamental por lo que, en ausencia de choques económicos coyunturales significativos, se anticipa que en el mediano plazo crezca alrededor de su potencial.

En la medida en que se implementen cambios en la economía que impulsen la productividad de los distintos sectores y que se mejoren las condiciones de acceso a oportunidades a la población en general, el crecimiento potencial del país podría incrementar de forma sostenida en el largo plazo. Por el contrario, un incremento persistente en la incertidumbre sobre la factibilidad de emprender proyectos de largo plazo puede desincentivar la inversión y tener efectos adversos sobre el crecimiento potencial de la economía.

### i. Entorno internacional

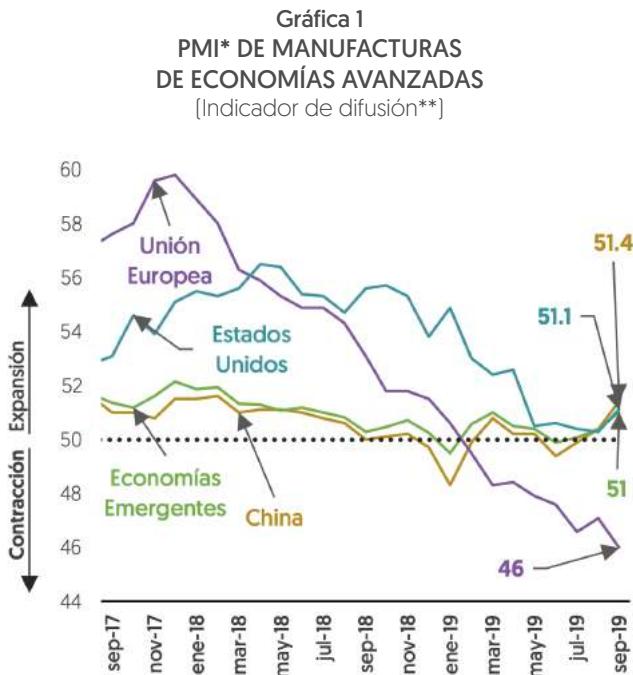
A nivel internacional, los principales riesgos que se experimentan son la desaceleración económica de economías avanzadas y emergentes y los conflictos comerciales y geopolíticos. En este contexto de incertidumbre, la actividad económica mundial muestra una debilidad mayor a la anticipada al cierre de 2018.

De acuerdo con el rastreador del Producto Interno Bruto (PIB) mundial de *Bloomberg Economics*, al cierre del segundo trimestre de 2019 el crecimiento mundial trimestral anualizado fue de 2.37%, 0.75 puntos porcentuales menor que en el mismo trimestre del año anterior. El sector manufacturero se ha visto particularmente afectado por las tensiones comerciales al mostrar una desaceleración importante. Los índices de los gerentes de compras de la mayoría de las economías más grandes de Asia y Europa permanecieron por debajo de los 50 puntos durante septiembre, nivel a partir del cual se anticipa una contracción en la actividad manufacturera [Eurozona 45.7, Alemania 41.7, Corea 48, Japón 48.9]. En general estos índices han mostrado una tendencia a la baja desde el último trimestre de 2018.

A pesar de las perspectivas negativas en el desempeño económico, la economía de Estados Unidos registra un desempeño superior al resto de las economías avanzadas. Al cierre del segundo trimestre de 2019, el PIB creció 2.3% anual impulsado por el consumo personal, que no muestra evidencia de una desaceleración, y por la fortaleza del mercado laboral de este país que mantiene un nivel de desempleo bajo y un comportamiento sólido en el incremento del empleo no agrícola. Aunque hay algunos indicadores, como la producción industrial y la inversión, que han mostrado algunos signos recientes de debilidad.

Por su parte, la economía china se enfrenta a la desaceleración de la demanda externa ocasionada por los conflictos comerciales y a riesgos derivados de la acumulación de deuda y de la necesidad de reformas al sector financiero. El PIB de China registró una variación de 6.0% anual al cierre del tercer trimestre de 2019, un desempeño no visto ni en el peor momento de la crisis financiera en 2009.

La Eurozona también se ha visto afectada por la debilidad de la demanda externa; el crecimiento trimestral anualizado de la zona fue de 0.8% al cierre del segundo trimestre, y la economía alemana, la más grande de la zona, se contrajo -0.3% en el mismo periodo. Además, al cierre de agosto, la producción industrial de la Eurozona se contrajo -2.6% anual, con una caída significativa en Alemania de -5.2%, una reducción no vista desde hace una década.



Fuente: Markit con información de Bloomberg.

\*PMI: Purchasing Managers' Index.

\*\*Si el PMI resultante está por encima de 50 indica una expansión, por debajo de 50 indica contracción y si es inferior a 42 anticipa una recesión de la economía nacional.

Ante la debilidad de la actividad económica y las perspectivas negativas, un número considerable de bancos centrales ha optado por relajar las condiciones de financiamiento. Tal es el caso de la Reserva Federal de Estados Unidos que en las últimas dos juntas redujo su tasa de interés en 25 puntos base a un intervalo entre 1.75% y 2.00%, decisión que detuvo un breve periodo de ajuste cuantitativo que se implementó a nivel mundial con el objetivo de revertir las políticas acomodaticias de la crisis de 2008, pero que duró menos de un año. De forma similar, el Banco Central Europeo redujo su tasa de depósitos bancarios a -0.5% y anunció que reanudará sus compras de bonos en noviembre.

## ii. Entorno nacional

La economía mexicana experimenta una desaceleración mayor a la anticipada para 2019. En enero de 2019 las expectativas de crecimiento esperadas por los especialistas consultados por el Banco de México eran 1.8% para el 2019 y 2.0% para 2020, mientras que, en el mes de septiembre, éstas se redujeron a 0.46% y 1.38%, respectivamente. Esto debido al bajo desempeño que ha mantenido la actividad económica durante el año, provocado tanto por factores internos como externos. Al segundo trimestre de 2019, el crecimiento del PIB fue de 0.4% anual con cifras desestacionalizadas y -0.7% anual en cifras originales.

Por su parte, el consumo privado, uno de los componentes que tienen mayor aportación al PIB, tuvo un crecimiento de 1.0% anual durante julio. El crecimiento de este indicador

ha mostrado una tendencia decreciente desde septiembre de 2018. Dos indicadores importantes asociados al consumo son las ventas minoristas; por una parte Walmart reporta un crecimiento real de 1.4%, mientras que la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales [ANTAD] tuvo un incremento de 3.5%. Cabe destacar que Walmart tuvo un crecimiento por debajo del mostrado en el primer semestre del año [2.0%], mientras que ANTAD se ubicó ligeramente por arriba [3.4%] al comparar el mismo periodo.

En cuanto al comportamiento del mercado laboral, éste ha mostrado estabilidad en lo que va del año, con una tasa de desempleo de 3.73% en agosto. Por otro lado, la creación de empleo formal reportó un crecimiento de 1.9% en septiembre, por lo que se ha frenado la caída en la tasa de crecimiento que se había observado desde mayo de 2018. Por su parte, el salario registrado en el Instituto Mexicano del Seguro Social [IMSS] ha mostrado una dinámica positiva y en el mes de septiembre creció 3.4%, la mayor tasa en lo que va del año.

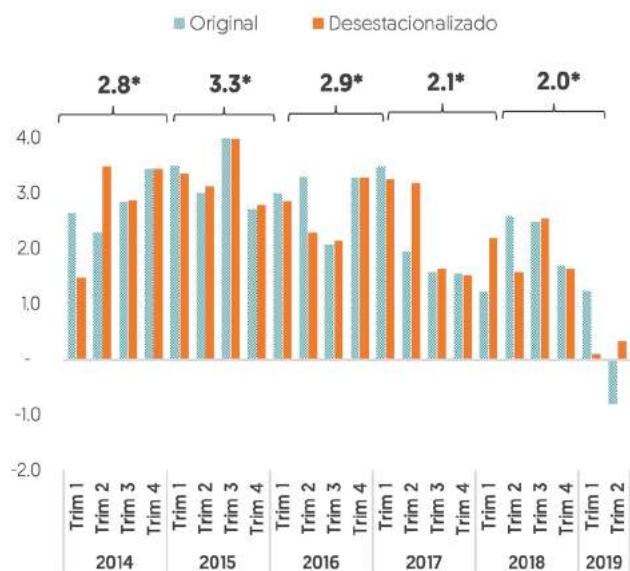
La desaceleración de la economía ha estado fuertemente asociada a la contracción de la inversión. Durante julio, la inversión fija bruta sufrió una contracción de -9.1% anual. Esta caída ha sido consecuencia de una dinámica menor de la inversión en maquinaria y equipo, con una disminución de -12.8% en julio, hilando nueve meses consecutivos con variaciones negativas. De igual forma, la actividad industrial ha sufrido una importante disminución desde enero del 2018, al registrar un crecimiento anual de -1.0% en julio del 2019. Por último, la inversión extranjera directa presentó un crecimiento de 1.5% anual en el segundo trimestre de 2019. Éste es el componente de la demanda agregada que ha contribuido en mayor medida a la desaceleración de la actividad económica nacional.

Por su parte, el Banco de México decidió, por segunda vez en el año, disminuir en 25 puntos base el objetivo de la tasa de referencia para ubicarse en 7.75%. Esta decisión fue tomada bajo el argumento de una moderación en el ritmo de crecimiento de la economía mundial, una reducción de las tasas objetivo por parte de los principales bancos centrales y una caída importante de la inflación total. Sin embargo, la Junta de Gobierno destaca que aún persisten riesgos a la alza de la inflación como i) la persistencia mostrada por la inflación subyacente; ii) las variaciones en la cotización del tipo de cambio ante factores internos y externos; iii) la amenaza de imposición de aranceles por parte de Estados Unidos; iv) el aumento en el precio de los energéticos y productos agropecuarios; v) un debilitamiento de las finanzas públicas, y vi) un escalamiento de medidas proteccionistas a nivel mundial.

Por último, el 8 de septiembre de 2019, el Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP], remitió al Congreso de la Unión el Paquete Económico para el ejercicio fiscal 2020. Este paquete propone un gasto neto total de 6,059.0 miles de millones de pesos, 0.8% superior en términos reales con respecto a lo aprobado para 2019. El Paquete Económico incluye metas fiscales consistentes con la deuda estable e incluye un superávit primario de 0.7% del PIB para 2020. Algunos de los supuestos como el crecimiento del PIB [2.0%], la inflación [3.0% anual] y la plataforma de producción de

petróleo [1,951 mil barriles diarios] son mayores a la expectativa del mercado. Adicionalmente, también incluye iniciativas de reforma a las leyes del Impuesto sobre la Renta [ISR], del Impuesto al Valor Agregado [IVA], del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios [IEPS], la Ley de Derechos sobre Hidrocarburos y la Ley Federal de Derechos con el objetivo de incrementar la eficiencia recaudatoria, ampliar la base gravable y ajustar la carga fiscal para Pemex. Por último, los recursos asignados al Programa de Vivienda Social [subsidiado Conavi] son de 1,483 millones de pesos, los cuales son 14.0% menores respecto al aprobado en el Presupuesto de Egresos de la Federación de 2019.

**Gráfica 2**  
**PRODUCTO INTERNO BRUTO DE MÉXICO**  
[Variación porcentual anual]



Fuente: INEGI-BIE.

### iii. Sector vivienda

El PIB de vivienda, el cual mide el valor económico en esta materia, ascendió al cierre de 2017, de acuerdo con el último dato publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], a 1.03 billones de pesos a precios constantes de 2013. Entre 2014 y 2017, este indicador ha representado en promedio 5.4% del PIB nacional. En este mismo periodo, el PIB de vivienda registró un crecimiento de 3.5% real anual, mayor al crecimiento de la economía [2.7% promedio anual], mientras que en 2017 el crecimiento del PIB de vivienda fue de 1.8%. Por su parte, el componente más importante, de acuerdo con la clasificación funcional para el cálculo del valor agregado de la producción, fue la edificación o construcción residencial, que aporta 64.0% al PIB de vivienda.

La industria de la construcción guarda una relación estrecha con el PIB de vivienda y tiene impactos sustanciales sobre su desempeño. En los últimos años, el sector agregado de la construcción ha tenido un desempeño adverso, el cual

se ha agravado en los primeros siete meses de 2019, de forma consistente con la desaceleración que experimenta la economía mexicana. De acuerdo con información de la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras, en el periodo de enero de 2014 a julio de 2019, el valor de la producción en la rama de la construcción total se ha contraído -9.2%. Sin embargo, al analizar de forma desagregada este sector, se observa que el componente de construcción no residencial es el que ha experimentado contracciones significativas, lo cual contribuye de forma importante a la disminución del sector de la construcción total. En contraste, durante el mismo periodo, el componente de la construcción residencial ha mostrado tasas de crecimiento promedio positivas. De forma más detallada, la construcción residencial, medida a través del valor de la producción reportó un crecimiento promedio de 0.9% real anual entre 2014 y 2018, mientras que el sector de la construcción total cayó -1.9% real anual en promedio en dicho periodo. De forma consistente con la desaceleración de la economía mexicana, en el primer semestre del año, se observa que la construcción residencial se ha contraído -0.6% real anual, con respecto al mismo periodo de 2018, mientras que la construcción total -6.0%.

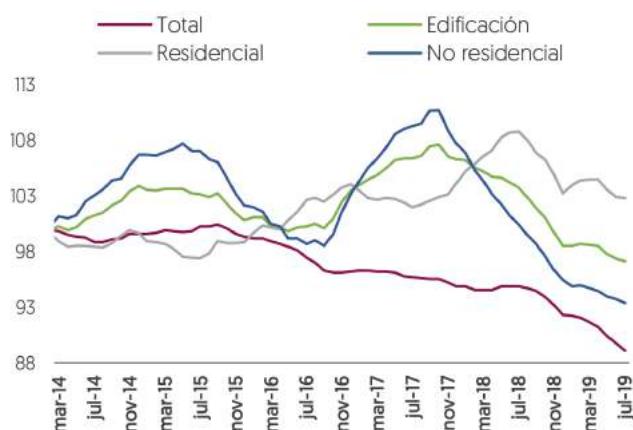
La evolución de la inversión en construcción por sectores ha seguido una dinámica similar a la del valor de la producción. La inversión en construcción residencial durante los últimos cinco años mostró un comportamiento positivo y mayor al registrado por la inversión en construcción en general. Entre 2014 y 2018, la inversión fija bruta en el sector de la construcción total registró un crecimiento moderado de 1.3% promedio anual, mientras que la inversión en el subsector de la construcción residencial tuvo un crecimiento de 3.0% promedio anual en el mismo periodo.

Sin embargo, en los primeros meses del presente año, la actividad económica nacional ha mostrado una marcada desaceleración, en particular de la inversión. A junio de 2019, la inversión fija bruta en el sector de la construcción mostró una tasa de crecimiento anual de -4.5%, al interior de esta categoría se observa que la inversión fija bruta en construcción residencial se contrajo a una tasa anual de -4.8% y la correspondiente a la construcción no residencial en -3.2%.

El comportamiento del sector de la construcción y, en particular, el de la rama de la edificación residencial impactan la oferta de vivienda. Con relación a ella, el número de nuevos proyectos registrados por los desarrolladores, ya sea que hayan iniciado efectivamente su construcción o no, muestra una tendencia decreciente en los últimos años. En el periodo de 2010 a 2018 el número de viviendas registradas en el Registro Único de Vivienda [RUV] ha disminuido de 41.2 a 21.7 miles de viviendas promedio por mes. Por su parte, el número de viviendas que inició su construcción pasó de 35.7 a 18.0 miles de viviendas en promedio por mes en el mismo periodo. La desaceleración de estos registros continúa en la primera mitad de 2019, lo que puede estar asociado a [i] una desaceleración en la creación de empleo formal, el cual es determinante de la demanda efectiva de vivienda nueva; [ii] la reducción del programa de subsidios, el cual se destina en su mayor parte a la adquisición de vivienda nueva; [iii]

el incremento en el costo del financiamiento que enfrentan las constructoras, y [iv] el incremento en la adquisición de vivienda existente relativo a la vivienda nueva. El inicio de obra promedio mensual se contrajo 40.5% en la última década, y entre 2014 y 2018 ha mantenido un ritmo de contracción promedio anual de 13.2%.

**Gráfica 3**  
**CRECIMIENTO ACUMULADO DEL VALOR DE LA PRODUCCIÓN DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN\***  
 (Índice base 100, enero de 2014)



Fuente: INEGI.

\*Promedio móvil anual.

Los datos del RUV muestran que el número de proyectos terminados mensualmente [viviendas producidas y listas para su venta] se ha contraído 30.2% entre 2015 y 2018. No obstante, para este periodo los diferentes segmentos muestran distintas dinámicas; mientras que la producción de vivienda media-residencial muestra un crecimiento de 12.6%, la producción de vivienda popular se contrajo fuertemente, ya que durante 2015 se produjeron 16.5 mil viviendas populares al mes, y en 2018 sólo 10.9 mil, es decir, una contracción de 34.0%.

La perspectiva con respecto al sector vivienda, en especial al sector de construcción residencial, es a la baja para lo que resta del año, con una recuperación al final de 2020, en caso de que la incertidumbre externa, y principalmente interna, mejore. En caso de que el entorno económico nacional continúe a la baja, se espera que el sector de la construcción residencial muestre niveles de contracción mayores a los observados en los últimos períodos.

#### iv. Proyección a cinco años

En general la perspectiva de la actividad económica mundial para la segunda mitad de 2019 y la primera mitad de 2020 sigue sesgada a la baja. El recrudecimiento del conflicto comercial entre China y Estados Unidos amenaza con expandir las tarifas arancelarias a una base más amplia, alterar las cadenas de suministro de componentes electrónicos, y comenzar una guerra de divisas a futuro. Esto podría no sólo

repercutir al sector manufacturero y comercial, sino también al sector de servicios y de la construcción. Por otra parte, existen factores de riesgo de orden geopolítico que pueden tener repercusiones en el desempeño de la economía global como la posible salida desordenada del Reino Unido de la Unión Europea, las manifestaciones en Hong Kong en contra del gobierno chino, las elecciones de Argentina, los presuntos ataques a buques petroleros por parte de Irán, entre otros.

Sin embargo, se espera que, de continuar las perspectivas negativas, los bancos centrales continúen con una serie de políticas monetarias acomodaticias con la finalidad de reactivar la actividad económica. Además, la economía de Estados Unidos muestra un buen desempeño en sus indicadores de consumo privado, gasto de gobierno y empleo, por lo que, de continuar esta tendencia, la actividad económica en este país mejoraría en los próximos trimestres. Por último, las elecciones presidenciales en Estados Unidos, que se llevarán a cabo la segunda mitad de 2020, jugarán un papel importante en la discusión de los conflictos comerciales con una perspectiva favorable, lo que ayudará a reactivar el comercio mundial.

En el contexto nacional, existen eventos económicos que afectarán a la actividad económica tanto al alza como a la baja. Por un lado, entre los eventos que impactarían de forma negativa el desempeño económico en la segunda mitad de 2019 y la primera mitad de 2020 son i) la continua desaceleración de la economía global que pudiera convertirse en recesión; ii) las tensiones comerciales entre Estados Unidos y el resto del mundo, con especial énfasis en el posible resurgimiento del conflicto comercial con México; iii) la prolongación de la ratificación del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá [T-MEC] a la cual generaría un repunte en la incertidumbre interna, y iv) la reducción de la calificación crediticia a Pemex y al gobierno federal, en caso de que enfrenten retos para cumplir sus metas de balance por parte de diversas agencias calificadoras.

Por otro lado, los eventos que podrían generar una mayor certidumbre y un repunte en la actividad económica nacional están i) la ratificación del T-MEC antes de finalizar el año; ii) un incremento en el consumo privado, gracias al aumento del salario real de los trabajadores y la aplicación oportuna del gasto del gobierno en transferencias gubernamentales; iii) un buen desempeño en la actividad económica de Estados Unidos, el cual tendría un impacto directo en el sector industrial y externo de México; iv) la aprobación del Paquete Económico 2020 en línea con un balance fiscal prudente y el cumplimiento de las metas fiscales, y v) la recuperación de la inversión pública y privada.

De acuerdo con lo anterior, el Infonavit estima que el crecimiento económico para 2019 sea de 0.5% anual y 1.8% para 2020. Respecto a la inflación, se ha observado una tendencia decreciente desde enero de este año, al ubicarse en 3.3% en la primera quincena de agosto, muy cerca del objetivo central establecido por el Banco de México. Sin embargo, cabe resaltar que la inflación subyacente muestra

resistencia a disminuir, mientras la inflación no subyacente, la cual presenta mayores riesgos de volatilidad, ha provocado la reducción en la inflación general. Por tal motivo se estima que la inflación al cierre de 2019 esté alrededor de 2.9% y al cierre del 2020 sea 3.3%, con una senda decreciente hasta alcanzar 3.0% anual.

En cuanto al comportamiento del salario mínimo, se espera que la administración impulse aumentos importantes con el objetivo de alcanzar al cierre del sexenio niveles equivalentes a la línea de bienestar publicada por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval). Por otro lado, se estima que el incremento de los trabajadores afiliados al IMSS esté correlacionado con la actividad económica. Esto implica que la creación de empleo formal al cierre de 2019 será de 375.4 mil trabajadores, mientras que para finales de 2020 estará cerca de la senda de crecimiento observada en años previos a la reforma laboral [452 mil empleos], periodo en el cual no se observaba la caída en la informalidad a favor de la formalidad. Por último, en línea con la política monetaria acomodaticia que implementan los bancos centrales a nivel mundial y consideran que los niveles de inflación estarán cercanos al objetivo establecido por el Banco de México, se espera que la tasa de referencia mexicana mantenga al menos el mismo diferencial con respecto a la tasa objetivo de la FED. Por lo tanto, la perspectiva sobre la tasa a corto plazo es 7.10% al final de 2020, hasta alcanzar un nivel de 6.3% al cierre de 2024.

De esta forma, este Plan Estratégico y Financiero se formula bajo una expectativa de:

- Crecimiento bajo del PIB nacional.
- Crecimiento bajo o moderado del empleo formal.
- Inflación baja y estable.
- Salario mínimo creciente.
- Disminución en el corto plazo de las tasas de interés, pero amplia volatilidad en los mercados.
- Posible incremento en inversión hacia la segunda mitad del sexenio.

**Tabla 1**  
**ESTIMACIONES MACROECONÓMICAS<sup>2</sup>**  
[Proyección financiera 2019-2024]

Variable		Estimaciones					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tasa de crecimiento real del PIB (%)	Promedio anual	0.5	1.8	2.0	2.1	2.3	2.5
Aumento anual en el empleo IMSS (miles de trabajadores)	Cierre del año	375.4	452.1	460.2	468.5	477.0	485.5

<sup>2</sup> Las proyecciones y escenarios de volatilidad serán revisados en la medida que se genere información adicional sobre la evolución de las principales variables económicas. En su caso, serán analizados en los Comités de Riesgos y de Planeación para determinar sus efectos en la planeación financiera del Instituto.

**Tabla 1**  
**ESTIMACIONES MACROECONÓMICAS<sup>2</sup>**  
[Proyección financiera 2019-2024]  
Continuación

Variable		Estimaciones					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Inflación anual (%)	Cierre del año	2.9	3.3	3.2	3.1	3.0	3.0
	Variación % anual	5.0	2.9	3.3	3.2	3.1	3.0
Salario mínimo <sup>A</sup>	MIR <sup>B</sup> [pesos]	9.4	10.8	10.6	10.2	9.9	9.7
	Monto [pesos]	102.7	116.8	131.6	146.4	161.2	175.9
Tipo de cambio nominal [peso por dólar]	Cierre del año	19.4	19.5	19.6	19.7	19.6	19.6
Cetes 28 (%)	Cierre del año	7.5	7.1	7.0	6.7	6.5	6.3

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

<sup>A</sup> Datos observados para el año 2019.

<sup>B</sup> Monto Independiente de Recuperación (MIR).

Cabe destacar que, a partir de mayo del presente año, el Infonavit publica el Reporte Económico Trimestral con el objetivo de dar a conocer a los Órganos de Gobierno, derechohabientes, público en general, analistas económicos y a los participantes del sistema financiero, parte del análisis económico de coyuntura que se lleva a cabo en el Instituto, con especial énfasis en la evolución del sector de vivienda e hipotecario. Este reporte incluirá secciones que aborden un análisis del entorno económico nacional e internacional, evolución del mercado de la vivienda y del mercado hipotecario, así como indicadores relevantes macroeconómicos y del sector. El Reporte Económico Trimestral también incluye recuadros con análisis técnicos de temas relacionados con el Infonavit, el mercado laboral y el mercado de vivienda. En el primer número publicado, se realizó un análisis especial de la SCV, mientras que en el segundo los temas especiales fueron i) efectos del subsidio Conavi sobre los precios de la vivienda, y ii) crecimiento, migración, empleo y crédito hipotecario.

Adicionalmente, el Instituto publicará en el segundo semestre de cada año el Reporte Anual de Vivienda que incluirá análisis de los principales factores que inciden en el desempeño del sector vivienda, como el contexto económico nacional, las características del mercado laboral mexicano, las condiciones de financiamiento para la vivienda, la construcción residencial, entre otros.

Estos reportes pueden ser consultados en la siguiente ruta de la página de internet del Instituto:

**Inicio > El Instituto > El Infonavit > Información financiera<sup>3</sup>**

<sup>3</sup> Dicho informe se puede consultar en la siguiente liga:  
[https://portalmx.infonavit.org.mx/wps/portal/infonavit.web/el-instituto/el-infonavit/informacion\\_financiera/lut/p/zl/04\\_](https://portalmx.infonavit.org.mx/wps/portal/infonavit.web/el-instituto/el-infonavit/informacion_financiera/lut/p/zl/04_)

# 3. ÁREAS ESTRATÉGICAS QUE GENERAN VALOR A LA MUTUALIDAD

## ALINEACIÓN DE ACCIONES CON EL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

### i. Experiencia del derechohabiente



- Asegurar la calidad de la atención al usuario en todos los puntos de contacto y diferentes servicios que realice con el Infonavit.
- Cambiar la percepción del Infonavit de una institución con fines de lucro [negocio] al servicio de los desarrolladores a una institución de seguridad social [facilitadora de un derecho] al servicio de las y los trabajadores.
- Volver relevantes a los principales diferenciadores del Infonavit: i) institución de los trabajadores, ii) honestidad, iii) transparencia, iv) para los que menos tienen y más lo necesitan, v) institución que fortalece la rectoría del Estado sobre la política de vivienda y vi) institución que alivia la carga financiera [deuda] de los trabajadores.
- Posicionar al Infonavit como una institución que vive un Nuevo Comienzo [el de la vivienda adecuada para los trabajadores].

### Contribuciones a la mutualidad

1. Ser el punto de contacto para otorgar atención a los trámites, consultas y quejas de los derechohabientes del Infonavit, a través de la disposición de servicios en los diferentes canales de atención, procurando homogeneidad y consistencia de la información en los diversos canales, así como la calidad y disponibilidad de los servicios.
2. Ahorrar tiempo a los derechohabientes del Infonavit, a través de la implementación de la estrategia de transformación digital que tiene como objetivo trasladar trámites de canales presenciales a canales digitales que permitan fomentar el autoservicio.
3. Brindar información veraz, clara y oportuna a los derechohabientes a través recursos audiovisuales y multimedia que les permitan tener un mejor entendimiento de los servicios que les ofrece Infonavit.

### Estrategias para fortalecer la experiencia del derechohabiente

- Diseñar procedimientos y metodologías para conocer las necesidades de los usuarios y sus expectativas.
- Unificar la atención y los servicios del Infonavit, para mejorar las expectativas y experiencia que tienen los usuarios con el Instituto.

### Diseño estratégico de los canales digitales

Derivado del diagnóstico estratégico de los servicios y canales de atención, se diseñará e implementarán las mejoras pertinentes en los diferentes canales digitales de atención [portal, Mi Cuenta Infonavit, chat, app y kioscos], para ofrecer servicios integrales y unificados a los derechohabientes.

También, se tiene planeado implementar nuevos servicios digitales que permitan al derechohabiente realizar trámites en línea, de tal manera que se eficientice el uso de los diferentes canales de servicio al mismo tiempo que se ofrecen nuevas alternativas de servicio a los derechohabientes para obtener respuestas más rápidas y desde el medio que lo requieran. Se propone medir la cantidad de trámites digitales como porcentaje de los trámites totales, para conocer la transición hacia la digitalización.

### Homologación en los servicios y la atención

Se trabajará en brindar la misma experiencia de servicio en todos los canales de atención y asegurar la consistencia de la información y continuidad operativa de cada uno de los servicios que ofrece el Infonavit. Además se evitarán interrupciones en el servicio y mantendrán funcionalidades actuales en canales al realizar una gestión del cambio efectiva con el personal involucrado.

El objetivo es reducir significativamente el número de interacciones requeridas y el tiempo que el derechohabiente requiere para obtención y administración de soluciones del Infonavit.

## Estandarización de la atención de calidad

Se realizará un diagnóstico estratégico sobre los diferentes servicios que ofrece el Instituto y su implementación en los diferentes canales de atención, tomando en cuenta las necesidades y expectativas de las personas que hacen uso de ellos, con el fin de definir estrategias de mejoras en los servicios y canales de atención.

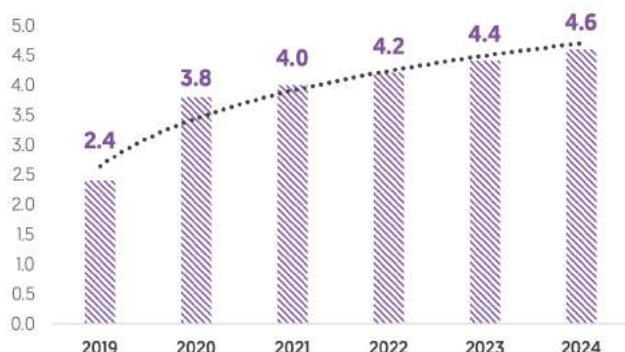
Con base en lo anterior, se busca establecer procesos y estándares de la atención en los Centros de Servicio Infonavit [Cesi] e Infonatel para ofrecer un trato de calidad y con calidez replicable en toda la república mexicana. Se propondrá hacer una métrica de resolución al primer contacto y que tome una mayor relevancia el Net Promoter Score (NPS), que es una herramienta que propone medir la lealtad de los clientes de una empresa, con base en las recomendaciones. Se medirá en todos los canales y ayudará a dar referencia sobre la satisfacción del cliente. Esto aunado a las mejoras sobre el Índice de Experiencia del derechohabiente que ya existe.

## Proyección a cinco años

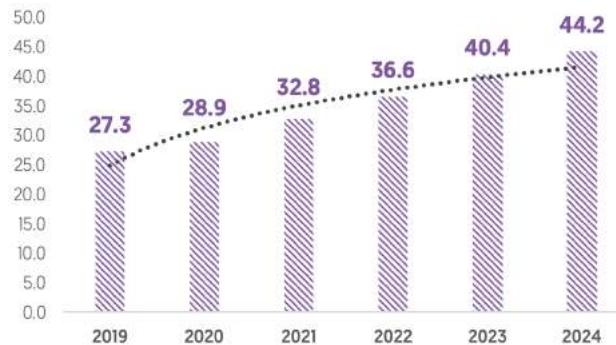
- Incrementar el conocimiento de la existencia de la Subcuenta de Vivienda [SCV] de 44% a 84% para que los trabajadores sepan qué es el Fondo y que tienen derechos asociados a él.
- Incrementar el saldo de atributos positivos entre los derechohabientes de 67 a 77% y entre los acreditados de 76 a 86% para fortalecer la reputación del Infonavit.
- Aumentar el conocimiento sobre el Nuevo Comienzo del Infonavit y sus nuevas políticas y servicios de 26 a 80% entre los derechohabientes y de 39 a 78% entre los acreditados.
- Lograr que el uso de servicio que ofrece el Infonavit incremente de 24 a 40% entre los derechohabientes y acreditados.
- Conseguir que 80% de las y los trabajadores del Infonavit se identifique con el Nuevo Comienzo y el cambio que plantea la nueva administración; que sientan orgullo de pertenecer al Instituto y que promuevan su reputación, imagen y servicios hacia afuera.

**Gráfica 4**  
**PROYECCIÓN DEL INCREMENTO DE USUARIOS**  
(Millones de derechohabientes)

## Atención personalizada en el Cesi



## Mi Cuenta Infonavit



## Atención personalizada en Infonatel



Fuente: Subdirección General de Atención y Servicios.

Derivado de los análisis que ha realizado la Administración del Infonavit, se ha diagnosticado que para lograr el objetivo de que los derechohabientes tengan presente al Infonavit como su aliado en distintos momentos de su vida, es necesario diferenciar las campañas de comunicación de acuerdo con los meses, por lo anterior, durante 2020, éstas serán diferenciadas en las distintas épocas del año y en los servicios que requieren los derechohabientes; por ejemplo, destacan campañas de información sobre las opciones para mantener el pago de los créditos hipotecarios al día, en la cuesta de enero e inicio de ciclo escolar, momentos en los que el gasto familiar se ve más presionado.

**Tabla 2**  
**CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN**  
**DE LOS SERVICIOS INFONAVIT 2020**

### Nuevo Comienzo [octubre a diciembre 2019]

Reposicionar al Infonavit con sentido social

*Acerarse al Infonavit para conocer el Nuevo Comienzo*

### De trabajador a trabajador [enero-marzo y abril-julio 2020]

Transformar la cultura corporativa del Infonavit

*Sumarse al cambio organizacional en el Infonavit sin distingos*

### Soluciones [enero a marzo y agosto 2020]

Informar sobre las soluciones para mantener tu casa al día

*Prevenir que acreditados caigan en situación de cobranza judicial*

### Aquí está tu casa [abril-julio y octubre-diciembre 2020]

Informar sobre las líneas de financiamiento

*Colocar créditos a la medida real de las necesidades de los trabajadores*

Fuente: Subdirección General de Comunicación.

Para cumplir con los objetivos anteriores, la estrategia de comunicación y marketing de los servicios ofrecidos por el Infonavit a sus derechohabientes recurrirá al uso de medios y tácticos en tres niveles: i) aire, ii) agua y iii) tierra, cada uno con alcances, canales y públicos específicos:

- **Aire.** La estrategia de aire contempla medios y canales ATL (Above The Line), que refiere a los medios de información y comunicación tradicionales, que por su naturaleza tienen un gran alcance y mejor conexión con la audiencia, lo que permitirá que las campañas de oferta de servicios del Infonavit lleguen a un mayor número de personas.
- **Agua.** Para la estrategia de agua se contempla direccionar la comunicación a públicos específicos a través de los medios BTL (Below The Line). El uso de las redes sociales y canales digitales será fundamental para este tipo de comunicación, ya que a través de éstos el marketing se llevará a cabo de manera directa y precisa por estar desarrollado a la medida de los objetivos y metas de las campañas, para así tener control total a través del monitoreo y análisis de datos, y redireccionando cuando sea necesario.
- **Tierra.** Los esfuerzos se centrarán en la difusión de los servicios y beneficios del Infonavit a través de canales tácticos presenciales, es decir, con interacción directa, ya sea a través de los mensajes y discursos en giras, eventos y activaciones del Director General y la alta dirección del Instituto, así como el uso de impresos y otros materiales de apoyo para difundir y complementar los mensajes.

**Diagrama 1**  
**MEDIO Y TÁCTICO PARA LA DIFUSIÓN  
DE SERVICIOS DEL INFONAVIT**



Fuente: Subdirección General de Comunicación.

ATL: Above The Line; BTL: Below The Line; DG: Director General;

MUPIS: Mobiliario Urbano con aprovechamiento publicitario.

A partir de la implementación de canales de comunicación digitales eficientes y suficientes, se deben trazar estrategias y campañas robustas con alcances precisos, hechas a la medida y con el trabajador como actor principal; brindar a la gente información pertinente y útil en materia de cobranza y crédito, con un lenguaje entendible, cercano y humano; optimizar el gasto, así como contar con indicadores cada vez más ambiciosos, susceptibles de recalibración para corregir sobre la marcha. Esto logrará mejorar la experiencia de las y los trabajadores en el corto plazo y cambiar la percepción del Infonavit como una institución cercana al derechohabiente.

## Costos de operación

- Personal: 56.32 pesos promedio por interacción.
- Infonatel: 44.98 pesos promedio por interacción.
- Licencias de sistemas:
  - CRM (Customer Relationship Management): 2,852 licencias a cargo de la Subdirección General de Tecnologías de Información [SGTI].
- ADAI (Administración de Derechohabientes y Acreditados Infonavit): 1,836 licencias a cargo de la SGTI.
- Licencias de sistemas y/o software:
  - 3 millones de pesos por mantenimiento del CRM, una vez concluido el proyecto y a través de la SGTI.
  - 1 millón de pesos para cubrir licenciamiento de software de diseño gráfico, producción audiovisual, fotografía e investigación de las áreas que componen la Subdirección General de Comunicación.

## Inversiones para mejorar la operación

En el rubro tecnológico se tiene planteado para 2020 lo siguiente:

- Continuidad de la implementación del Chatbot.
  - El Chatbot es un sistema informático de inteligencia artificial diseñado para imitar conversaciones con las personas -en tiempo real- a través de las redes sociales y otros canales dispuestos por el área. El Chatbot operará con el CRM implementado por Comunicación Digital; dicho gestor tiene la capacidad de identificar las diferencias de sentimientos en las publicaciones: negativas, positivas y neutrales.
  - La integración de esta herramienta tiene como objetivos: i) ofrecer al trabajador, derechohabiente, acreditado y público en general información personalizada de manera rápida y expedita; ii) agilizar la atención de 80% de menciones en redes sociales (equivalente a 28 mil menciones mensuales), y iii) mantener los estándares de escucha y respuesta a los 3.5 millones de seguidores del Infonavit en Facebook y 358 mil en Twitter.

- Adquisición de equipo para el fortalecimiento de actividades relacionadas con comunicación digital, producción audiovisual y multimedia, fotografía e imagen institucional.
- Contar con licencias para el uso de software especializado de diseño gráfico, investigación, producción audiovisual y multimedia.

En el rubro de estudios se tiene planteado para 2020 lo siguiente:

- Desarrollo de acciones de investigación en comunicación interna y externa, tanto cualitativa como cuantitativa [grupos de enfoque, encuestas, entrevistas digitales, presenciales y telefónicas].

## Rentabilidad

Una mejor atención al derechohabiente implica:

- Reducción de costos operativos en el Cesí e Infonat por la disminución de interacciones requeridas por servicio. Actualmente un derechohabiente realiza 2.19 interacciones en promedio para finalizar un trámite.
- Para 2019 se estima un costo para el Instituto de 56.32 pesos promedio por interacción en el Cesí y de 36.70 pesos promedio por interacción en Infonat. Por lo anterior, el proyecto de transformación digital es rentable para el Instituto y para el derechohabiente.
- Durante 2019 los costos estimados que cubre un derechohabiente con recursos de su bolsillo por interacción son de 579.57 pesos en el Cesí, 12.17 pesos en Infonat y de 7.75 pesos en canales digitales.
- Reducción en la cantidad de quejas ingresadas por los derechohabientes. Durante 2019 [corte agosto], se ingresaron 32,738 quejas, lo que significa un aumento de 2,543 quejas con respecto al mismo periodo de 2018.
- Atención más ágil a 80% de menciones en redes sociales (equivalente a 28,000 menciones mensuales), lo cual reduce costos para el Infonavit y para los derechohabientes.

## Medición de impacto de campañas

- Se llevará a cabo una evaluación de las campañas realizadas que considera tres dimensiones: exposición, recordación e impacto. Estas tres dimensiones serán consideradas en la ejecución de herramientas cuantitativas y cualitativas que se empleen para el efecto en medios de comunicación tradicionales y digitales. Para evaluar el impacto de las campañas se definirán un conjunto de variables de impacto por campaña, que podrán ir desde variables reputacionales hasta el uso de los canales de atención del Infonavit.

- Las evaluaciones cuantitativas partirán de encuestas basadas en muestras probabilísticas y análisis estadísticos de las audiencias.
- Las evaluaciones cualitativas se harán a través de grupos de enfoque en las que se explore en profundidad la percepción de las campañas de comunicación del Instituto.

## Riesgos

- Reputacional, al no proporcionar un servicio de calidad en los canales de atención.
- Incremento de quejas, al no brindar una atención conclusiva en los canales presenciales o por tener un servicio no homologado en los diferentes canales de atención.
- Operativos, si la coordinación entre áreas retrasa y/o incide de manera negativa en la trazabilidad, consumación y salida en tiempo y forma de proyectos comprometidos.
- Imagen interna y externa negativa, al no diagnosticar, operar y evaluar de la manera adecuada la estrategia de comunicación interna y externa, así como los tácticos que se desprendan de ella.
- Reputacional, si no hay congruencia entre las acciones establecidas y los mensajes emitidos hacia los derechohabientes y trabajadores, e impacto de las campañas institucionales.

## ii. Fuentes de recursos: Recaudación Fiscal



## Contribuciones a la mutualidad

1. Proveer al Infonavit de su principal fuente de financiamiento, a través de la recaudación de las aportaciones patronales equivalentes al 5% del salario base de cotización de las y los trabajadores del sector formal. Anualmente, cerca de 1 millón de patronos entregan aportaciones de más de 21 millones de trabajadores activos por un monto aproximado de 117 mil millones de pesos.

- 2.** En colaboración con el área de Cartera, realizar el cobro de los créditos hipotecarios a través de la retención de nómina de los trabajadores que se encuentran en el Régimen Ordinario de Amortización [ROA]. **Esta contribución asciende anualmente a 130 mil millones de pesos.**
- 3.** Registrar y administrar las SCV en las cuentas individuales registradas en las Administradoras de Fondos para el Retiro [Afores], para dotar de transparencia los saldos ahorrados por los derechohabientes en el Infonavit. **A 2019 se administran 65 millones de Subcuentas de Vivienda, con un saldo registrado de 1.12 billones de pesos.**
- 4.** Retirar la SCV de los trabajadores que cumplen con los requisitos para obtenerla [65 años, incapacidad total o permanente]. **Desde 2011 se ha devuelto el saldo de la SCV a 2.1 millones de personas por un monto acumulado de 108.5 mil millones de pesos.**
- 5.** **Fiscalizar a los patrones y combatir la evasión de sus obligaciones patronales a fin de garantizar que los trabajadores gocen del pago de la prestación laboral de vivienda definida en la Constitución**, para lo cual realiza acciones preventivas, correctivas y coactivas para reducir las brechas de incumplimiento.
- 6.** Prospectivamente, el área de Recaudación Fiscal será un enlace para brindar mejor servicio a los derechohabientes, a través de las áreas de recursos humanos de las empresas donde laboran.

## Estrategia para incrementar los ingresos de captación

### Facilitar el cumplimiento de las obligaciones de los patrones cumplidos

Este Plan Estratégico y Financiero contempla la simplificación de los procesos involucrados en el cumplimiento de las obligaciones patronales al poner a su disposición nuevas herramientas tecnológicas que se comuniquen de manera automática con sus sistemas de administración de nómina, así como nuevos y mejores trámites de autoservicio seguros, ágiles y simplificados.

Asimismo, se fortalecen los distintos canales de atención a los patrones para resolver de manera rápida, automatizada y concluyente sus necesidades de servicio.

### Promoción y control del cumplimiento de los patrones que infrinjan sus obligaciones fiscales

Se promoverán acciones para concientizar a los patrones en el cumplimiento de su obligación de contribuir a que sus trabajadores gocen de una vivienda propia o de que cuenten con un mejor fondo de retiro, y que los trabajadores se vuelvan copartícipes en la vigilancia del cumplimiento de sus patrones.

Se incentivará a que el patrón se autocorrija en cualquier etapa previa a los actos formales de cobranza, fiscalización y defensa del interés fiscal al hacer más atractivo pasar de la omisión al cumplimiento voluntario y oportuno.

Adicionalmente, se aplicarán de manera estricta los mecanismos de cobranza y auditoría a aquellos patrones que omitan o hagan de manera incorrecta el pago de sus aportaciones y el entero de las retenciones por amortizaciones de créditos. Asimismo, se sancionará a quienes eviten el pago en forma intencional y reiterada, a través del abuso de las formas jurídicas o la simulación.

### Fortalecimiento de la inteligencia fiscal

Para fortalecer la inteligencia fiscal y aumentar la capacidad de detección oportuna de incumplimiento o prácticas evasivas, se hará uso intensivo de modelos de riesgo y de las distintas fuentes de información obtenidas a través de los convenios de colaboración con otros organismos fiscales y públicos; de esta forma se continuará trabajando junto con el SAT, el IMSS y Procesar para realizar eficiencias económicas y operativas y mejorar la atención a los derechohabientes.

Se trabajará en un análisis que identifique las causas que favorecen el incumplimiento de las obligaciones patronales y las tendencias donde se manifiesta, así también se establecerán estrategias de tratamiento de acuerdo con cada perfil, tanto en el ámbito de facilitación, como de fiscalización, con base en acciones estructurales, preventivas y correctivas.

### Automatización en el acceso a la Subcuenta de Vivienda de los derechohabientes

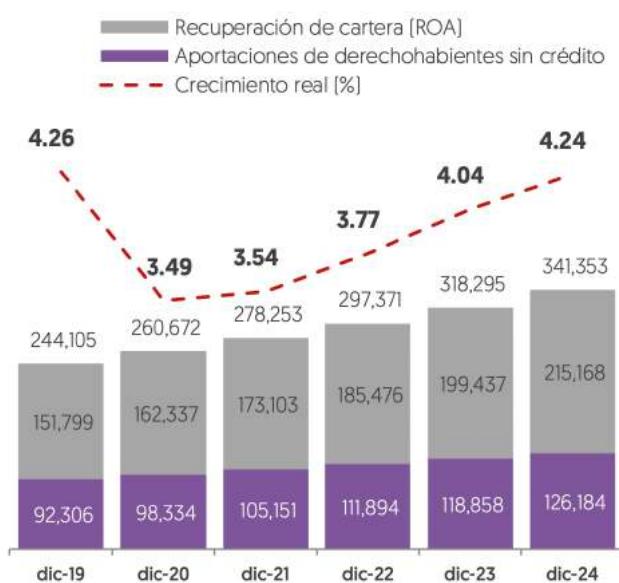
Se diseñarán e implementarán mejoras y nuevos servicios centrados en los derechohabientes a través de la ampliación de servicios electrónicos, bajo principios de excelencia, transparencia, mejora regulatoria y reducción de cargas administrativas.

Además, se implementarán nuevos servicios de aportaciones y portabilidad que incrementen el ahorro de los derechohabientes y flexibilicen su uso.

### Proyección recaudatoria a cinco años

Debido a lo anterior, y bajo el escenario macroeconómico central, se espera continuar con resultados positivos con un **flujo de efectivo de 244,105 millones de pesos** para el cierre de 2019 y un incremento anual aproximado de 3.8% en términos reales en el periodo 2020-2024.

**Gráfica 5**  
**FLUJO DE EFECTIVO DE RECAUDACIÓN FISCAL**  
[Millones de pesos en términos nominales]

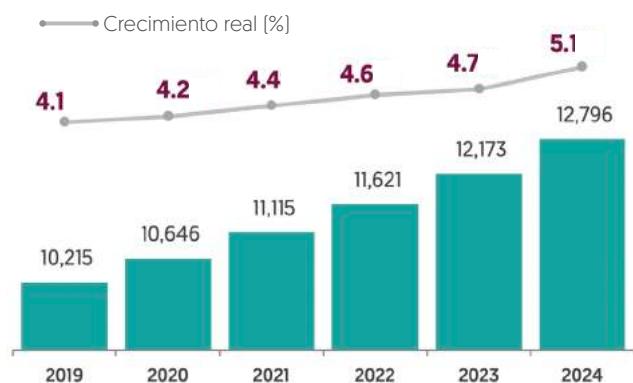


Fuente: Coordinación General de Recaudación Fiscal.

Nota: Los totales pueden no coincidir por efecto del redondeo.

Por lo que se refiere a la cobranza fiscal, el objetivo es mantener una tasa de fiscalización eficaz, superior a 97.5% de la cartera fiscalizable. Bajo ese propósito se estima cerrar 2019 con 10,215 millones de pesos y mantener una cobranza creciente en el periodo 2020-2024, bajo mecanismos eficientes en el cobro.<sup>4</sup>

**Gráfica 6**  
**INGRESOS POR FISCALIZACIÓN**  
[Millones de pesos]



Fuente: Coordinación General de Recaudación Fiscal.

<sup>4</sup> Es importante mencionar en este apartado el esfuerzo que el Infonavit realizará por mantener, con un nivel inferior a 2.5%, la proporción de recursos por cobrar a patrones, al modificar, bajo la supervisión de los Órganos correspondientes, el programa de *Pago Anticipado*, con el cual el Infonavit realiza amortizaciones del trabajador para luego cobrarselas a los patrones.

## Costos de operación

El costo de operación para 2019 se estima en 2,386 millones de pesos<sup>5</sup> y para los próximos años, un incremento anual de 3%. Dentro de los principales gastos que se realizan son los correspondientes al pago de la plataforma de recaudación del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y pagos por servicios, que incluyan los correspondientes a fiscalización. La eficacia de los costos se medirá a través de la capacidad de recaudación y fiscalización por peso gastado.

## Inversiones para mejorar la operación

### Tecnologías

- Inversión en el desarrollo de servicio en línea que permitan la interoperabilidad entre el Infonavit y los sistemas de nóminas de las empresas aportantes.
- Herramientas tecnológicas para la administración de la recaudación de las empresas aportantes y la administración de la SCV que potencien la simplificación y el uso de modelos de riesgo para transformar la información en conocimiento.
- Mejoras a la plataforma de sistemas que permite monitorear y fiscalizar a las empresas con el fin de implementar la automatización integral y eficiente de los procesos del ciclo de recaudación, fiscalización y defensa del interés fiscal.
- Desarrollo y mejora de servicios electrónicos seguros para la devolución del saldo de la SCV y actualización de información de los derechohabientes.
- Habilitación de mecanismos sencillos para que nuevos segmentos de trabajadoras y trabajadores realicen aportaciones para acceder a un crédito del Infonavit.

### Estructura

Modificación de la estrategia de soporte a funciones sustantivas de la recaudación y fiscalización de un modelo tercerizado a uno sustentado en la adopción de capacidades, competencias y responsabilidades de personal interno del Instituto. En específico, en aquellas actividades en las que resulta imprescindible adquirir, generar y retener experiencia y compromiso con los objetivos del Instituto; en particular se prevé este modelo para la defensa del interés fiscal y el desarrollo de actos de comprobación.

## Rentabilidad

En materia de rentabilidad, uno de los indicadores más importantes es el relativo al gasto versus flujo de efectivo, el cual se estima que en 2019 por cada peso gastado, se obtengan 218 pesos de captación. A continuación, se muestra un estimado de rentabilidad a 2024.

<sup>5</sup> En este Plan Estratégico y Financiero los costos de operación se presentan con base en la integración de los centros de costos vigentes, los cuales contemplan costos de nómina, pago a terceros para la operación y otros gastos operativos considerados en el programa de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia del Infonavit.

**Gráfica 7**  
**GASTO EN RECAUDACIÓN VS FLUJO DE EFECTIVO**  
 (Millones de pesos)



**Fuente:** Coordinación General de Recaudación Fiscal en lo referente al flujo de efectivo; Contabilidad General para el gasto.

**Nota:** Los conceptos de gasto que se realizan, son los contenidos en el rubro de costos de operación, es decir, los pagos de servicios en general, despachos de fiscalización, pago de sueldos y prestaciones laborales, depreciaciones y amortizaciones, entre otros.

### Riesgos ante la capacidad de generar ingresos por recaudación fiscal

Riesgos macroeconómicos que impacten en la generación de empleos formales, choques salariales, desempleo y pérdida de la confianza empresarial, lo que podría provocar una menor recaudación.

### iii. Usos de recursos de la mutualidad: originación de crédito para vivienda



### Contribuciones a la mutualidad

1. Establecer la estrategia de originación de crédito a través de la cual se puedan otorgar soluciones de vivienda que cumplan con los estándares mínimos de una vivienda adecuada.
2. Diseñar soluciones financieras para atender las necesidades de la demanda de los derechohabientes.

3. Racionalizar la oferta actual de soluciones financieras y flexibilizar las condiciones.

4. Administrar los servicios de los aliados estratégicos que participan en el proceso de originación de crédito.

### Estrategias para fortalecer el financiamiento de vivienda

A partir de los objetivos de eficiencia, transparencia y proximidad, se desarrollarán nuevas estrategias y alternativas de financiamiento, bajo un enfoque de atención a las necesidades de las y los trabajadores, al situarlos en el centro de la toma de decisiones. Estas estrategias son:

#### Autoproducción

En 2020 se explorará el otorgamiento de créditos para autoproducción de vivienda del Infonavit, que representa un financiamiento no hipotecario, asequible, accesible y adecuado a las necesidades y posibilidades del acreditado, con opción de elección del monto y plazo.

Esta línea de financiamiento podrá destinarse para alguna de las siguientes modalidades:

- Reparaciones menores
- Autoproducción con asistencia técnica
- Autoproducción con constructora
- Titulación

Se estima que en las primeras modalidades se podrá realizar la intervención en cualquier tipo de propiedad, siempre y cuando tenga posesión legítima y tenencia segura.

Los proyectos de autoproducción de vivienda se impulsarán dentro de la mancha urbana de las ciudades y áreas metropolitanas para aprovechar la infraestructura y reforzar el tejido social de las mismas o en áreas rurales que cuenten con servicios.

**Se estima iniciar la operación entre marzo-abril de 2020 con un monto promedio de 48,000 pesos por crédito, el cual puede ser solicitado en múltiples ocasiones dado que la línea se ha diseñado para ir construyendo progresivamente una mejor vivienda.**

Se espera que la distribución tanto en el número de créditos como en el monto de colocación del crédito se concentre en los niveles salariales hasta 5 UMA [Unidad de Medida y Actualización], con una proporción de 78% para dichos rangos.

#### Créditos solidarios

Para reconocer la transformación y consolidación de los distintos tipos de hogares y familias mexicanas, el Infonavit ampliará la oferta de soluciones de financiamiento al permitir

la conjunción de créditos entre familiares diferentes a los cónyuges [padre, madre, hermano o hijo] y a convivientes, parejas en unión libre o corresidentes, como obligados solidarios para la adquisición de una misma vivienda. En una primera fase, para inicios de 2020, se implementará el otorgamiento de crédito con dos participantes familiares o corresidentes. A mediados del mismo año se plantea la originación con tres participantes y para 2021 se ampliará a cuatro.

Con esta alternativa aumentará la capacidad de compra de aquellos trabajadores que puedan ejercer el crédito solidario. Se estima que el mayor beneficio se generará para los trabajadores de hasta 2.6 UMA, quienes suman poco más de 3 millones de derechohabientes. En este caso, la capacidad de crédito individual, de hasta 390 mil pesos, podría elevarse, con un crédito solidario de similar nivel de ingreso, a un monto de hasta 700 mil pesos para una misma solución hipotecaria. Esta iniciativa es de gran importancia porque atiende a segmentos que no han sido atendidos.

Los créditos a corresidentes permitirán acceder a una vivienda de mayor valor y calidad, incrementar el patrimonio familiar y acercar a los trabajadores a los centros de trabajo, escuelas, hospitales, lugares de esparcimiento, y con ello disminuir sus tiempos de traslado. Del mismo modo, este programa ayudará a reducir el rezago habitacional y atender las necesidades de vivienda de los trabajadores de bajos ingresos.

De esta forma, el Infonavit busca adaptar las alternativas de financiamiento a los nuevos modelos de hogares en México y a sus necesidades actuales, a fin de ofrecer soluciones de vivienda en cada etapa de los trabajadores afiliados.

#### Flexibilidad de soluciones para atención a nuevos mercados

Este Plan Estratégico y Financiero plantea flexibilizar las alternativas de financiamiento para que grupos sociales específicos, que por sus características laborales y económicas no cumplen con las condiciones prevalentes, puedan acceder a un crédito Infonavit. **En particular, se evalúa el acceso al crédito para una población con temporalidad laboral derivada de la naturaleza propia del sector en el que trabaja, lo que impide cumplir con el criterio de cotización continua y ser elegible para un crédito del Instituto.**

El Plan Estratégico y Financiero plantea mantener en los siguientes años los Montos Máximos de Crédito establecidos en 2019, por lo que el valor máximo de crédito en pesos estará dado por el aumento en la UMA determinado por el INEGI.

Adicionalmente, se estarán analizando y, en su caso, llevando a cabo estrategias para i) originar créditos de manera más sencilla e incluso de forma remota, ii) flexibilizar el uso del saldo de la Subcuenta de Vivienda para que los derechohabientes no activos puedan acceder a soluciones de vivienda y iii) permitir que distintos tipos de trabajadores se adhieran al régimen del Infonavit y con ello aporten y se beneficien de pertenecer a la mutualidad, entre otras.

#### Vivienda adecuada

El cumplimiento de los atributos de la vivienda adecuada, ubicación y entorno, permite mantener el valor patrimonial de las viviendas en beneficio de los acreditados, de las comunidades y de la garantía del Infonavit. Asimismo, presenta un efecto directo en la reducción de riesgo de abandono de la vivienda y de cartera vencida para el Infonavit y tiene efectos múltiples en el desarrollo económico y social a nivel local.

Por lo anterior, en línea con el decálogo de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (Sedatu) y la Política Nacional de Vivienda, el Infonavit continuará con la implementación de medidas que aseguren viviendas adecuadas en términos de calidad y ubicación para sus derechohabientes, de acuerdo con criterios establecidos por la Comisión Nacional de Vivienda (Conavi). Dentro de estos criterios se consideran las dimensiones de ubicación de la vivienda dentro de los Perímetros de Contención Urbana (PCU), equipamiento y servicios urbanos, densificación y sustentabilidad.

Adicional a ello, se revisarán y evaluarán opciones alternas de esquemas de protección al derechohabiente en torno a la calidad de la vivienda adquirida con un crédito Infonavit y se continuarán promoviendo ecotecnologías que fortalezcan la sostenibilidad de las viviendas y se traduzcan en economías para los derechohabientes.

En cuanto al proceso de valuación de la vivienda, se contempla el uso de un aplicativo móvil entre las unidades de valuación que dan servicio al Instituto, para evitar la manipulación del valor de la vivienda en detrimento de la capacidad de compra del trabajador; así como la garantía hipotecaria del Instituto, al usar fotografías en los avalúos, validar la certeza de la ubicación y características básicas del inmueble.

#### Certeza jurídica y patrimonial

Para incrementar la certeza jurídica del patrimonio de los derechohabientes en las actividades de originación y administración del crédito hipotecario, se trabajará en los siguientes aspectos:

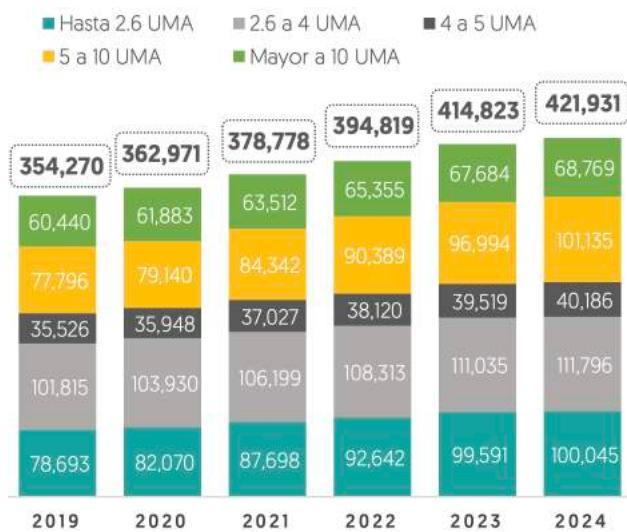
- Incorporar mejoras en los procesos de titulación de los créditos y entrega de las escrituras; por lo que es fundamental el control y administración de los expedientes de crédito, así como su digitalización, automatización y pleno funcionamiento de la plataforma adecuada para una entrega más eficiente de escrituras.
- Fortalecer la estrategia de Regularización de Escrituras 1972-2007, como una obligación institucional de atender las implicaciones jurídicas, sociales y financieras que ocasiona este rezago, utilizando los diversos mecanismos administrativos y judiciales para obtener los elementos legales que permitan la escrituración.

- Incrementar la seguridad patrimonial de los acreditados con el otorgamiento de facilidades para la cancelación de hipotecas en créditos liquidados, así como esquemas de apoyo económico para realizar este trámite y que estén dirigidos a los acreditados de menores ingresos y aquellos que hayan sido cumplidos en sus pagos.
- Celebrar acuerdos de coordinación interinstitucional con los gobiernos estatales y municipales, con el fin de obtener facilidades y acceso a tarifas sociales que permitan mejorar los niveles de servicio en los trámites y procedimientos relacionados con los registros públicos de la propiedad, catastrós y demás instancias locales vinculadas con la seguridad patrimonial.

## Proyección de originación de la colocación de crédito a cinco años

Bajo el escenario central de crecimiento, empleo formal y programas de flexibilización, en un horizonte de cinco años, se prevé un incremento promedio anual de 4% en la colocación de crédito. Dicha tasa de crecimiento refleja i) el comportamiento inercial del portafolio, el cual se prevé que se siga comportando como hasta ahora, y ii) la aportación de las nuevas estrategias descritas en este documento y aquellas por explorar. La siguiente gráfica muestra la proyección estimada de originación en el escenario base, considerando además una distribución estimada por nivel salarial.

**Gráfica 8  
PORTAFOLIO DE CRÉDITO HIPOTECARIO 2019-2024  
POR RANGO SALARIAL**  
(Número de créditos)



Fuente: Subdirección General de Crédito.

Por su parte, se tiene contemplado el avance y posicionamiento paulatino en la colocación de Movilidad Hipotecaria, alternativa que permite a los acreditados del Infonavit actualizar las necesidades de vivienda, en cuanto

a ubicación y espacio, conforme cambia y evoluciona su vida familiar y laboral, a través de una opción de cambio de garantía hipotecaria, que mantiene el crédito previamente recibido, o por medio de un incremento de crédito para ampliación de la vivienda o para cambio de casa de mayor valor [cambio de casa más ampliación de crédito]. Se espera que para 2024 se alcancen más de 15,000 acciones.

## Costos e inversión para mejorar la operación

Como parte del entendimiento de las necesidades de vivienda del derechohabiente durante las diversas etapas de vida del trabajador, el Instituto estudiará y valorará la implementación de **alternativas de financiamiento que se ajusten a cada etapa del derechohabiente**.

En este segmento, también se fortalecerá el proceso operativo de Movilidad Hipotecaria, por lo que se desarrollará el Portal Inmobiliario Infonavit, herramienta que permitirá a los acreditados, desarrolladores y personas físicas la comercialización de las viviendas existentes.

Para dar cumplimiento a la nueva perspectiva institucional, también se trabajará en la atención y mejora operativa, al desarrollar una solución tecnológica para la adaptación de sistemas biométricos al proceso de originación de crédito del Instituto. Con esta medida se dará cumplimiento a las más recientes disposiciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) sobre la incorporación y regulación del uso de datos biométricos para la autenticación de los usuarios de la banca, lo que otorgará servicios más seguros y confiables a los derechohabientes, brindando mayor certeza al proceso y previendo los riesgos de fraudes por suplantación de identidad. Asimismo, estas medidas permiten reforzar la seguridad de los datos de los usuarios.

Derivado del convenio entre el Infonavit y la Asociación de Bancos de México (ABM), se reforzará la relación con la banca comercial a través del impulso a nuevos esquemas de cofinanciamiento y coparticipación, con la finalidad de que el Infonavit y las principales instituciones bancarias del país atiendan a un mayor número de derechohabientes y se cubran las diferentes necesidades de vivienda.

Entre las principales acciones que se promoverán se encuentran la inscripción remota de solicitudes de crédito del Infonavit desde las sucursales bancarias, para asegurar una mejor atención a través de un estándar de competencia exclusivo de los bancos, y el mejoramiento en los tiempos de respuesta a los derechohabientes, sin la necesidad de acudir a los Cesí.

## Rentabilidad

Para 2020 se espera la colocación de 362,971 créditos hipotecarios y 166,543 créditos de Mejoravity y Autoproducción; lo que representa un monto de financiamiento Infonavit de 167,289 millones de pesos [incluye SCV] y una derrama de Entidades Financieras de 55,240 millones de pesos. Del fondeo total de Entidades Financieras, 50,140 millones de

pesos provendrán de créditos hipotecarios (Segundo Crédito y Cofinavit) y 5,100 millones de pesos de la colocación de Mejoravit y Autoproducción. Con ello, la derrama de crédito esperada suma 222,530 millones de pesos.

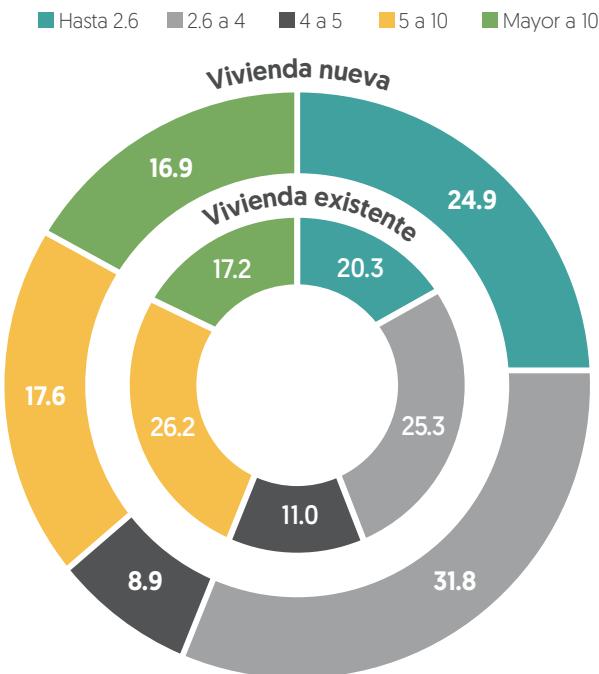
Asimismo, se espera que la colocación de créditos para vivienda nueva represente 50.8% del total hipotecario dadas las prospectivas y estimados de oferta de vivienda nueva en el mercado, con 184,231 acciones, de las cuales 56.7% estarán perfiladas para derechohabientes con ingresos de hasta 4 UMA y 43.3% para ingresos mayores a 4 UMA.

**Tabla 3**  
**CRÉDITOS HIPOTECARIOS POR TIPO DE VIVIENDA**  
(Proyección 2020)

Rango salarial (UMA)	Vivienda nueva	Vivienda existente	Total
Hasta 2.6	45,802	36,268	82,070
2.6 a 4	58,625	45,305	103,930
4 a 5	16,321	19,627	35,948
5 a 10	32,379	46,761	79,140
Mayor a 10	31,104	30,779	61,883
<b>Total</b>	<b>184,231</b>	<b>178,740</b>	<b>362,971</b>

Fuente: Subdirección General de Crédito.

**Gráfica 9**  
**PORCENTAJE DE COLOCACIÓN ESPERADA**  
**POR RANGO SALARIAL (UMA) Y TIPO DE VIVIENDA**  
(Proyección 2020)



Fuente: Subdirección General de Crédito.

## Riesgos para la colocación de crédito

- El riesgo principal relacionado con elementos estructurales de la economía consiste en una desaceleración económica que disminuya la demanda por crédito hipotecario.
- Lo anterior puede generar un desequilibrio entre oferta y demanda, principalmente para bajos ingresos, por baja producción de vivienda nueva y bajo nivel de solicitudes de nuevos créditos. Como parte de esta problemática, destaca que, aproximadamente, 45% de la derechohabiencia del Instituto tiene ingresos de hasta 2.6 UMA (poco más de 3 millones de trabajadores). Sin embargo, en los últimos dos años no se ha logrado mantener la colocación de créditos hipotecarios observada en períodos anteriores, derivado de la falta de oferta de vivienda adecuada y accesible para este segmento de la población.
- El Infonavit realiza acciones con el fin de acercar las opciones de financiamiento de acuerdo con las posibilidades de la población, entre las cuales se encuentran el incremento al monto máximo de crédito para las y los trabajadores con ingresos de hasta 2.8 UMA,<sup>6</sup> los créditos solidarios que permiten el acceso a una vivienda adecuada, al complementar dos o más créditos para una misma acción, entre otros. Sin embargo, estos esfuerzos resultarán insuficientes en tanto no se logre la recuperación del sector de la construcción y repunte la oferta de vivienda adecuada.
- Otro riesgo en el que se incurre es no identificar adecuadamente las necesidades de los derechohabientes y por lo tanto no poder ofrecerles una línea de financiamiento que satisfaga sus necesidades.
- Entre la población prevalecen opiniones negativas sobre los créditos del Infonavit, por lo que es importante repositionar la imagen del Instituto en la mente de los derechohabientes y destacar las fortalezas y ventajas competitivas que tiene, como el complemento de pago, las condiciones financieras estables, la cobranza social, entre otras.

<sup>6</sup> Para la operación del incremento al Monto Máximo de Crédito, el Consejo de Administración aprobó esta medida para derechohabientes de hasta 2.8 UMA. Destaca que para el resto de la presentación de información estadística institucional, el Infonavit usa como umbral 2.6 UMA.

## iv. Administración de los activos y patrimonio

### a. Cartera hipotecaria



### Contribuciones a la mutualidad

1. Realizar una administración y gestión de los activos hipotecarios que componen la cartera del Infonavit.
2. Apoyar a los acreditados que se encuentren en dificultades de pago con el esquema de Cobranza Social que ofrece el Instituto a fin de brindarles soluciones para continuar con el pago en tiempo de sus créditos.
3. Llevar a cabo una cobranza social eficiente y certera para los créditos que se encuentran en el Régimen Extraordinario de Amortización (REA), los cuales a septiembre de 2019 ascienden a 1.27 millones, con un saldo aproximado de 417 mil millones de pesos.
4. Planear y dirigir las estrategias para la administración y venta de la vivienda recuperada, con la finalidad de reintegrar al Fondo de la Vivienda el capital esperado por la venta de los activos hipotecarios.

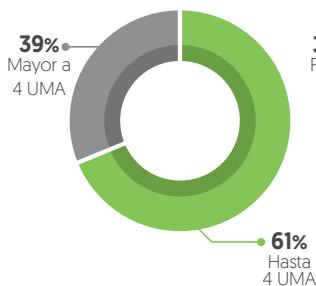
### Estrategias para fortalecer la administración del patrimonio

Actualmente, el Infonavit cuenta con una cartera total de 6.2 millones de créditos, de los cuales 5.2 millones se encuentran en el balance. Esto corresponde a una cartera en saldos de 1.7 billones de pesos de la cartera total, de los cuales 1.5 billones se encuentran en balance.

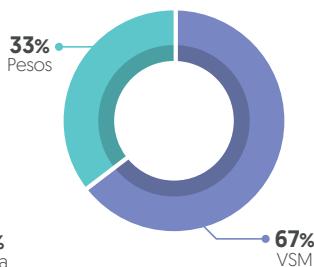
Una de las características relevantes del portafolio en balance radica que alrededor de 61% de los créditos originados se otorgaron a acreditados cuyo ingreso era de hasta 4 UMA. Adicionalmente, el portafolio del Infonavit aún mantiene una estructura dominada por los créditos indexados al salario mínimo. Al cierre de septiembre de 2019, 67% de los créditos activos en este portafolio aún están denominados en salarios mínimos.

Gráfica 10  
PORTAFOLIO HIPOTECARIO PROPIO

Por rango salarial



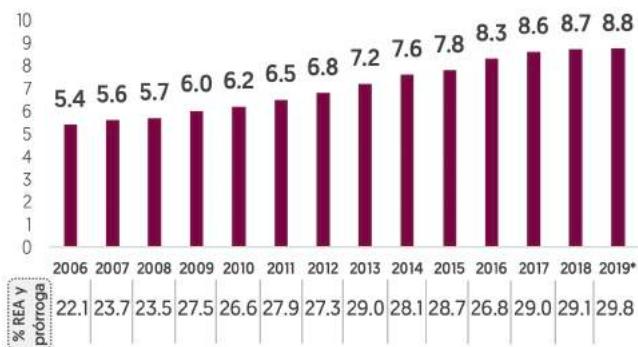
Por tipo de origenación



Fuente: Subdirección General de Crédito.

Conforme a lo observado en la gráfica siguiente, el Infonavit observa un envejecimiento en el portafolio, lo que refleja los años de la primera década de este siglo donde la originación de créditos hipotecarios fue mucho más agresiva. En los años recientes, esta originación se ha moderado para atender la demanda de vivienda con un enfoque de calidad, ubicación, servicios y dimensiones adecuadas. Debido a la dinámica laboral del país, conforme evoluciona el tiempo, y considerando que la mayor proporción de los créditos se origina en derechohabientes de salario bajo o medio, se tiene una mayor proporción de créditos en el REA y prórroga.

Gráfica 11  
EDAD PROMEDIO DE CRÉDITOS  
EN EL PORTAFOLIO ADMINISTRADO<sup>1</sup>



Fuente: Subdirección General de Administración de Cartera.

\*Con información al cierre de julio de 2019.

2018 y anteriores con cifras al cierre año.

<sup>1</sup> Incluye portafolio Infonavit, bursatilizados, fideicomisos y segregados.

En el Instituto se han identificado diversos factores que implican riesgo para el deterioro del portafolio. Uno de ellos es la pérdida de la relación laboral formal, momento en el cual la amortización del saldo del crédito depende completamente de la voluntad y posibilidad del acreditado, y no del descuento automático por nómina. Otro factor que cobra relevancia en la formación de cartera vencida es el incremento del saldo de la deuda por la indexación, que genera la percepción de que los créditos del Infonavit son impagables. En conjunto, bajo

un mercado laboral mexicano sujeto a trayectorias donde las y los trabajadores cambian de empleo, pasan episodios de desempleo, o bien se emplean en la economía informal, es preciso que el Infonavit mantenga un diseño dinámico y proactivo para ofrecer soluciones de pago a sus acreditados. En esta sección se detallarán las acciones que se realizarán para ofrecer soluciones a los acreditados que experimentan alguno de estos fenómenos.

### Estrategias para facilitar el cumplimiento del acreditado ante la pérdida del empleo

El desempleo es la condición que habilita la posibilidad de que el acreditado llegue al incumplimiento, debido a que el pago de su crédito depende de su voluntad y posibilidad, a diferencia de la cobranza fiscal, que es automáticamente retenida de su sueldo mensual.

Un elemento adicional a considerar en la cartera del Infonavit es el periodo promedio de desempleo que experimentan nuestros acreditados. En un ejercicio realizado a la cartera del Instituto en 2019, con un periodo de estudio de nueve bimestres, se pudo observar que aproximadamente 13% de los acreditados que pierden el empleo en cierto momento en el tiempo, regresan al mercado laboral en los primeros siete bimestres, mientras que 10% de los acreditados que quedan desempleados regresan en los primeros tres. Por complemento, estos indicadores muestran que 87% de los acreditados que pierden el empleo, se mantienen en esta situación durante más de siete bimestres.

La conjunción adecuada de soluciones inmediatas [activación de protección de pago mediante el *Fondo de Protección de Pagos* que administra el Infonavit], el rediseño de los mecanismos de prórroga [que no los conviertan en una carga adicional al acreditado] y la intervención a tiempo para ofrecer reestructuras, conformarán el eje de las actividades de cobranza. Particularmente, la identificación precisa del momento exacto de la pérdida laboral es uno de los temas centrales que el Instituto buscará resolver en los próximos años con el fin de contactar a los acreditados y ofrecerles oportunamente un mecanismo de flexibilidad de pago.

Al tomar en consideración los factores anteriores, mismos que representan retos para cumplir con la función de recuperación de los créditos como fuente de rentabilidad a la mutualidad, se plantean acciones para facilitar el pago de los créditos en las diferentes etapas del crédito.

### Flexibilización de las soluciones para facilitar el pago a los derechohabientes

El Infonavit atenderá las necesidades de los acreditados para facilitar que cumplan con sus obligaciones. En consecuencia, se adaptarán las políticas, así como los protocolos de cobranza, y se ejecutará una estrategia de comunicación y divulgación de soluciones desde la originación del crédito.

En este sentido, se trabajará en programas de reestructura de créditos de VSM a pesos como *Responsabilidad Compartida*, con el fin de eliminar las actualizaciones de los saldos y factores de pago que poco aportan a que el acreditado concluya con el pago de su crédito. De igual manera, seguirán impulsándose programas y estrategias que incentiven y reconozcan el pago puntual del acreditado. Esto implica diseño de programas similares al denominado *90 Diez*. También se promoverá el *Descuento por Liquidación Anticipada* o *Liquidación a 75% del valor de avalúo*.

Como parte de la facilitación al pago, se continuará con el complemento de éste para las y los trabajadores de menores ingresos con créditos denominados en pesos, los cuales les permitirán contar con un crédito acorde a sus posibilidades de pago.

### Modelo de Cobranza Social

Actualmente, 92% del gasto total de la cobranza social se concentra en la cobranza especializada [o recuperación judicial] y representa 37% de los ingresos en esta materia, mientras que el gasto de la cobranza administrativa representa 8% y aporta 63% de los ingresos. Por esta razón se busca hacer más eficiente esta última para evitar llegar a la recuperación especializada.

El Infonavit seguirá apoyando a los acreditados con dificultad de pago a través del esquema de Cobranza Social, derecho que le otorga la Ley del Infonavit a los acreditados.

**Diagrama 2  
LA COBRANZA SOCIAL EN 2019-2020**



**Fuente:** Subdirección General de Administración de Cartera.

1 Régimen Ordinario de Amortización.

2 Prórroga.

3 Soluciones Sociales.

4 Recuperación de Vivienda Vulnerable.

5 Servicios de Mediación.

6 Administración y Regeneración de Vivienda.

El nuevo modelo de cobranza está orientado a preservar el patrimonio de los derechohabientes, con soluciones accesibles a los trabajadores, pero financieramente viables para el Instituto. El objetivo de este modelo es realizar una

administración eficiente de la cartera que permita recuperar los créditos hasta su liquidación, sin perder de vista la misión social del Instituto. El modelo de cobranza logra mantener un balance entre:

- Incentivar el pago continuo y oportuno de los acreditados.
- Apoyar a los acreditados con dificultad de pago.
- Reasignar las viviendas recuperadas a nuevos acreditados.

## Pilares de la Cobranza Social

- **Administración integral de créditos y de la cartera,** priorizando la contención y retención del acreditado mediante soluciones a través de la cobranza administrativa y mediación.
- **Enfoque de servicio al derechohabiente y acreditado,** basado en el respeto y promoción de los derechos humanos, datos personales y mejores prácticas de integridad y anticorrupción.
- **Mediación como un canal y solución transversal de cobranza** en lugar de un canal de atención.
- **Alianzas estratégicas y reputacionales** entre empresas de cobranza administrativa.

La Cobranza Social buscará el contacto oportuno con el acreditado para propiciar el pago continuo y sostenido. De esta forma se busca que en cuanto un acreditado pierda su relación laboral formal, el Instituto se acerque a él y pueda ofrecerle la mejor solución, como el seguro de desempleo [Fondo de Protección de Pagos], *Solución a Tu Medida, Dictamen de Capacidad de Pago o Borrón y Cuenta Nueva*, con el fin de que continúe con la amortización de su crédito. En este mismo sentido, se planteará la posibilidad de reestructurar el crédito cuando un trabajador o trabajadora se encuentre en el ROA, pero cambie a un empleo con un menor sueldo.

Asimismo, se encauzarán esfuerzos para hacer más eficientes los procesos a lo largo de la administración de la cartera. Para ello se contrataron nuevos proveedores del servicio de cobranza, con base en criterios de competencia, transparencia y eficiencia económica, mismos que integran verticalmente los servicios de cobranza [servicios punta a punta].

Estas medidas se toman para evitar llegar a la recuperación de la vivienda. Actualmente, el Infonavit cuenta con 233 mil viviendas recuperadas, por un valor en libros de 35 mil millones de pesos. Éstas gastan anualmente, por constitución de reservas, alrededor de 3 mil millones de pesos. Si bien la recuperación de las garantías son un mitigante a la pérdida por incumplimiento, ésta siempre debe ser la última opción de recuperación de los créditos.

Finalmente, al privilegiar la cobranza social y ofrecer soluciones reales de pago, este Plan Estratégico y Financiero apuesta por el trabajador y por generar créditos que no dejen de

proporcionar solvencia económica al Instituto. En este sentido una cartera más flexible es una cartera de crédito con mayor probabilidad de recuperación, y a largo plazo esto implica mejor rentabilidad de la mutualidad en su conjunto.

## Mejorar la administración de la vivienda recuperada

A fin de reinsertar la vivienda adjudicada por el Infonavit de forma exitosa, se requiere incorporar las experiencias y conocimiento afines a la visión del Instituto y a las necesidades vigentes del país. Por ende, se partirá de un nuevo marco de desarrollo territorial y urbano, y del reconocimiento de las necesidades de los acreditados y habitantes de los fraccionamientos. A continuación se mencionan las siguientes estrategias de mejora:

- Se buscarán los mecanismos financieros para hacer productivas las viviendas recuperadas.
- Se priorizará la recuperación especial a fin de atender las zonas con mayor potencial de impacto social y valor económico de las garantías.
- Se establecerán mecanismos de coordinación con la Sedatu y los municipios para el desplazamiento de vivienda.
- Se implementará una nueva arquitectura de datos en la clasificación de las viviendas, de sus ubicaciones y condiciones, tanto para la mejor toma interna de decisiones, como para generar mayor entendimiento y apetito tanto de entidades gubernamentales, como de inversionistas.

## Proyección del portafolio a cinco años

El Infonavit tiene el compromiso en este Plan Estratégico y Financiero de transparentar las prácticas de gestión de cartera hipotecaria, lo cual representa una revisión transversal a la clasificación de los créditos para que ésta responda adecuadamente al estatus y a la capacidad de recuperación. La clasificación puntual, normada y correcta de los créditos vigentes, vencidos, en prórroga, en los REA y ROA, son indicadores fundamentales para transparentar la forma y tendencia de la capacidad de pago del trabajador y de cobro del Instituto.

Así se presenta en este documento, un capítulo especial que da seguimiento al índice de cartera vencida, en el cual se explican las correcciones de clasificaciones operativas identificadas. Estas correcciones no modifican los pagos recibidos o las reservas generadas [las cuales se constituyen con base en los atrasos reales de los pagos], pero sí permitirán una mejor y más oportuna gestión de la cartera.

## Costos de operación

Cuando el acreditado no tiene una relación laboral formal, la recuperación de los créditos se hace mediante proveedores especializados que brindan sus servicios en los segmentos

de cobranza administrativa y/o judicial y, por tanto, el Instituto incurre en gastos por las acciones de cobranza que realizan. Estos gastos, que representan flujos de salida del Instituto, se registran contractualmente como una cuenta por cobrar a los proveedores, que se cancela contra la ejecución o resultado de los servicios proveídos.

Asimismo, hay otros dos conceptos por los que se generan gastos contables en la administración de la cartera e inventario de viviendas. El primero es la constitución de reservas preventivas, cuyo fin es enfrentar posibles pérdidas por riesgo de crédito o riesgo de extensión. El segundo refiere a la constitución de reservas para afrontar la baja en el valor de los activos, misma que exige la normatividad cuando se mantienen activos recuperados en el inventario del Instituto. Finalmente, también de forma contable, en cartera se registran los gastos de los programas de reestructuras o de cobranza social: quitas en el saldo, reestructuras que modifican plazo o tasa, etcétera. El uso intensivo de estos gastos para mantener una cobranza social eficaz debe de realizarse manteniendo, en el mediano plazo, una rentabilidad global del Instituto.

Al 30 de septiembre de este año, el saldo en balance de la estimación preventiva asociada con el riesgo de crédito es de 124,975 millones de pesos, en tanto que la estimación correspondiente al riesgo de extensión ascendió a 104,123 millones de pesos. A esta misma fecha las reservas totales representan 16.58% respecto del total de la cartera de crédito.

Al tercer trimestre de 2019 se constituyeron reservas de crédito por 38,284 millones de pesos, un incremento de 8,981 millones de pesos respecto al mismo periodo de 2018, principalmente, por el efecto de los programas de apoyo a los acreditados, entre los que destaca el programa Responsabilidad Compartida.

## Necesidades de inversión

### Mejora en los sistemas para optimizar la recuperación de la cartera a través del proyecto de Sistema Integral de Administración de Créditos y Atención a Acreditados (SIAC)

Este sistema tiene como objetivo diseñar, desarrollar e implementar una solución tecnológica que eficiente la administración del portafolio, homologar y estandarizar la información de los diferentes aplicativos existentes, las gestiones [externas e internas] y el resultado de las mismas. Asimismo, permitirá generar un historial y una trazabilidad de la vida del crédito que permitirá perfilar al acreditado y así ofrecerle la solución de cobranza que más le convenga.

### Consolidación del Servicio de Pagos en Exceso

Con esta inversión se busca implementar una solución integral e institucional que permita, en el caso de pagos en exceso para derechohabientes ROA, la gestión en conjunto con Recaudación Fiscal para tener como máximo un bimestre de pago en exceso. Asimismo, para la disminución de la bolsa, se prevé atender aproximadamente 176,000 acreditados tanto por firma electrónica como por atención en el Cesí.

## Riesgos en la administración y cobranza de la cartera

- Aumento de desempleo o empleo informal, lo que incrementa las probabilidades de impago.
- Factores asociados a la imposibilidad de recuperación del crédito: inseguridad, crecimiento económico, abandono de vivienda.

## Rentabilidad

- Eficiencia de gasto en cobranza administrativa y mediación [peso recuperado/peso gastado]: 19.60 pesos.
- Eficiencia de gasto en recuperación judicial [peso recuperado + valor contable de garantías recuperadas/peso gastado]: 1.22 pesos.

## b. Gestión de las inversiones



## Contribuciones a la mutualidad

1. Administrar los excedentes de liquidez del Infonavit, así como cualquier otro fondo constituido por el Instituto.
2. Fortalecer las condiciones de retiro del ahorro de los trabajadores del Fondo Nacional de la Vivienda mediante la inversión de los excedentes de liquidez del Instituto en un portafolio diversificado de activos financieros no hipotecarios y con visión de largo plazo.
3. Brindar un manejo profesional, eficiente, institucional, ordenado, prudente, seguro y transparente de las inversiones en activos financieros del Infonavit.

## Estrategias para maximizar la gestión de las inversiones

Durante 2019 el Instituto ha llevado a cabo un rediseño general de sus procesos, estructura y estrategias de inversión, el cual ha permitido establecer varias líneas de acción orientadas a optimizar la administración del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (FANVIT) y otros fondos mandatados a la Coordinación de Inversiones por el Consejo de Administración.

Para ello se han revisado las mejores prácticas en los fondos de pensiones y fondos soberanos más grandes del mundo, así como en algunos de los fondos propios [endowments] de universidades de los Estados Unidos con mayores activos bajo administración.

Con base en lo anterior, se han definido los siguientes ejes de acción:

#### **Fortalecimiento de la rendición de cuentas**

Se buscará la consolidación de las buenas prácticas que se han desarrollado en el seno del Comité de Inversiones del Infonavit y demás Órganos Colegiados con competencia en materia de inversiones [Grupo Técnico de Trabajo y Comité Técnico del Fideicomiso] principalmente mediante dos acciones: i) la actualización de las normas internas para reconocer dichas prácticas y ii) la incorporación de estándares de gobernanza institucional y rendición de cuentas recomendados por organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo [OIT], la Corporación Andina de Fomento [CAF], el Banco Interamericano de Desarrollo [BID], el Fondo Monetario Internacional [FMI] y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE].

También se requerirá dotar de nuevas competencias y composición al Comité Técnico del FANVIT para garantizar procesos transparentes, eficaces y eficientes de adquisiciones. El FANVIT debe ser un fondo de inversión con una capacidad operativa y talento a la altura de los mejores fondos nacionales e internacionales.

Finalmente, se propondrá que el Consejo de Administración del Infonavit participe en la ratificación de la designación y la remoción del titular de la Coordinación de Inversiones, con base en la propuesta del Director General.

#### **Puesta en marcha del portafolio de referencia del FANVIT**

Conforme a lo previsto en la Ley del Infonavit, este Plan Estratégico y Financiero contempla migrar la estrategia de inversión del FANVIT a un portafolio de referencia. Para ello se deberán definir claramente las políticas de rebalanceo del portafolio y sus límites de desviación, por ejemplo, bandas por tipo de activo y/o tracking error [error de seguimiento] a nivel de portafolio.

Para la puesta en marcha del portafolio de referencia, actualmente se trabaja con una empresa global con presencia en América Latina, mediante un equipo multidisciplinario con profundo conocimiento y experiencia en la región como administrador de activos y diseño de portafolios de referencia. Contar con un portafolio de referencia y estrategias de inversión que permitan incluso, mandatar la administración de parte del portafolio, es una estrategia que se contempla en este Plan Estratégico y Financiero.

Migrar a una estrategia de inversiones basada en un portafolio de referencia permitirá impregnar una visión de largo plazo al régimen de inversión del FANVIT y evitará que la administración de los recursos sea influenciada por

eventos coyunturales. Adicionalmente, permitirá evaluar el desempeño de la Coordinación de Inversiones al tener en consideración tanto el objetivo de riesgo y retorno del FANVIT como los riesgos de mercado que todos los administradores de fondos enfrentan.

Para medir el desempeño del portafolio de referencia durante 2020 se pondrá a consideración del Comité de Inversiones un conjunto de métricas que permitan evaluar al FANVIT, a la par de otros fondos de inversión y ahorro para el retiro. Algunos ejemplos son los índices de rendimiento de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, o bien las nuevas medidas, recientemente autorizadas en la regulación, que calculan las unidades de pensión que pueden adquirirse con los ahorros de las y los trabajadores.

Este Plan Estratégico y Financiero contempla un diálogo abierto con las autoridades financieras para lograr una regulación transparente y eficaz del comportamiento, evaluación y medición de los fondos que administra el Infonavit.

#### **El FANVIT como un área de inversiones con independencia administrativa de la Subdirección General de Planeación y Finanzas**

A poco más de cinco años de su creación como parte de la Subdirección General de Planeación y Finanzas [SGPF], la Coordinación de Inversiones administra aproximadamente 13% del total del activo del Infonavit, el cual, de acuerdo con este Plan Estratégico y Financiero, se espera que alcance alrededor del 15% durante los próximos cinco años. Estas cifras ejemplifican la creciente importancia que tienen la inversión en valores del excedente de liquidez del Instituto y la necesidad de contar con las mejores prácticas, procesos y supervisión para la administración de estos fondos.

La motivación para fortalecer a la Coordinación de Inversiones y convertirla en un área de negocios con independencia administrativa de la SGPF es que ésta pueda responder directamente al Comité de Inversiones del Infonavit, con los filtros institucionales pertinentes, como el Grupo de Trabajo de Inversiones y los Comités Técnicos de los Fideicomisos. Con ello se alinearán los incentivos para que el horizonte de inversión del FANVIT sea congruente con su objetivo de brindar un retorno adecuado y diversificado a los ahorradores del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

Lo anterior busca, fundamentalmente, equiparar a la Coordinación de Inversiones como un área generadora de valor para el portafolio total del Infonavit, tal como se contempla al área de Crédito o de Cartera, quienes deben satisfacer requerimientos internos como el del Comité de Nuevos Productos, antes de plantear estrategias al Consejo de Administración. En este sentido, es necesario que la Coordinación de Inversiones sea un área especializada con su propio personal, recursos y centro de costos, y quedar sujeto a la valoración profesional y colegiada de los comités, quienes aprobarán en última instancia las recomendaciones de inversión.

El modelo que se plantea en este Plan Estratégico y Financiero es equiparable al de fondos de inversión que viven dentro de grupos financieros relevantes en México o en el extranjero. Dotar de capacidad técnica y operativa al FANVIT permitirá que sus inversiones puedan apegarse al objetivo de largo plazo de maximizar el rendimiento de las inversiones con una diversificación adecuada de riesgos.

Finalmente, la separación de las áreas permitirá que la SGPF pueda diseñar la estrategia de otros fondos constituidos por el Infonavit con propósitos específicos y, posteriormente, mandatar su ejecución a un tercero, en donde la Coordinación de Inversiones podría participar con una oferta de valor importante.

### Consideraciones de lineamientos de inversión del FANVIT

En cuanto al objetivo de inversión, dado el rol que juega la Subcuenta de Vivienda en los Sistemas de Ahorro para el Retiro, el FANVIT debe ser consistente con las principales características del sistema de pensiones mexicano. Esto supone que se deba buscar un nivel de rendimiento objetivo de alrededor de 3% anual real, lo que sería congruente con los objetivos de acumulación de rendimiento en el resto del sistema de Administradoras de Fondos para el Retiro [Afores], según la OCDE.<sup>7</sup> Esta visión adopta, consecuentemente, un universo de activos financieros invertibles equiparable a aquel en el que participan las distintas Afores. Asimismo, como ya se señaló, es relevante que el FANVIT genere las métricas adecuadas de comparación con el resto del sistema.

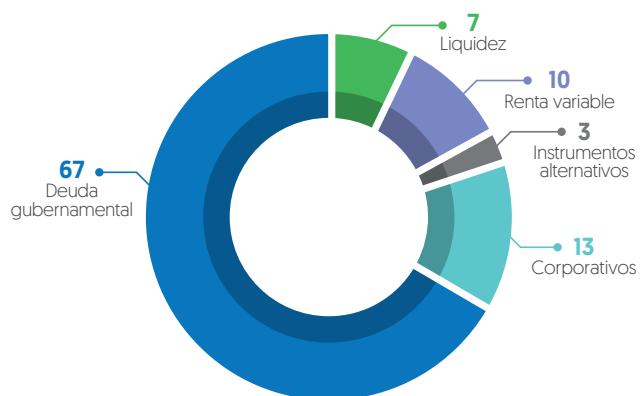
Con el fin de lograr una gestión eficiente de los recursos del FANVIT que englobe la visión de la Coordinación de Inversiones, el portafolio de referencia deberá ser el resultado de un proceso de optimización, es decir, tomar el menor nivel de riesgo posible dado su rendimiento objetivo de 3% anual real. Para ello, se necesitarán establecer criterios de diversificación por tipo de activo, emisor y sector.

Finalmente, se expone en este Plan Estratégico y Financiero adoptar la medida de tracking error para evaluar qué tan apegado está el FANVIT a la visión de largo plazo que propone el portafolio de referencia, a la vez que se precisen las reglas de rebalanceo y la periodicidad de revisión del portafolio de referencia por parte de los Órganos Colegiados del Infonavit.

### Proyección del portafolio a cinco años

El portafolio de referencia definirá la composición óptima del FANVIT, no obstante, dado que implica un planteamiento de largo plazo, el proceso de transición hacia las nuevas ponderaciones será paulatino, por lo que se proyecta que para 2020 no se tengan variaciones significativas en la composición que detenta cada uno de los tipos de activo al cierre de septiembre, con una participación mayoritaria de renta fija.

**Gráfica 12  
COMPOSICIÓN DEL FANVIT (%)**  
(Entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2020)



Fuente: Gerencia Sr de la Coordinación de Inversiones y Coordinación General de Riesgos.

### Costos de operación

Uno de los cambios más importantes que se busca institucionalizar en la Coordinación de Inversiones, en línea con lo que se plantea para todas las áreas administrativas del Infonavit en este Plan Estratégico y Financiero, es la administración eficiente y profesional de los distintos portafolios de valores que administra. Por ello en 2019 se llevó a cabo un profundo proceso de revisión y depuración de los servicios y gastos del área, para lograr una reducción de aproximadamente 57% en sus costos totales respecto al promedio de los últimos cuatro años.

De esta manera, los costos de operación de la Coordinación de Inversiones en 2019 no superarán el 0.07% del valor de los activos bajo administración:

- 16 millones de pesos en gastos de nómina [salario tabular].
- 89 millones de pesos en soluciones tecnológicas y proveedores de servicios de administración e información financiera.
- 4 millones de pesos en comisiones de compra venta de valores.

Estos costos contrastan de forma importante con los de las Sociedades de Inversión de Fondos para el Retiro [Siefore], que se espera que cierren el año 2019 con comisiones de administración promedio de aproximadamente 0.98% del valor de los activos que administran. Si suponemos que los gastos comerciales y de captación de las Siefore explican el 50% de estas comisiones, entonces los gastos operativos de la Coordinación de Inversiones del Infonavit para el año 2020 representarían no más de una décima parte del costo operativo de éstas.

<sup>7</sup> Estudio de la OCDE sobre los sistemas de pensiones: México, OCDE, 2016.

La Coordinación de Inversiones trabajará en identificar qué costos se deben cargar directamente a los fondos administrados y qué costos deben cubrirse desde el Infonavit. Este ejercicio ayudará a fortalecer la transparencia en la administración de las inversiones en valores y a tener indicadores de eficiencia y rentabilidad conforme a las mejores prácticas.

## Inversiones para mejorar la operación

Para mejorar la operación de la Coordinación de Inversiones y la consecución de sus objetivos, son necesarias inversiones para los próximos cinco años en los siguientes rubros:

### Capacitación al personal y servicios de consultoría

Una de las tendencias identificadas a nivel internacional, que son compartidas por los fondos de pensiones, los fondos soberanos y los fondos de las principales universidades norteamericanas, es el fortalecimiento de sus capacidades para llevar internamente la administración de sus activos y para determinar, cuando sea oportuno, el mandato de inversión a terceros en los distintos mercados. De esta manera, la profesionalización y especialización del equipo de inversiones se vuelve fundamental para garantizar que el Instituto cuente con la cantidad y calidad de administradores de portafolio, así como personal especializado en la liquidación de operaciones, contabilidad, riesgos y asuntos administrativos. Por lo anterior, la Coordinación de Inversiones estima necesario invertir en la capacitación, certificación y actualización de su personal.

Adicionalmente, es importante contratar servicios de consultoría para implementar el portafolio de referencia del FANVIT, como ya se ha señalado, así como para la revisión y rediseño de los procesos de la operación de la Coordinación de Inversiones para fortalecerlos conforme a los más altos estándares en la materia.

### Fortalecimiento de la estructura de la Coordinación de Inversiones

Con la creciente relevancia de los activos financieros administrados por la Coordinación de Inversiones, así como la necesidad de contar con un equipo suficiente y organizado, conforme a las mejores prácticas, se hizo evidente que tanto el tamaño como la estructura de la Coordinación de Inversiones necesitaban ser fortalecidos.

La nueva organización permitirá comenzar el fortalecimiento de las capacidades para la administración internalizada del portafolio y está basada en las mejores prácticas de los fondos con un modelo de organización tradicional y estructurados por clase de activo.

Para los siguientes cinco años será importante continuar con el fortalecimiento de las capacidades de la Coordinación de Inversiones y crecer su estructura, en línea con el valor de los activos financieros bajo su administración.

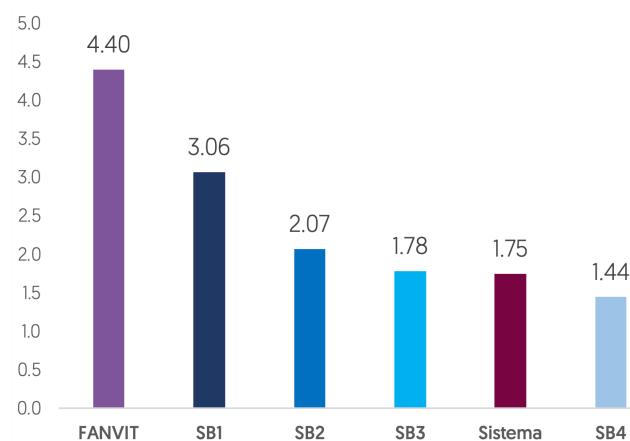
## Rentabilidad

En los últimos 12 meses, el rendimiento del FANVIT ha sido de 10.20%, con cifras al 30 de septiembre de 2019. Esto ha representado una mejora, luego de que hace un año se ubicaba en 5.28%. Es contrastante la cifra del sistema de Afore, que al cierre de septiembre contaba con un rendimiento de 4.04%, mientras que en el mismo periodo del año anterior su retorno se situaba en 3.11%.

Los incrementos en rentabilidad han sido consecuencia de las bajas acentuadas en tasas de interés a nivel global, que han revaluado los activos, principalmente, en renta fija. Los fondos citados tienen una participación mayoritaria de este tipo de instrumentos.

En términos de volatilidad, tanto el FANVIT como el sistema de Afore han tomado mayor riesgo, aunque el primero lo ha hecho en forma menos acentuada, por lo que resalta que el FANVIT ha sido el fondo que, en los últimos 12 y 24 meses, ha generado mayor rendimiento por unidad de riesgo [medida por volatilidad].

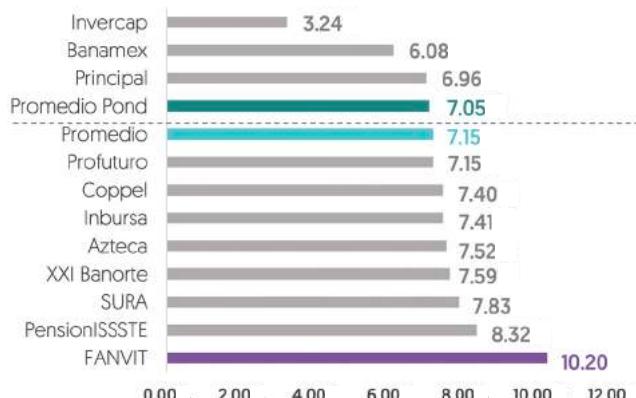
**Gráfica 13**  
**RENDIMIENTO NETO**  
**EFFECTIVO SOBRE VOLATILIDAD**  
[Últimos 12 meses a septiembre de 2019\*]



**Fuente:** Gerencia Sr de Coordinación de Inversiones y Coordinación General de Riesgos.

\*Información al 30 de septiembre de 2019.

**Gráfica 14**  
**RENDIMIENTO (%) 12 MESES**  
 (Últimos 12 meses a septiembre 2019)



Fuente: Gerencia Sr de Coordinación de Inversiones y Coordinación General de Riesgos.

## Riesgos

No obstante que el análisis de los diversos escenarios de estrés definidos por la Coordinación General de Riesgos permite establecer un horizonte de inversión de largo plazo, resultará necesario mantener una proporción de este fondo con cierta liquidez para poder responder con prontitud a cualquier cambio que llegara a presentarse por escenarios de flujos de efectivo distintos a los previamente definidos, incluyendo mayores necesidades de liquidez por usos más flexibles de la SCV.

En la parte de la operación y sus riesgos, se ha comenzado ya una revisión y actualización de los Manuales de Operación e Inversión del área, para alinearlos a las mejores prácticas en la materia, que incluye también un refuerzo a los procesos tecnológicos y de seguridad de la información.

Asimismo, en relación con los recursos tecnológicos del área se ha iniciado un ejercicio de actualización y consolidación de las plataformas de operación bursátil [incluyendo la infraestructura del sitio alterno de operación en caso de contingencias]. Al final de este proceso se contará no sólo con las versiones más actuales de los sistemas transaccionales, sino que se tendrá un sistema más compacto y, por lo tanto, más ágil y con menores requerimientos de mantenimiento.

Respecto a los riesgos que enfrentará el retorno de las inversiones del FANVIT, de manera natural éste seguirá expuesto a los vaivenes de los mercados bursátiles, tanto nacionales como internacionales, y a todos los efectos macroeconómicos y políticos que afectan a éstos. Para los siguientes 12 meses, en general sería previsible que los mercados bursátiles se mantuvieran influenciados por:

- Tensiones comerciales nacionales e internacionales: eventual firma del tratado de libre comercio de América del Norte y guerra comercial entre Estados Unidos y China.

- Eventos geopolíticos, tales como la elección presidencial en Estados Unidos, Brexit y Medio Oriente, entre otros.
- Materialización de escenarios de desaceleración económica para diversas economías en el mundo, incluidas las economías norteamericana y europea.
- Seguimiento a las oportunidades del crecimiento de la economía nacional, así como la efectividad que se logre sobre los proyectos estratégicos definidos por el gobierno federal.

## Indicador de rendimiento de la SCV

La Ley del Infonavit contempla que el ahorro acumulado en la SCV pueda ser utilizado para complementar el ahorro para el retiro, en el caso de que el trabajador haya decidido no utilizarlo para adquirir una vivienda. Esto sucede al momento de su retiro, cuando sus recursos son enviados a la Afore para integrar el monto constitutivo para adquirir un producto de retiro.

Recientemente, la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro [Consar] realizó modificaciones a las Disposiciones de Carácter General que establecen el procedimiento para la construcción de los Indicadores de Rendimiento Neto [IRN] de las Siefors. El cambio propuesto por la Consar se inscribe dentro del conjunto de adecuaciones al Sistema de Ahorro para el Retiro [SAR], que tienen por objetivo facilitar y premiar la adopción de estrategias de largo plazo por parte de las Afores.<sup>8</sup> Mientras que los sistemas de beneficio definido delimitan claramente las expectativas del trabajador sobre el monto de su pensión esperada, los sistemas de contribución definida carecen de un indicador similar, y se limitan a entregar información sobre los rendimientos obtenidos o el saldo acumulado, ninguno de los cuales posee la capacidad de mostrar al trabajador el monto de su pensión esperada.

Similar a los esquemas de beneficio definido, los sistemas de contribución definida poseen un activo, representado por los recursos de la cuenta individual, y un pasivo, representado por el costo de financiar una pensión. Un evento de volatilidad en el mercado que provoque un incremento abrupto en el nivel de las tasas ocasiona que los portafolios invertidos con un horizonte de largo plazo sufren minusvalías, pero también que el costo de financiar un flujo de ingresos en el retiro [una pensión] disminuya, dado que la tasa a la que se descuentan esos flujos futuros es mayor.

Bajo la nueva regulación las Afores tendrán que calcular el rendimiento no sólo en función del valor de la acción de la Siefore, sino también de acuerdo con el costo de financiar una “unidad de pensión”, definiendo a ésta como el costo actual de financiar un peso de renta vitalicia, a partir de los 65 años. Si bien, el costo del producto de retiro que adquirirá el trabajador dependerá de sus condiciones personales [edad

<sup>8</sup>Tal es el caso de la migración a Target Date Funds (TDF) y del establecimiento de comisiones sobre desempeño que incluye la propuesta de reforma a la Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro enviada por el Ejecutivo al Congreso de la Unión en 2019.

de retiro, género, grupo familiar] y del mercado al momento de su retiro [tasas, tablas de mortalidad], la intención de incluir este cálculo estandarizado en el IRN es ofrecer un comparativo más significativo para el trabajador, dado el objetivo del sistema de financiar su pensión.

En este sentido, en los próximos meses el Infonavit estudiará la metodología del IRN y evaluará la conveniencia de llevar a cabo la medición de un indicador análogo para la SCV, al considerar que una proporción de los derechohabientes del Instituto utilizará estos recursos para financiar su retiro.

### c. Seguros para cuidar el patrimonio de los acreditados



#### Autoseguro de crédito

De acuerdo con el artículo 51 de la Ley del Infonavit, el Instituto deberá otorgar créditos que incluyan un seguro que proteja al acreditado en caso de incapacidad o muerte, el cual libera a sus beneficiarios de las obligaciones derivadas del crédito. Desde 1973 el Instituto opera el seguro a través de un sistema propio de gestión de riesgo para los créditos originados, y el costo del seguro está a cargo de Infonavit. Este instrumento brinda protección a la familia del acreditado al permitir que conserve su patrimonio ante la ocurrencia de situaciones extremas.

El Instituto cuenta con autorización para realizar esta operación de seguro, aún sin estar constituido como aseguradora, por lo que no le es aplicable la regulación de solvencia emitida por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. En ese sentido, se deben constituir las reservas contables suficientes para atender los siniestros, así como administrar y monitorear adecuada y eficientemente las solicitudes de liberación de saldos pendientes de amortización, a fin de brindar al acreditado y a sus beneficiarios una cobertura oportuna.

#### Costo operativo

Anualmente se define una reserva contable destinada a cubrir los siniestros. Conforme a los estudios actuariales, para el ejercicio 2019 se señaló la constitución de 9,778 millones de pesos en reservas: 3,438 millones de pesos para riesgos en curso, 4,210 millones de pesos para siniestros ocurridos no reportados, 1,302 millones de pesos en reservas catastróficas y 829 millones de pesos en reserva preventiva.<sup>9</sup> Se proyecta que para el ejercicio 2020, se deberá constituir una reserva para atender riesgos en curso equivalente a 3,663 millones de pesos.

<sup>9</sup> Las reservas preventiva y catastrófica refieren a los recursos necesarios para hacer frente a siniestros que se presenten en exceso de los esperados.

En este contexto, de 2017 a mayo de 2019, el saldo liberado asciende a 13,215 millones de pesos por la activación de esta cobertura. Durante este año, se han liberado 2,840 millones de pesos en saldos pendientes de amortización.

**Gráfica 15**  
**CRÉDITOS CON AUTOSEGURO LIBERADO**



Fuente: Infonavit.

\*Con corte a mayo.

En caso de que la siniestralidad observada represente desviaciones respecto a la reserva original, el Instituto debe cubrirla con recursos adicionales, por lo que disminuye su capacidad de construir patrimonio o generar rendimiento.

La administración de este seguro implica la participación de la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos, al ser la encargada de realizar análisis actuariales y contratar a un actuario externo certificado para calcular las reservas necesarias para este seguro. Por otra parte, la Subdirección General de Administración de Cartera da seguimiento a las solicitudes presentadas por los beneficiarios, de esta forma conjunta los registros de siniestralidad que servirán para realizar los análisis técnicos correspondientes.

#### Indicadores relevantes

En el periodo de 2017 a mayo 2019, el seguro ha sido otorgado a 41,988 créditos ante el fallecimiento o incapacidad del acreditado. El valor promedio del saldo insoluto liberado por crédito asciende a 314 mil pesos.

En detalle, 70% de los créditos liberados corresponden a defunciones y el resto a invalidez o incapacidad total o parcial. Del mismo modo, 90% de las solicitudes de liberación se presentaron entre 0 y 6 años posteriores a la reclamación de la pensión ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), mientras que el restante [10%] ha demorado más tiempo en iniciar un reclamo ante el Infonavit. Lo anterior brinda

información al Instituto del tiempo que tardan los beneficiarios en hacer efectiva esta cobertura, ya sea por desconocimiento de la misma o por complicación de los trámites burocráticos.

### Principales riesgos a los que se enfrenta este instrumento

- Sobreestimación o subestimación del riesgo de mortalidad e invalidez que representan los acreditados del Instituto, lo que implicaría la constitución de reservas mayores o menores a las requeridas, lo cual pone en riesgo la solvencia de la reserva.
- Notificación tardía de los beneficiarios respecto a la muerte, invalidez o incapacidad del acreditado, lo que trae consigo un incremento en la cartera vencida, pues el Instituto no tiene forma de conocer sobre el fallecimiento de sus acreditados, y el inicio de acciones de cobranza que implican un costo sin retorno al Instituto.
- Activación del seguro en casos donde el acreditado continúa vivo [reclamaciones fraudulentas] o no presente condiciones de invalidez o incapacidad.
- Generación de reservas de riesgo de crédito y riesgo de extensión para saldos pendientes de amortización que ya deberían haber sido liberados por fallecimiento o incapacidad.

### Mejoras sustantivas

Con el objetivo de contar con una adecuada planeación financiera respecto a la reserva destinada para hacer frente a esta cobertura, además de evitar en mayor medida desviaciones que impliquen erogaciones adicionales durante el ejercicio, se fortalecerán los análisis técnicos que permitan evaluar correctamente las reservas que debe generar el Instituto.

Adicionalmente, dichos análisis permitirán evaluar si existe una armonización contable y operativa entre esta reserva y las de riesgos de crédito y extensión, las cuales también se deberían de afectar al momento de quebrantar el crédito por fallecimiento. Asimismo, se explorará la alternativa de que las reservas contables puedan segregarse en un fideicomiso productivo que cuente con un régimen de inversión acorde a la proyección de pasivos y genere rendimientos.

Respecto a la operación de este seguro, el Plan Estratégico y Financiero considera las siguientes opciones a fin de efficientarlo:

- Difundir en mayor medida este beneficio, al enfatizar que los créditos otorgados por el Instituto incluyen este seguro sin costo para el acreditado, a fin de disminuir los siniestros ocurridos no reportados y evitar el costo de contratar a un despacho jurídico para acciones de cobranza en tanto el Instituto es notificado del fallecimiento o incapacidad.

- Promover que los beneficiarios accedan oportunamente a esta cobertura y explorar alternativas para reducir los tiempos de reclamación, por ejemplo, a través de la consulta automática de información con registros civiles y otras instituciones de seguridad social (IMSS/ISSSTE) o con registros de mortalidad del Registro Nacional de Población [Renapo].
- Generar convenios institucionales con las instituciones mencionadas, con el objetivo de monitorear la mortalidad e invalidez de los acreditados, corroborar los eventos que reporten los beneficiarios y automatizar la actualización de la información. Lo anterior permitirá que el Instituto cuente con información confiable y oportuna que sirva para realizar los análisis técnicos de la reserva y la siniestralidad del seguro.
- Realizar la verificación en línea de las actas de defunción presentadas por los beneficiarios en los registros civiles que tengan esta funcionalidad.
- Monitorear constantemente los siniestros ocurridos no reportados, a fin de contactar al beneficiario y poder proceder a condonar el crédito.
- Mantener en un periodo de observación las reclamaciones, para evitar abusos y que el Instituto pueda confirmar los siniestros y ejecutar las reservas correspondientes.

### Fondo de Protección de Pagos (FPP)

Es un fondo creado para proteger a los acreditados ante el riesgo de desempleo, constituido con las aportaciones periódicas de los trabajadores que hayan ejercido su crédito desde 2009. Mensualmente, los acreditados que se encuentran en el ROA aportan 2% de su factor de pago para constituir este fondo; en promedio, la aportación por acreditado es de 69 pesos. Cuando el trabajador pierde la relación laboral puede hacer uso del FPP para cubrir hasta seis mensualidades del crédito, cada cinco años, sujeto al copago del 10% del factor mensual.

El uso de este Fondo es un derecho que la y el trabajador adquieren al realizar las aportaciones correspondientes, y representa una oportunidad para mantener su crédito al corriente. Además del FPP, si el acreditado vuelve a estar desempleado tiene alternativas como las prórrogas y las reestructuras para continuar con el pago del crédito; sin embargo, a diferencia de éstas, este esquema cubre comisiones e intereses, además de que el capital disminuye.

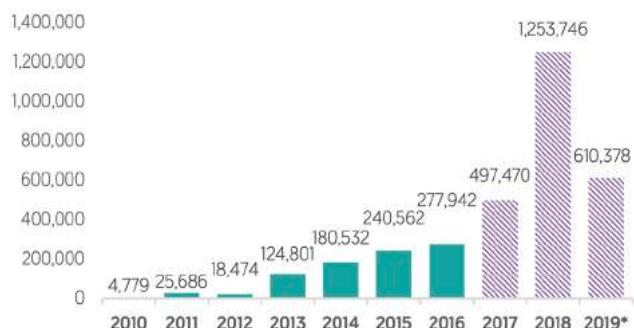
El FPP es un instrumento que permite reducir la cartera vencida e incrementar el patrimonio de la mutualidad, ya que con el copago se garantiza el pago de seis meses de amortización.

### Costo operativo

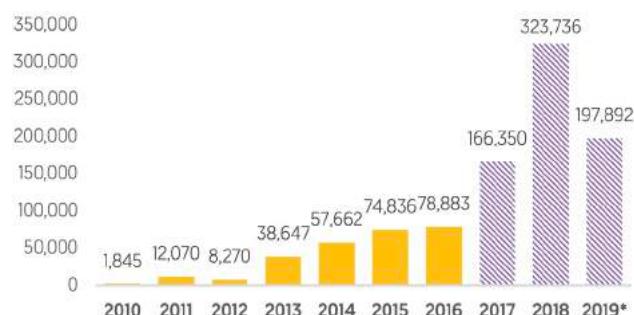
A septiembre de 2019, el FPP mantiene un saldo en reserva por 5,625 millones de pesos, el cual se ha acumulado desde el inicio del programa en 2009. En el periodo de 2010 a septiembre 2019, se han cubierto 3.2 millones de

mensualidades, que en el acumulado ascienden a 8,200 millones de pesos. De 2010 a 2016, el importe promedio anual cubierto por el Fondo fue de 270 millones de pesos; sin embargo, a partir de 2017 este importe incrementó considerablemente, al llegar a su máximo en 2018, con un monto erogado por el Fondo de 3,339 millones de pesos y la cobertura de 1.2 millones de mensualidades.

**Gráfica 16**  
**NÚMERO DE MENSUALIDADES CUBIERTAS**



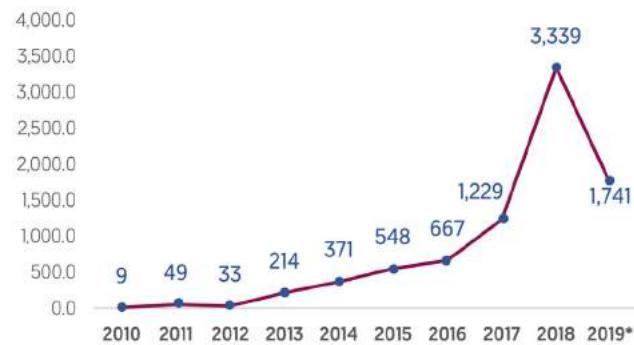
**NÚMERO DE CRÉDITOS BENEFICIADOS**



Fuente: Infonavit.

\*Con corte a septiembre.

**Gráfica 17**  
**IMPORTE CUBIERTO POR EL FPP**  
(Millones de pesos)



Fuente: Infonavit.

\*Con corte a septiembre.

La trayectoria en el uso del instrumento presentó esa alza tan significativa a consecuencia de diversos cambios en los lineamientos del Fondo, entre los cuales destaca: 1) cambio en el periodo de espera para que el acreditado pudiera hacer uso del FPP, 2) establecer el copago como porcentaje y no como monto fijo y 3) flexibilidad en el uso de distintos esquemas de recuperación (FPP, prórrogas y pago completo).

#### Indicadores relevantes

De 2010 a septiembre de 2019, el FPP se ha aplicado en más de 900 mil créditos; dado que un mismo acreditado puede solicitar la aplicación del Fondo cada cinco años, en este periodo se han beneficiado a 678,532 acreditados. En promedio, se ha ejecutado este beneficio para el pago de 4.7 mensualidades por acreditado y un monto por mensualidad de 2,553 pesos.

Durante dicho periodo, 44% de los acreditados que perdieron su relación laboral e hicieron uso del Fondo para cubrir sus amortizaciones tenían entre 31 y 40 años. Del total de beneficiarios, 43% mantenía un nivel salarial menor a 2.6 VSM, mientras que 31% registró un ingreso entre 2.6 y 5 VSM. Al tomar en consideración la primera fecha en que un acreditado utilizó el FPP, en promedio, a partir de la fecha de originación, los acreditados ejercen este derecho a los 4.5 años.

A fin de generar rendimiento en las aportaciones de los trabajadores, los recursos se invierten con la siguiente estrategia: 75% en reportos y 25% en Bonos de Protección al Ahorro (BPAs) con plazos de seis meses; la duración promedio de estos activos es de 45 días, mientras que el pasivo tiene una duración promedio de 12 años. A agosto de 2019, se mantiene un rendimiento de 8.46% anualizado durante 2019.

#### Principales riesgos a los que se enfrenta este instrumento

- Aportaciones insuficientes ante un alza en los niveles de desempleo, lo cual derivaría en el agotamiento paulatino de la reserva.
- Incremento en la frecuencia de uso, derivado tanto de un alza en el desempleo como de una modificación de las reglas de operación del programa que permitiría mayor accesibilidad a los beneficios.
- Desconocimiento de las ventajas y operación del FPP por parte del acreditado y de los despachos encargados de ofrecerle alternativas de pago ante escenarios de desempleo, que daría como resultado que el crédito no se pague o se opte por solicitar prórrogas y reestructuras, lo cual, como ya se mencionó, tiene mayores impactos financieramente nocivos tanto para el acreditado como para la mutualidad.

## Mejoras sustantivas

- Ofrecer oportunamente al acreditado, previo a que contemple como alternativas las prórrogas o reestructuras, a fin de evitar que se le capitalicen intereses y siga al corriente con su crédito.
- Difundir en mayor medida este beneficio con la finalidad de que los acreditados conozcan cómo opera y qué mejoras le aporta.
- Establecer un régimen de inversión para los recursos, considerando el calce de activos y pasivos a lo largo de la vida del programa. El nuevo régimen de inversión deberá considerar las necesidades de liquidez inmediata del Fondo, así como la duración de los pasivos de largo plazo.
- Especializar a los despachos de cobranza en el conocimiento del FPP, con el objetivo de que cuenten con las herramientas para asesorar al acreditado de que es la mejor opción para continuar con el pago de sus amortizaciones.
- Realizar análisis técnicos de manera rutinaria a fin de garantizar la suficiencia de la prima que aportan los trabajadores contra el uso esperado del Fondo.

## Reserva para desastres naturales

### Objetivo

El objetivo de la reserva es amparar las viviendas de los acreditados ante la ocurrencia de desastres para permitir que mantengan su patrimonio ante eventos de índole natural. La reserva se constituye con las comisiones del seguro de daños que el Infonavit cobra a los trabajadores que hayan recibido crédito hipotecario.

De acuerdo con el artículo 51 de la Ley del Instituto, la administración puede participar con empresas públicas y privadas para promover el desarrollo y el abaratamiento de esquemas de aseguramiento a cargo de los acreditados, que permitan ampliar la cobertura de siniestros. La reserva para desastres naturales dota al Instituto de liquidez para realizar el pago de las obligaciones que se deriven de la suscripción de una póliza del seguro de daños, como son: prima de aseguramiento, siniestralidad por debajo de la retención del Instituto y que no se encuentre cubierta por otro instrumento de transferencia de riesgos, siniestralidad que exceda el límite máximo de responsabilidad y gastos de ajuste. Asimismo, permite cubrir el costo de estudios técnicos vinculados con la administración y transferencia de riesgos, así como anticipar el pago de indemnizaciones a los acreditados.

Adicionalmente, con autorización del Consejo de Administración, la reserva puede ser utilizada para el pago de reclamaciones que no procedan en términos del seguro contratado, la realización de trabajos de prevención de

riesgos o para el financiamiento de programas especiales de apoyo a los acreditados, como fue el caso de las afectaciones por los sismos de septiembre de 2017.

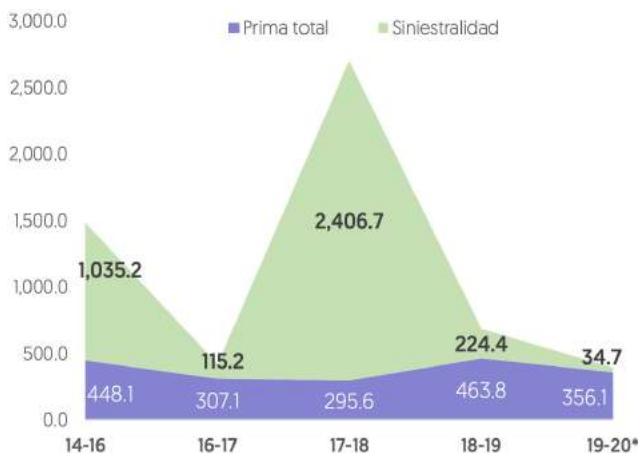
### Características de la póliza contratada para cubrir el patrimonio de la reserva del Seguro de Daños 2019-2020

- Cubre todo riesgo de pérdida o daño físico que causen daños materiales hasta el cien por ciento de la suma asegurada por la realización de riesgos. Asimismo, incluye otras coberturas como a enseres domésticos, apoyo de rentas, indemnización adicional en caso de pérdida total.
- Protege todas las viviendas que son garantía de créditos otorgados por el Instituto, incluyendo ampliación, remodelación, pago de pasivos, vivienda recuperada y la parte correspondiente al Instituto de aquellas que se encuentran en esquema de cofinanciamiento.
- El límite máximo de responsabilidad es de 2,350 millones de pesos y un límite adicional e independiente de 50 millones de pesos por riesgos geológicos.
- El Infonavit participa en las primeras pérdidas de siniestralidad por 150 millones de pesos en toda y cada pérdida, con un máximo de 300 millones de pesos por año.
- No aplican deducibles ni coaseguros con cargo al acreditado.
- Considera principalmente a los riesgos geológicos, hidrometeorológicos e incendio para que sean aplicados en la cobertura.

### Costo para el Instituto

El saldo de la reserva de desastres naturales actualmente asciende a 3,528 millones de pesos. De 2014 a 2019, la prima promedio que se ha cubierto por la contratación del seguro de daños ha sido por 374 millones de pesos. Posterior a la ocurrencia de los sismos de septiembre de 2017, la prima del seguro se incrementó de 296 a 464 millones de pesos; en la contratación de la póliza con vigencia 2019-2020, se logró reducir la prima a 356 millones de pesos.

**Gráfica 18**  
**PRIMA VS SINIESTRALIDAD DEL SEGURO**  
**DE DAÑOS POR VIGENCIA**  
 [Millones de pesos]



Fuente: Infonavit.

\*La siniestralidad de la vigencia 2019 a 2020 corresponde al cierre del 31 agosto de 2019.

#### Indicadores relevantes

A diciembre de 2018 se contempla la cobertura de 5.8 millones de créditos con un valor de 2,308 millones de pesos. El 40% de la exposición se concentra en Nuevo León, Estado de México, Jalisco, Chihuahua y Tamaulipas. Por su parte, 43% de las viviendas cubiertas tienen un valor de entre 250 y 350 mil pesos.

A agosto de 2019, la reserva presenta un rendimiento de 8.31% anual y se encuentra invertida en reportos de un día.

Derivado de los sismos ocurridos en septiembre de 2017, se autorizó el uso de hasta 10% de la reserva para constituir un fondo que permitiera apoyar a los acreditados que tuvieron afectaciones, tales como apoyo para vivienda temporal, monto adicional para la compra de enseres o crédito puente previo al pago de la aseguradora. Se recibió un total de 41,494 reportes de daños en 14 entidades federativas, de los cuales 28,915 fueron procedentes<sup>10</sup> ante el seguro de daños [70% pérdida parcial], de los cuales, 95% ya han sido atendidos y el resto se encuentra en proceso.<sup>11</sup>

A septiembre de 2019 se ha beneficiado a 24,128 acreditados que reportaron daños en sus viviendas, lo que implica una indemnización del seguro por 2,180 millones de pesos.

#### Principales riesgos a los que se enfrenta este instrumento

- Carecer de información actualizada respecto a la exposición y siniestralidad de la cartera, que implique una sub o sobreestimación del riesgo, que conlleve a una deficiente planeación de la reserva.
- Realizar una evaluación de daños incorrecta que incremente el costo de la siniestralidad real.
- Dar seguimiento y control a los siniestros de manera manual, lo que implica una mayor probabilidad de errores.
- Tener un riesgo de mercado en la contratación de la póliza de aseguramiento, derivado de que el mercado asegurador puede cotizar la cobertura del daño con precios que reflejen siniestralidad observada en períodos de desastres (huracanes y sismos de 2017) que eleven el costo de la cobertura.

#### Mejoras sustantivas

- Enmarcar la contratación de la cobertura del seguro de daños en una administración integral de riesgos, a fin de contratar una cobertura eficiente que permita potenciar los recursos de la reserva y enfrentar pérdidas ante daños catastróficos.
- Dentro del esquema integral de administración de riesgos, explorar la posibilidad de contratar esquemas de transferencia de riesgos alternativos (mercado ILS).<sup>12</sup>
- Realizar análisis técnicos oportunos que permitan mantener el monitoreo de la suficiencia de prima y la evolución de la siniestralidad.
- Mejorar la administración de la reserva y su régimen de inversión, a fin de alcanzar un calce entre activos y pasivos.
- Implementar soluciones tecnológicas que permitan eficientar el levantamiento de daños, con el objetivo de mantener actualizado el registro de siniestralidad de manera automática.

<sup>10</sup> En los casos en donde no aplicó el seguro fue porque se identificaron créditos liquidados previo a los sismos, productos de crédito que no eran garantía del Instituto o duplicidad de reportes.

<sup>11</sup> Refiere a acreditados que no se han podido localizar en sus viviendas para poder realizar el levantamiento de daños o son reportes recibidos recientemente antes de la prescripción del evento.

<sup>12</sup> Insurance-Linked Securities.

# 4. PLAN TECNOLÓGICO



El año 2019 ha significado un parteaguas en materia de entendimiento de nuestra situación tecnológica y nos ha permitido avanzar en gran medida a la conclusión del diagnóstico de la situación actual. Las distintas áreas del Instituto han expresado sus necesidades y exigencias históricas, que deben ser enfrentadas de una manera integral para cumplir con la misión de entregar las herramientas tecnológicas necesarias para todo el Infonavit.

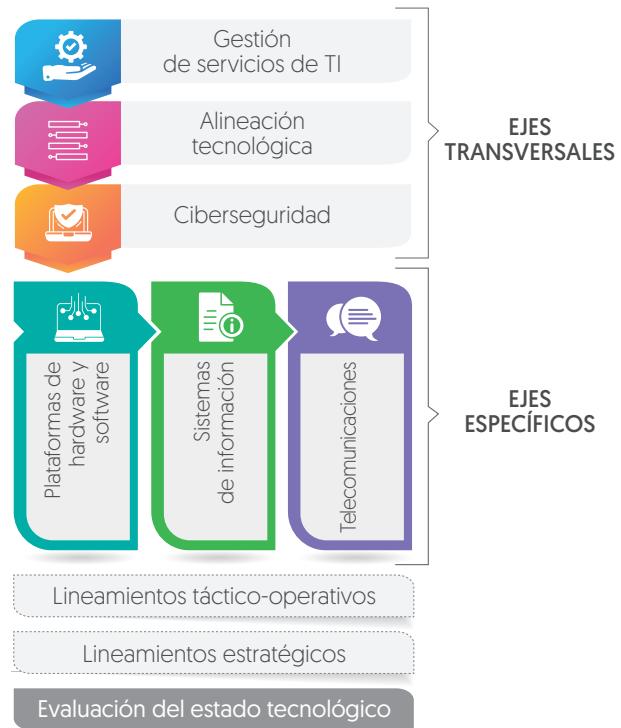
Para contribuir en el cumplimiento del Plan Estratégico y Financiero 2020-2024 se reestructurará el Modelo Operativo del Infonavit, al modificar los procesos de las áreas del Instituto, a través de un enfoque de atención oportuna y de calidad para cubrir las necesidades del derechohabiente. Asimismo, se desarrollarán diferentes arquitecturas tecnológicas que soportarán las plataformas de servicios al derechohabiente, plataformas de sistemas de información, plataformas de datos, plataformas de infraestructura y plataformas de seguridad. Cada una de ellas deberá cumplir con los atributos de flexibilidad, escalabilidad y alto desempeño, al tiempo que privilegie el cumplimiento de las políticas internas y los estándares que se desean alcanzar.

Al ser un área de servicios internos por excelencia, la Subdirección General de Tecnologías de Información se coloca en la base de nuestra representación gráfica de la estrategia institucional, y tiene la responsabilidad de dotar de dos habilitadores transversales para la organización, que son: la construcción de una **arquitectura integral de datos** y el aseguramiento de contar con **sistemas flexibles y escalables**.

Con este entendimiento de realidad de nuestra situación y un planteamiento estratégico claro, la Subdirección General de Tecnologías de Información construye actualmente el **Plan Estratégico de Tecnologías de Información [Plan Estratégico de TI]** que deberá abarcar cada elemento sustantivo de la materia tecnológica y lograr impactar a cada área del Instituto, según sus necesidades específicas.

Este Plan Estratégico de TI tiene su base en la **evaluación del estado tecnológico**, que se está realizando en este ejercicio 2019, así como en dos lineamientos que se complementan entre sí. El primero de ellos, el **lineamiento estratégico** que está definido principalmente por el planteamiento estratégico institucional y en segunda instancia, el **lineamiento táctico-operativo** que está conformado por el conjunto de proyectos orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Diagrama 3**  
PLAN ESTRÁTÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN



Fuente: Infonavit.

El Plan Estratégico de TI tiene seis ejes (específicos y transversales) para la atención integral:

- ① **Plataformas de hardware y software:** Consiste en hacer evolucionar los sistemas de las áreas sustantivas y de apoyo del Infonavit, así como la infraestructura y las plataformas tecnológicas estables y flexibles que consolidan sistemas y soportan operaciones, con el fin de reducir el rezago tecnológico, costos de soporte y mantenimiento.
- ② **Sistemas de información:** Consiste en alinear las necesidades de datos del Infonavit para proveer capacidades de análisis de éstos a las áreas sustantivas y de apoyo, con el propósito de explotar la información del Instituto, a través de la Plataforma de Gestión de Información como herramienta de consumo, explotación y análisis de datos. Este eje deberá estar fundamentado con una estrategia robusta de gobernanza de datos que permita mantener la alineación, oportunidad y limpieza de la información, en el paso del tiempo.
- ③ **Telecomunicaciones:** Consiste en el fortalecimiento de la plataforma actual de red y telecomunicaciones hacia el interior y el exterior del Instituto.

- 4. Ciberseguridad:** Consiste en el fortalecimiento de la estrategia de Seguridad de Tecnologías de Información, mediante el diseño e implementación de un Modelo Operativo de Seguridad de Tecnologías de Información, que dote de mecanismos de control de acceso y protección, tomando en cuenta la totalidad de la infraestructura tecnológica, los sistemas de información y las comunicaciones que los soportan.
- 5. Alineación tecnológica:** Consiste en implementar un Modelo Operativo del Infonavit que priorice las necesidades del derechohabiente, con lo cual se busca la optimización de los recursos tecnológicos empleados.
- 6. Gestión de servicios TI:** Consiste en reestructurar el Modelo de Gestión de la Subdirección General de Tecnologías de Información del Infonavit, al centrarlo en la atención oportuna y de calidad de los servicios tecnológicos que se entregan a las áreas sustantivas y de apoyo.

## Estrategia para mejorar las tecnologías de información

La Subdirección General de Tecnologías de Información habrá de garantizar la alineación de cada proyecto del Portafolio de proyectos institucionales que cuenta con participación de componentes tecnológicos al Plan Estratégico de TI, de tal suerte que éstos no avancen de forma aislada [por silos] sino de forma coordinada conforme al Plan que se ha definido para la institución.

**Diagrama 4**  
**PARTICIPACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS INSTITUCIONALES AL PLAN ESTRÁTÉGICO DE TI**



Fuente: Infonavit.

Asimismo, el Plan Estratégico de TI contempla las siguientes acciones para lograr la consecución de los objetivos de los proyectos del Portafolio institucional que cuentan con un componente tecnológico:

- Evolucionar los sistemas de aplicaciones de las áreas sustantivas y de apoyo del Infonavit, mediante su evaluación para decidir entre la adquisición, la actualización o el desarrollo.
- Actualizar la infraestructura tecnológica; automatizar su gestión, operación y soporte; evaluar la utilización de esquemas de servicio de nube, en sitio, mixtos y servicios administrados.
- Mejorar las capacidades de gestión y análisis de datos e información institucionales, mediante el uso de plataformas de análisis, minería, ciencia de datos, inteligencia artificial e infraestructura de alto desempeño.
- Instalar el modelo de interoperabilidad con otras instituciones, que permita reforzar los mecanismos de intercambio de información.
- Implementar un Modelo Operativo de Seguridad de Tecnologías de Información, donde se identifique y atienda de manera oportuna vulnerabilidades y riesgos a los servicios de negocio.
- Reforzar y actualizar el Plan de Recuperación en caso de desastre, alineándolo al Plan de Continuidad de Negocio.
- Evolucionar el Modelo Operativo Institucional a procesos transversales, centrados en una adecuada segregación de funciones y en la atención a las necesidades del derechohabiente.
- Reestructurar el Modelo de Gestión de la Subdirección General de Tecnologías de Información del Infonavit, al centrarlo en la atención oportuna y de calidad de los servicios tecnológicos que se entregan a las áreas sustantivas y de apoyo.

## Sistema Integral de Información Institucional

### Situación actual

Actualmente, la operación de las principales áreas estratégicas que generan valor a la mutualidad en el Instituto se encuentra diversificada en 283 aplicaciones desarrolladas en diferentes plataformas tecnológicas y con procesos automatizados que se repiten. Estas aplicaciones se integran en cuatro grandes sistemas: SOC [Crédito], ALS [Cartera], TRM y SACI [Recaudación Fiscal] y CRM [Atención y Servicios], y por lo tanto, no utilizan fuentes de datos homologadas, lo que provoca inconsistencia en la información que dificulta la operación del día a día, incrementa los gastos asociados y demanda mayor cantidad de infraestructura tecnológica.

La mayoría de los datos generados están conectados parcialmente al Data Warehouse del Centro de Información; sin embargo, hay algunos activos de información para los cuales deben generarse desarrollos tecnológicos para lograr un proceso de conexión ordenado.

Ante la falta de un sistema de información central, el Instituto se expone a un riesgo operativo que le impide llevar a cabo sus actividades con oportunidad y eficacia; incrementa significativamente los costos, y dificulta la construcción de una política de rendición de cuentas y transparencia.

### Propuesta de solución

El objetivo es diseñar, desarrollar e implementar un sistema de información institucional centralizado, consolidado, completo, preciso y oportuno que permita i) la continuidad de los procesos actuales; ii) el análisis de la información, y iii) generar procesos más eficientes, transparentes y claros; todo ello con el objetivo de tener un costo monetario y operativo eficiente.

Este sistema de información institucional consistirá en una plataforma de consulta en internet que contará con activos de información consolidados y validados, así como del desarrollo de metadatos; dicha plataforma permitirá la consulta estructurada de los datos estadísticos del Infonavit, previo un proceso de consolidación y validación de la información. Esto fortalecerá la administración de los activos de información del Instituto y del gobierno de datos y contribuirá de forma sustancial a mejorar la interacción del Infonavit con los derechohabientes y el público en general.

A manera de soporte, la siguiente tabla hace referencia a situaciones actuales que se han identificado como elementos importantes de atención, mejora o abatimiento, así como la propuesta de solución y la visión que se tiene para 2024 en cada uno de ellos.

**Tabla 4  
PROYECCIÓN A CINCO AÑOS**

Situación actual	Propuesta de solución	Situación deseada en 2024
Un modelo operativo centrado en resultados, productos y servicios.	Reingeniería de los procesos sustantivos del Modelo Operativo Institucional, que sean más ágiles y con prioridad en la atención de las necesidades del derechohabiente.	Modelo operativo institucional con procesos centrados en conocer, entender y atender al derechohabiente.
Las aplicaciones y fuentes de datos actuales están compuestas de soluciones aisladas, con reglas de operación sin documentar. Las soluciones son complicadas de integrar, ensamblar y reutilizar y se duplican las funciones aplicativas y de procesamiento que complican la atención al derechohabiente.	Replantear la arquitectura aplicativa institucional, al centrarla en los servicios al derechohabiente, bajo principios de plataforma de sistemas compuesta de soluciones especializadas que se integran y reutilizan fácilmente, metodología de desarrollo en cascada, ágil, DEVOPS, <sup>13</sup> desarrollo seguro, contenedores, microservicios.	Plataforma de sistemas de información institucional centrada en habilitar los servicios que atienden las necesidades del derechohabiente de manera ágil y eficiente.
Los sistemas, aplicaciones y soluciones tecnológicas de las áreas sustantivas y de apoyo del Instituto presentan una deuda técnica. Éstos operan en silos, con una integración compleja y funcionalidad comprometida con altos costos de mantenimiento.	Modernizar los sistemas, aplicaciones y soluciones tecnológicas, bajo los principios de plataforma de sistemas de información, orientados a los servicios para el derechohabiente.  Ofrecer soluciones de bajo acoplamiento, alta integración, escalabilidad, encapsulamiento funcional y mecanismos de seguridad e identidad.	Soluciones tecnológicas innovadoras, escalables, flexibles, integrables y seguras.
La plataforma tecnológica de gestión y análisis de datos e información es heterogénea, con componentes aislados, sin reglas de conciliación, consistencia, integridad y calidad de información y con poca madurez del gobierno de datos.	Implementar una Plataforma de Gestión y Análisis de Datos, con funciones de administración, gobierno y protección de datos, que utilice soluciones de gestión, análisis, <i>big data</i> , <i>data lake</i> , minería y ciencia de datos e inteligencia artificial.	Plataforma de Gestión y Análisis de datos compuesta de soluciones de gobierno y protección de información, que permita ampliar la cobertura de productos y servicios, en los canales de atención, y brindar información al derechohabiente.

<sup>13</sup> **DEVOPS** (acrónimo inglés de development-desarrollo- y operations -operaciones-) es una práctica de ingeniería de software que tiene como objetivo unificar el desarrollo de software (Dev) y la operación del software (Ops).

**Tabla 4**  
**PROYECCIÓN A CINCO AÑOS**  
*Continuación*

Situación actual	Propuesta de solución	Situación deseada en 2024
Los procesos técnicos de inteligencia de negocio operan en silos, se desarrollan principalmente del lado de tecnología y las áreas de negocio requieren de apoyo continuo para el análisis de datos.	Implementar esquemas de autoservicio para procesos de análisis, minería y ciencia de datos para las áreas institucionales.	Plataforma de Gestión y Análisis de datos con esquemas de autoservicio a disposición de las áreas de negocio para análisis, minería y ciencia de datos. Soluciones de datos abiertos y compartidos que favorezcan la interoperabilidad con las diferentes instituciones privadas y gubernamentales.
Las soluciones de datos abiertos y compartidos no son robustas y dificultan la interoperabilidad con instituciones privadas y gubernamentales.	Implementar soluciones de datos abiertos y compartidos, que cuenten con estándares de protección de datos, que faciliten la interacción con las diferentes instituciones privadas y gubernamentales.	
La infraestructura tecnológica del Instituto es obsoleta en sistemas operativos, productos de software, cómputo, almacenamiento y de infraestructura de red. Asimismo, el crecimiento de la capacidad instalada es complejo.	Implementar un esquema operativo basado en la Plataforma de Infraestructura Tecnológica y estrategias de servicios de cómputo en la nube, en sitio, administrados y mixtos.	Plataforma de Infraestructura Tecnológica actualizada, con flexibilidad de crecimiento y decrecimiento según las necesidades operativas de las áreas institucionales.
Existe una desactualización en los inventarios de activos tecnológicos [hardware y software], de servicios y de procesos.	Implementar una solución que integre los diferentes inventarios, catálogos y portafolios de servicios, procesos, sistemas de aplicaciones, activos de software, activos de hardware, y que permita modelar los servicios otorgados al derechohabiente.	Plataforma de gestión, que permita modelar los servicios otorgados al derechohabiente, y las soluciones tecnológicas que los soportan.
La planeación de la operación del centro de cómputo está basada en prioridades operativas y no en la entrega de servicios al derechohabiente.	Replantear la planeación de la operación del Centro de Cómputo, para orientarla a la entrega de servicios al derechohabiente, cuidando las dependencias entre los sistemas de información y los niveles de servicio.	Plan de Operación que permita cumplir con los niveles de servicio, en la entrega de los servicios en tiempo y forma.
No se atienden en tiempo y forma las desviaciones en el plan de operación, debido a que no se cuenta con un plan integrado y no monitorea la totalidad de los servicios.	Integrar el Plan de Operación de la Producción. Evolucionar la solución de monitoreo incrementando los puntos que se vigilan, integrar herramientas de análisis de flujo de trabajo en la red y automatización de atención de incidentes.	
Se cuenta con ambientes de desarrollo y pruebas incompletos, no homologados en aplicaciones, datos e infraestructura.	Establecer e implementar modelos de calidad de soluciones bajo estándares de desarrollo, para los diferentes ambientes, donde los datos, aplicaciones e infraestructura sean homologados.	Ambientes de desarrollo y pruebas completos y homologados.
Se carece de una práctica de pruebas para las soluciones tecnológicas, lo que provoca el incremento de errores y fallas durante las actualizaciones de los servicios que se otorgan al derechohabiente.	Implementar y adoptar un Marco Metodológico de pruebas para soluciones tecnológicas, que procure la calidad de las soluciones y reduzca las fallas en las actualizaciones de los servicios.	Modelo automatizado de calidad de soluciones en operación, bajo una práctica que reduzca la cantidad de incidentes en la operación en producción.
Se tiene una estrategia de seguridad que dificulta la protección de la información y datos de los derechohabientes.	Definir e implementar una estrategia de seguridad, control de acceso y validación de identidades en las diferentes capas: física, red, aplicativa, infraestructura y datos.	Plataformas de Seguridad de Información, que mitiguen la suplantación de identidad y fuga de información, e incrementen la protección de datos del derechohabiente.

**Fuente:** Subdirección General de Tecnologías de Información.

# 5. PLANEACIÓN FINANCIERA Y POLÍTICA DE RIESGO

En esta sección se presenta una proyección de las variables financieras del Infonavit para el periodo 2020-2024, que incluye el cierre de 2019. Estas proyecciones recogen toda la información operativa, financiera y de expectativas macroeconómicas a nivel nacional e internacional, para presentar el conjunto de líneas que representan los ingresos de recursos, sus usos y la trayectoria de los remanentes de operación, con los cuales se integra el rendimiento a la Subcuenta de Vivienda [SCV] y el patrimonio del Infonavit.

La sección expone en primer lugar la proyección del flujo de efectivo con la desagregación de sus componentes, y también la proyección completa del Balance General del Infonavit, para dar seguimiento a la trayectoria del crecimiento de los activos (inversiones y cartera hipotecaria), de los pasivos (saldo de las subcuentas de vivienda) y del patrimonio. Destaca la expectativa del

crecimiento de los activos hipotecarios (créditos netos de las reservas regulatorias) que aumentaría alrededor de 2.1 puntos del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, al pasar de 1.2 a 1.7 billones de pesos. Por su parte, las inversiones en activos financieros (Tesorería y Valores) se proyectan en tener un crecimiento de 1.77 puntos del PIB, al pasar de 234 mil millones de pesos [mmdp] a 620 mil millones de pesos en el periodo referido. Por el lado del pasivo, y en línea con las expectativas demográficas y financieras, el saldo de las subcuentas de vivienda aumentará 3 puntos del PIB, al pasar de 1.3 a 2.0 billones de pesos.

Estas proyecciones incorporan un escenario macroeconómico central de actividad económica (crecimiento de la economía, del empleo, inflación, salario mínimo, tipo de cambio y tasas de interés), así como las distintas políticas que se han descrito a lo largo de este Plan Estratégico y Financiero.

## i. Proyecciones financieras<sup>14, 15</sup>

Tabla 5  
PLANEACIÓN FINANCIERA  
[Millones de pesos]

Flujo de efectivo	dic-19	dic-20	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24
<b>EXISTENCIA INICIAL</b>	<b>169,680</b>	<b>234,466</b>	<b>289,080</b>	<b>349,873</b>	<b>426,766</b>	<b>514,572</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>251,560</b>	<b>272,618</b>	<b>298,352</b>	<b>326,558</b>	<b>357,568</b>	<b>392,977</b>
<b>APORTACIONES</b>	<b>92,029</b>	<b>98,049</b>	<b>104,857</b>	<b>111,591</b>	<b>118,546</b>	<b>125,863</b>
Entidades receptoras V.I.V.	92,306	98,334	105,151	111,894	118,858	126,184
Devolución de pagos en exceso	-277	-286	-294	-303	-312	-321
<b>RECUPERACIÓN DE CARTERA</b>	<b>143,194</b>	<b>157,397</b>	<b>173,724</b>	<b>192,447</b>	<b>212,588</b>	<b>235,667</b>
Entidades receptoras, A.C.V.	151,819	162,337	173,103	185,476	199,437	215,168
Régimen Especial de Amortización (REA)	36,545	40,902	45,867	51,698	58,488	66,382
Devolución de pagos en exceso	-1,384	-1,391	-1,330	-1,288	-1,262	-1,148
Amortización (Cedevís)	-12,674	-11,435	-7,890	-5,630	-4,466	-3,631
Amortización (Fideicomiso venta de cartera segregada)	-251	-345	-358	-455	-510	-569
Amortización (Infonavit Total/Segundo Crédito)	-24,944	-27,363	-30,378	-31,892	-33,513	-35,994
Amortización (Mejoravit/Renueva Tu Hogar)	-5,918	-5,308	-5,291	-5,463	-5,585	-4,541
<b>EMISIÓN CEDEVIS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PRODUCTOS FINANCIEROS</b>	<b>12,455</b>	<b>13,892</b>	<b>16,568</b>	<b>19,371</b>	<b>23,286</b>	<b>28,179</b>

<sup>14</sup> Las proyecciones ya contemplan los hallazgos en la clasificación de la cartera hipotecaria que serán informados al Comité de Auditoría y sometidos, en su caso, a aprobación de los Órganos Colegiados que correspondan.

<sup>15</sup> Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico central.

**Tabla 5**  
**PLANEACIÓN FINANCIERA**  
 [Millones de pesos]  
*Continuación*

Flujo de efectivo	dic-19	dic-20	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24
<b>OTRAS ENTRADAS</b>	<b>3,882</b>	<b>3,281</b>	<b>3,203</b>	<b>3,149</b>	<b>3,148</b>	<b>3,268</b>
Reserva territorial y locales comerciales	7	11	13	16	12	13
Ingreso a cuenta de adeudo fiscal	178	199	206	194	197	199
Diversos	3,681	3,054	2,967	2,921	2,921	3,038
Programas de ahorro	16	17	18	18	19	19
<b>SALIDAS</b>	<b>198,663</b>	<b>218,004</b>	<b>237,559</b>	<b>249,665</b>	<b>269,763</b>	<b>286,660</b>
<b>PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>148,070</b>	<b>165,875</b>	<b>183,945</b>	<b>193,874</b>	<b>211,177</b>	<b>223,121</b>
Créditos Infonavit	131,878	147,889	164,321	172,514	187,791	198,506
Fondo de ahorro complementario	26,946	30,031	32,322	34,836	37,777	40,049
Apoyo Infonavit y créditos cofinanciados	1,629	1,692	1,727	1,683	1,693	1,699
Depósitos de entidades financieras por créditos con participación [Infonavit Total, más crédito]	-12,383	-13,737	-14,425	-15,160	-16,084	-17,134
<b>ENTREGA DE DEPÓSITOS</b>	<b>25,520</b>	<b>26,806</b>	<b>27,181</b>	<b>28,526</b>	<b>30,709</b>	<b>34,777</b>
Retiro SAR* 92 y 97	24,755	26,002	26,366	27,671	29,787	33,733
Entrega de depósitos [tanto normal y adicional]	766	804	815	856	921	1,043
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>11,243</b>	<b>11,933</b>	<b>12,315</b>	<b>12,697</b>	<b>13,077</b>	<b>13,470</b>
Provisiones ejercicio anterior	379	391	404	416	429	441
Gastos generales	10,865	11,542	11,911	12,280	12,649	13,028
<b>OTRAS OPERACIONES</b>	<b>1,154</b>	<b>1,189</b>	<b>1,224</b>	<b>1,261</b>	<b>1,299</b>	<b>1,338</b>
Incremento a las reservas, pensiones, jubilaciones y seguro escolar	1,154	1,189	1,224	1,261	1,299	1,338
<b>OTRAS SALIDAS</b>	<b>12,675</b>	<b>12,202</b>	<b>12,893</b>	<b>13,307</b>	<b>13,501</b>	<b>13,955</b>
Inversiones propias <sup>16</sup>	2,761	2,608	2,692	2,775	2,859	2,944
Pensiones y jubilaciones, y seguro escolar	534	624	649	674	701	730
Erogaciones fortuitas	79	78	80	82	85	87
Diversos <sup>17</sup>	9,301	8,893	9,473	9,775	9,856	10,194
<b>PARTIDAS EN TRÁNSITO</b>	<b>11,888</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Partidas en tránsito por liquidación de operaciones	11,888	0	0	0	0	0
<b>EXISTENCIA FINAL</b>	<b>234,466</b>	<b>289,080</b>	<b>349,873</b>	<b>426,766</b>	<b>514,572</b>	<b>620,889</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

\*Sistema de Ahorro para el Retiro.

<sup>16</sup> Inversiones en propiedades, mobiliario y equipo.

<sup>17</sup> Titulación, gastos de recuperación especializada, recompra de Cedevis, costos financieros de Mejoravit, costos de comercialización de vivienda recuperada, costo operativos FANVIT.

## Proyección del Balance General

**Tabla 6**  
**PROYECCIÓN DEL BALANCE GENERAL**  
 [Millones de pesos]

Activo	dic-19	dic-20	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24
<b>DISPONIBILIDADES</b>	330	340	324	325	326	327
<b>INVERSIONES EN VALORES</b>						
Títulos para negociar	198,886	247,771	303,676	374,535	455,524	553,708
Títulos recibidos en reporto	35,250	40,969	45,874	51,906	58,722	66,854
<b>TOTAL DE INVERSIONES EN VALORES</b>	<b>234,136</b>	<b>288,740</b>	<b>349,549</b>	<b>426,441</b>	<b>514,246</b>	<b>620,561</b>
<b>CARTERA DE CRÉDITO VIGENTE</b>	<b>1,207,799</b>	<b>1,284,093</b>	<b>1,379,688</b>	<b>1,469,850</b>	<b>1,554,225</b>	<b>1,641,327</b>
<b>CARTERA DE CRÉDITO EN PRÓRROGA</b>	53,340	60,758	73,454	84,747	95,236	104,866
<b>TOTAL DE CARTERA DE CRÉDITO VIGENTE</b>	<b>1,261,138</b>	<b>1,344,852</b>	<b>1,453,142</b>	<b>1,554,597</b>	<b>1,649,461</b>	<b>1,746,193</b>
<b>CARTERA DE CRÉDITO VENCIDA</b>	<b>162,569</b>	<b>177,009</b>	<b>192,655</b>	<b>210,117</b>	<b>228,553</b>	<b>252,522</b>
<b>FINANCIAMIENTO A DESARROLLADORES<sup>18</sup></b>	1,640	1,640	1,640	1,640	1,640	1,640
<b>CARTERA DE CRÉDITO</b>	<b>1,425,347</b>	<b>1,523,500</b>	<b>1,647,437</b>	<b>1,766,354</b>	<b>1,879,654</b>	<b>2,000,355</b>
<b>[‐] MENOS</b>						
<b>ESTIMACIÓN PREVENTIVA PARA RIESGOS CREDITICIOS</b>	-206,988	-213,175	-231,794	-251,660	-269,259	-294,101
<b>TOTAL DE CARTERA DE CRÉDITO (NETO)</b>	<b>1,218,359</b>	<b>1,310,325</b>	<b>1,415,643</b>	<b>1,514,693</b>	<b>1,610,395</b>	<b>1,706,254</b>
<b>OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>						
Cuentas por cobrar a patrones [neto]	50,584	52,253	53,925	55,597	57,265	58,983
Derechos de cobro [neto] <sup>19</sup>	34,406	22,186	10,520	2,004	1,342	325
Otras cuentas por cobrar [neto]	5,615	5,352	5,101	4,862	4,635	4,418
	<b>90,605</b>	<b>79,790</b>	<b>69,547</b>	<b>62,463</b>	<b>63,241</b>	<b>63,725</b>
<b>RESERVA TERRITORIAL</b>	11	11	12	12	12	13
<b>BIENES ADJUDICADOS (NETO)</b>	<b>24,641</b>	<b>23,387</b>	<b>22,547</b>	<b>21,993</b>	<b>21,780</b>	<b>21,971</b>
<b>PROPIEDADES, MOBILIARIO Y EQUIPO</b>	<b>3,372</b>	<b>3,484</b>	<b>3,595</b>	<b>3,707</b>	<b>3,818</b>	<b>3,932</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>						
Cargos diferidos, pagos anticipados e intangibles	5,945	6,619	7,293	7,967	8,641	9,315
Otros activos a corto y largo plazo	17	17	18	18	19	20
	<b>5,962</b>	<b>6,636</b>	<b>7,311</b>	<b>7,986</b>	<b>8,660</b>	<b>9,335</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,577,416</b>	<b>1,712,714</b>	<b>1,868,528</b>	<b>2,037,620</b>	<b>2,222,477</b>	<b>2,426,119</b>

Pasivo	dic-19	dic-20	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24
<b>APORTACIONES A FAVOR DE LOS TRABAJADORES</b>						
Fondo de Ahorro	6,904	5,949	5,127	4,418	3,807	3,280
Sistema de Ahorro para el Retiro	1,253,391	1,368,100	1,500,396	1,644,063	1,800,474	1,970,243
	<b>1,260,294</b>	<b>1,374,049</b>	<b>1,505,522</b>	<b>1,648,481</b>	<b>1,804,281</b>	<b>1,973,523</b>
<b>OTRAS CUENTAS POR PAGAR<sup>20</sup></b>						
Convenios y aportaciones por aplicar	24,368	25,172	25,978	26,783	27,587	28,414
Provisiones para obligaciones diversas	19,208	19,766	19,670	20,477	23,419	30,154
Cuentas por pagar a desarrolladores	1,364	1,409	1,454	1,499	1,544	1,590
Acreedores por liquidación de operaciones	-	-	-	-	-	-
Acreedores diversos y otras cuentas por pagar	25,833	26,686	27,540	28,394	29,245	30,123
<b>TOTAL DE OTRAS CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>70,773</b>	<b>73,033</b>	<b>74,641</b>	<b>77,153</b>	<b>81,795</b>	<b>90,281</b>

<sup>18</sup> Corresponde al saldo remanente de los financiamientos para la construcción de conjuntos habitacionales para ser adquiridos por los trabajadores. A partir de 2012, incluye recursos otorgados a través de los programas Programa de Entrega Continua de Vivienda, Fondo de Estímulo a la Redensificación y Ubicación de la Vivienda y Fondo de Estímulo a la Verticalidad.

<sup>19</sup> Constancias de los Cedevís.

<sup>20</sup> Convenios y aportaciones por aplicar, provisiones para obligaciones diversas, cuentas por pagar a desarrolladores, acreedores por liquidación de operaciones, acreedores diversos y otras cuentas por pagar.

**Tabla 6**  
**PROYECCIÓN DEL BALANCE GENERAL**  
 (Millones de pesos)  
 Continuación

Pasivo	dic-19	dic-20	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24
CRÉDITOS DIFERIDOS Y COBROS ANTICIPADOS	7,635	6,900	6,181	5,479	4,795	4,130
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,338,702</b>	<b>1,453,981</b>	<b>1,586,344</b>	<b>1,731,113</b>	<b>1,890,871</b>	<b>2,067,935</b>
PATRIMONIO CONTRIBUIDO	56,510	56,510	56,510	56,510	56,510	56,510
<b>PATRIMONIO GANADO</b>						
Reserva de patrimonio	10,875	10,875	10,875	10,875	10,875	10,875
Resultado de ejercicios anteriores	151,763	171,329	191,347	214,799	239,123	264,221
Resultado neto	19,566	20,019	23,452	24,324	25,098	26,578
<b>TOTAL DE PATRIMONIO GANADO</b>	<b>182,204</b>	<b>202,223</b>	<b>225,674</b>	<b>249,998</b>	<b>275,096</b>	<b>301,675</b>
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>238,714</b>	<b>258,732</b>	<b>282,184</b>	<b>306,508</b>	<b>331,606</b>	<b>358,184</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,577,416</b>	<b>1,712,714</b>	<b>1,868,528</b>	<b>2,037,620</b>	<b>2,222,477</b>	<b>2,426,119</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

## ii. Rentabilidad del Instituto y escenarios de estrés

En este Plan Estratégico y Financiero, se presentan -además del escenario central- dos alternativas de escenarios macroeconómicos (favorable y desfavorable) para estimar las proyecciones de las variables financieras y de la operación bajo distintos niveles de crecimiento, inflación, empleo y tasas de interés. El equipo económico del Infonavit mantiene, en sus tres escenarios, un común denominador de estabilidad económica financiera para los próximos cinco años. Es decir, este Plan Estratégico y Financiero se construye mediante un escenario general de estabilidad, bajo el cual no se prevé un periodo recesivo de la economía, pero tampoco un periodo de crecimiento robusto. Este panorama podrá actualizarse conforme se conozca mayor evolución de variables financieras y de sector real nacional e internacional.

Bajo estos escenarios se estima que el Infonavit podrá implementar las políticas y ejes de ese Plan Estratégico y Financiero, al mantener atención a la demanda por soluciones de vivienda de los derechohabientes, y con una rentabilidad nominal promedio de la Subcuenta de Vivienda superior a 6%, así como a resultados financieros que incrementen el patrimonio en el rango de 20 a 26 mil millones de pesos anuales en el periodo 2020-2024.

Bajo los análisis presentados, se utilizaron dos tipos de modelación: la de escenarios específicos de desempeño macroeconómico para caracterizar panoramas centrales y de desempeño favorable y desfavorable, pero también escenarios no paramétricos donde se considera la historia de 20 años de información para simular posibles escenarios de la trayectoria del remanente de operación en los próximos cinco años.

**Tabla 7**  
**ESCENARIOS PARA EL PANORAMA MACROECONÓMICO**

Variable <sup>21</sup>	Estimaciones					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tasa de crecimiento real del PIB (%)	Favorable	0.6	2.5	2.8	2.9	3.2
	Central	0.5	1.8	2.0	2.1	2.3
	Desfavorable	0.4	1.1	1.2	1.3	1.4
Aumento anual en el empleo IMSS (miles de trabajadores)	Favorable	384.9	480.2	501.2	522.6	542.5
	Central	375.4	452.1	460.2	468.5	477.0
	Desfavorable	365.9	424.0	419.3	414.5	411.4
Inflación anual (%)	Favorable	2.8	3.1	3.0	2.8	2.7
	Central	2.9	3.3	3.2	3.1	3.0
	Desfavorable	3.0	4.0	4.1	4.2	4.4
Incremento unidad de actualización Infonavit (%)	Min {ΔUMA, ΔVSM}	4.8	2.9	3.3	3.2	3.1
Tipo de cambio nominal (peso por dólar)	Favorable	18.2	18.3	18.3	18.4	18.4
	Central	19.4	19.5	19.6	19.7	19.6
	Desfavorable	20.4	21.4	22.5	23.4	23.5
Cetes 28 (%)	Favorable	7.2	6.7	6.7	6.5	6.2
	Central	7.5	7.1	7.0	6.7	6.5
	Desfavorable	8.0	7.8	7.6	7.5	7.5

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

<sup>21</sup> Se consideran datos al cierre de cada año.

**Tabla 8**  
**ESTADO DE RESULTADOS Y REMANENTE DE OPERACIÓN-ESCENARIO CENTRAL<sup>22</sup>**  
[Millones de pesos]

Estado de resultados	dic-19	dic-20	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24
Ingresos por intereses	173,876	166,660	184,912	201,312	220,869	243,429
Gastos por intereses	-84,301	-75,802	-89,367	-97,809	-108,755	-121,173
<b>MARGEN FINANCIERO</b>	<b>89,575</b>	<b>90,857</b>	<b>95,545</b>	<b>103,504</b>	<b>112,113</b>	<b>122,256</b>
Estimación preventiva para riesgos crediticios	-56,938	-50,200	-52,147	-57,394	-62,136	-67,971
<b>MARGEN FINANCIERO AJUSTADO POR RIESGOS CREDITICIOS</b>	<b>32,637</b>	<b>40,658</b>	<b>43,398</b>	<b>46,110</b>	<b>49,978</b>	<b>54,285</b>
Comisiones y tarifas cobradas	5,661	6,519	6,467	6,613	7,011	7,685
Comisiones y tarifas pagadas	-574	-589	-590	-608	-633	-659
<b>Resultado por intermediación<sup>23</sup></b>	<b>11,394</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Otros [egresos] ingresos de la operación</b>	<b>-18,098</b>	<b>-14,240</b>	<b>-13,100</b>	<b>-14,673</b>	<b>-17,746</b>	<b>-20,815</b>
Otros ingresos	5,221	4,538	4,604	4,686	4,763	4,865
Otros egresos	-23,318	-18,778	-17,704	-19,359	-22,509	-25,680
<b>Gastos de Administración, Operación y Vigilancia [GAOV]</b>	<b>-11,454</b>	<b>-12,329</b>	<b>-12,724</b>	<b>-13,118</b>	<b>-13,512</b>	<b>-13,917</b>
GAOV	-10,865	-11,542	-11,911	-12,280	-12,649	-13,028
Depreciaciones	-1,318	-1,540	-1,589	-1,639	-1,688	-1,738
Costos y gastos diferidos de crédito	729	753	777	801	825	850
<b>Resultado neto</b>	<b>19,566</b>	<b>20,019</b>	<b>23,452</b>	<b>24,324</b>	<b>25,098</b>	<b>26,578</b>

Remanente de operación	dic-19	dic-20	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24
<b>a) Total de ingresos</b>	<b>196,152</b>	<b>177,717</b>	<b>195,983</b>	<b>212,611</b>	<b>232,642</b>	<b>255,978</b>
Ingresos por intereses	173,876	166,660	184,912	201,312	220,869	243,429
Comisiones cobradas	5,661	6,519	6,467	6,613	7,011	7,685
Resultado por intermediación <sup>24</sup>	11,394	-	-	-	-	-
Otros ingresos	5,221	4,538	4,604	4,686	4,763	4,865
<b>b) Total de egresos</b>	<b>-93,146</b>	<b>-82,795</b>	<b>-84,155</b>	<b>-91,469</b>	<b>-99,812</b>	<b>-109,290</b>
Gasto en reservas	-56,938	-50,200	-52,147	-57,394	-62,136	-67,971
GAOV	-11,454	-12,329	-12,724	-13,118	-13,512	-13,917
Otros egresos	-24,179	-19,677	-18,695	-20,349	-23,532	-26,743
Comisiones pagadas	-574	-589	-590	-608	-633	-659
<b>(a-b) Remanente de operación</b>	<b>103,006</b>	<b>94,922</b>	<b>111,828</b>	<b>121,142</b>	<b>132,830</b>	<b>146,688</b>
Rendimiento a la SCV	-83,440	-74,903	-88,376	-96,818	-107,732	-120,109
Incremento al patrimonio	-19,566	-20,019	-23,452	-24,324	-25,098	-26,578
Rendimiento nominal SCV (%)	7.23	5.82	6.28	6.28	6.39	6.52

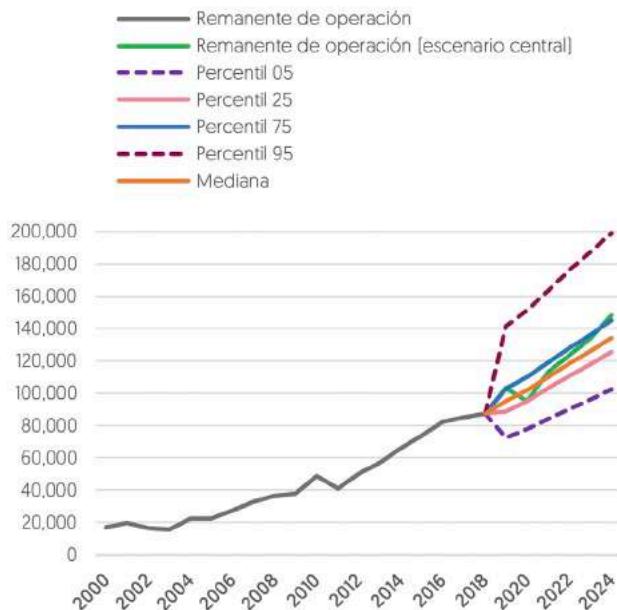
Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

<sup>22</sup> Dentro del rubro "Ingreso por intereses" se contemplan los rendimientos pronosticados por deuda y reportos generados por FANVIT: En 2019 de 10,754 millones de pesos [mdp], en 2020 de 14,028 mdp, en 2021 de 17,357 mdp, en 2022 de 20,941 mdp, en 2023 de 25,784 mdp y en 2024 de 31,610 mdp.

<sup>23</sup> No se estima el resultado por intermediación para el periodo 2020-2024, ya que éste depende de factores exógenos al Infonavit [volatilidad en el mercado de valores].

<sup>24</sup> Ídem.

**Gráfica 19**  
**SIMULACIÓN NO PARAMÉTRICA**  
**DEL REMANENTE DE OPERACIÓN**  
 [Millones de pesos]



Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

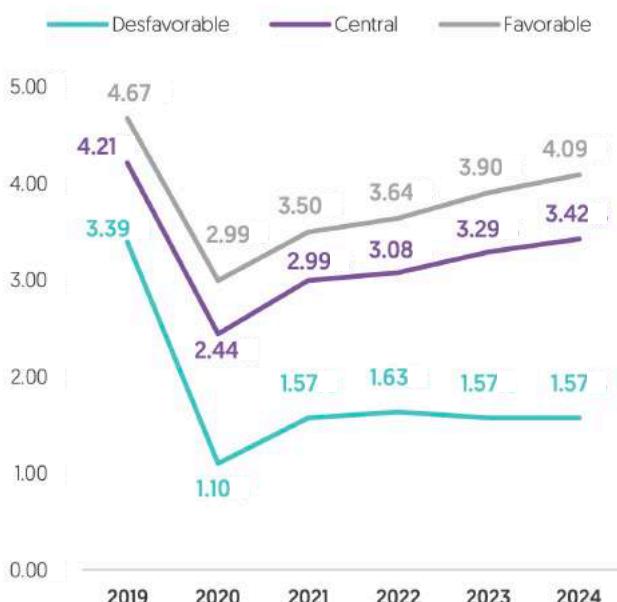
Del análisis de los distintos escenarios y bajo un panorama general de estabilidad como el que prevé este Plan Estratégico y Financiero, se contempla que el Infonavit podrá mantener un rendimiento real positivo para la Subcuenta de Vivienda a lo largo de todo el periodo. Asimismo, se prevé un remanente de operación que supere los 100,000 millones de pesos en 2021, aún en un escenario de desempeño económico desfavorable.

**Tabla 9**  
**REMANENTE DE OPERACIÓN-ESCENARIOS**  
 [Millones de pesos]

		<b>dic-19</b>	<b>dic-20</b>	<b>dic-21</b>	<b>dic-22</b>	<b>dic-23</b>	<b>dic-24</b>
<b>Desfavorable</b>	<b>Remanente de operación</b>	<b>98,322</b>	<b>90,326</b>	<b>107,525</b>	<b>117,820</b>	<b>128,742</b>	<b>141,822</b>
	Rendimiento a la SCV	78,756	70,307	84,073	93,496	103,644	115,030
	Incremento al patrimonio	19,566	20,019	23,452	24,324	25,098	26,578
<b>Central</b>	<b>Remanente de operación</b>	<b>103,006</b>	<b>94,922</b>	<b>111,828</b>	<b>121,142</b>	<b>132,830</b>	<b>146,688</b>
	Rendimiento a la SCV	83,440	74,903	88,376	96,818	107,732	120,109
	Incremento al patrimonio	19,566	20,019	23,452	24,324	25,098	26,578
<b>Favorable</b>	<b>Remanente de operación</b>	<b>107,268</b>	<b>99,852</b>	<b>115,503</b>	<b>124,111</b>	<b>138,037</b>	<b>151,214</b>
	Rendimiento a la SCV	87,702	79,834	92,051	99,788	112,939	124,422
	Incremento al patrimonio	19,566	20,019	23,452	24,324	25,098	26,578
<b>Rendimiento real (%)</b>	<b>Rendimiento real a la SCV</b>						
	Desfavorable	3.39	1.10	1.57	1.63	1.57	1.57
	Central	4.21	2.44	2.99	3.08	3.29	3.42
	Favorable	4.67	2.99	3.50	3.64	3.90	4.09

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

**Gráfica 20**  
**RENDIMIENTO REAL SCV (%)**



Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

### iii. Materialización del planteamiento estratégico bajo el escenario central

Esta sección tiene como objetivo presentar cómo se ve el planteamiento estratégico del Infonavit una vez que se han materializado las estrategias de mejora y fortalecimiento planteadas en las distintas secciones del Plan. En los próximos años, un reto fundamental para el Infonavit es acercarse directamente a sus derechohabientes, para ofrecerles mayor flexibilidad en todo momento (originación del crédito y su cobranza), todo bajo un entorno de administración eficiente de recursos.

En ese sentido, y con un énfasis particular en los Ejes 2 y 3 planteados en este Plan Estratégico y Financiero, se presentan elementos que permitirán definir un campo de acción para esta administración y que funcionarán también como guía para mantener un equilibrio entre los distintos ejes. Por ejemplo, un mayor involucramiento para lograr que los créditos del Infonavit mantengan su capacidad de pago, requiere acciones de reestructuras y de cobranza social cuyos impactos van en dos sentidos: por un lado, un saneamiento de cartera y su administración que repercute positivamente en el valor esperado de rentabilidad de la cartera; por otro, un gasto en reservas para implementar los programas correspondientes de cobranza social. Esa interacción requiere un balance, una guía para que la mutualidad pueda satisfacer adecuadamente los ejes planteados.



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

Como parte de la estrategia de acercamiento con el derechohabiente se busca que la mayor parte de los trámites ante el Infonavit se puedan realizar de manera digital; con esto se atiende con mayor rapidez las solicitudes y el Instituto se hace más eficiente.

Por otro lado, se busca reducir los tiempos de espera de todos los trámites y poder ser resolutivos desde el primer contacto.

Existe un reto operativo importante para el Infonavit por lograr migrar y convertir procesos de atención, para convertirlos en un mecanismo multicanal. Esta ingeniería de procesos, que ya está en curso, requerirá inversión en capital humano y recursos tecnológicos. El Plan Estratégico y Financiero contempla inversiones y un plan tecnológico que comprende este objetivo, pero debe resaltarse que su implementación necesita una inversión cuyo periodo de retorno se esperaría ver hacia el final de esta administración.



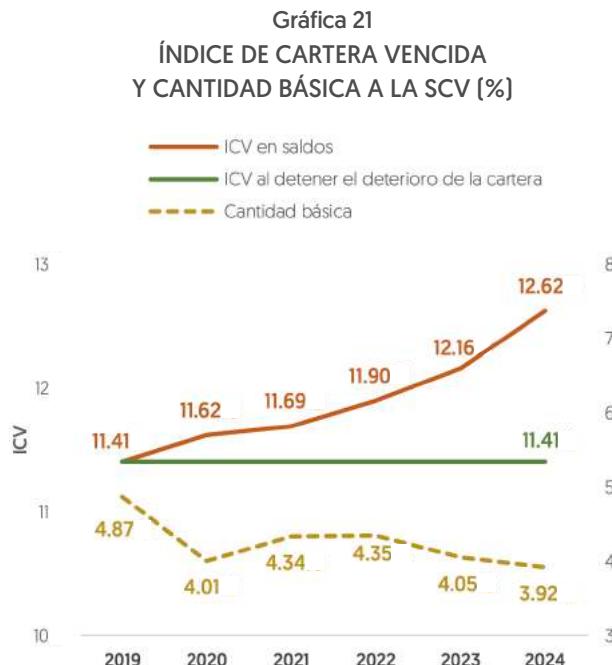
EJE 2. Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes

El despliegue de las iniciativas para flexibilizar la administración de cartera tiene como objetivo detener el deterioro del Índice de Cartera Vencida (ICV), al mismo tiempo cumplir con el rendimiento mínimo obligatorio a la Subcuenta de Vivienda que establece la Ley del Infonavit, que se prevé sea de aproximadamente ~4.13% en el periodo 2020-2024.

Este eje será central en el desenvolvimiento de este Plan Estratégico y Financiero. Una administración de cartera centrada en el derechohabiente involucra encontrar el balance apropiado entre flexibilidad en el tiempo y rentabilidad. Los resultados financieros actuales reflejan la capacidad del Instituto para generar recursos debido a su escala, pero también dan visos ya de un deterioro de la cartera, a medida que los créditos indexados y la baja estabilidad del mercado laboral generan que decenas de miles de trabajadores entren en atraso o cartera vencida por no tener alternativas eficaces de refinanciamiento. Por ello en este Plan Estratégico y Financiero se plantea un objetivo de estabilizar los niveles de cartera vencida (tanto en saldo como en número de créditos; así como en la cartera en balance y de la cartera segregada). Esa estabilización y su eventual disminución debe lograrse sin menoscabo a mantener el rendimiento básico obligatorio de la Subcuenta de Vivienda.

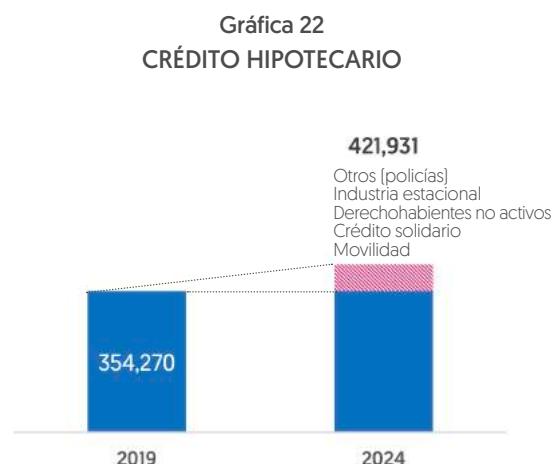
Respecto a la proyección 2020-2024 del ICV, resulta imperativo realizar una revisión integral de las soluciones y productos de cobranza social que se ofrecen a los acreditados para valorar

la eficiencia y eficacia de éstos. Asimismo, establecer un parámetro de recursos que puedan destinarse a las acciones de cobranza social, a partir de su impacto en el rendimiento de la Subcuenta de Vivienda. Estos elementos serán los ejes de las metas a construir sobre el ICV.



Fuente: Infonavit.

Flexibilizar las soluciones de vivienda implica atender con crédito hipotecario y crédito al mejoramiento de vivienda durante 2019 a una gama más amplia de soluciones de financiamiento que incluye entre otras el crédito solidario, la autoproducción, la atención a nuevos mercados, tales como la industria estacional y los derechohabientes no activos.



Fuente: Infonavit.



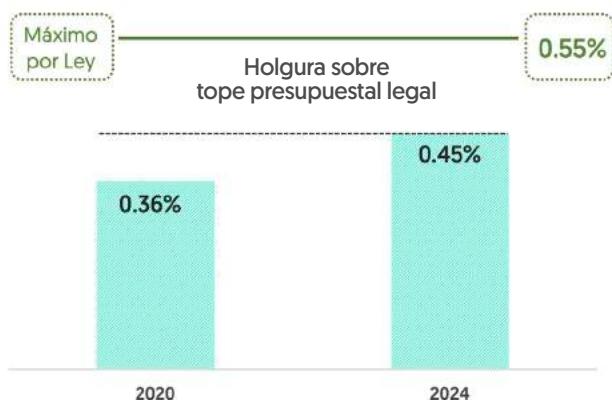
### EJE 3. Operación eficiente y transparente

Los esfuerzos que se plantean para realizar mejoras en la administración, a través del manejo de los recursos de manera eficiente y transparente, permitirán cumplir con lo planteado en el artículo 16 de la Ley del Infonavit, donde se señala que el presupuesto del GAOV no exceda 0.55% de los recursos totales del Instituto.

Para el 2020 se plantea obtener una relación del GAOV bruto entre recursos totales de 0.36%; se busca que la suma del GAOV no exceda 0.45% para 2024, lo cual representa 10 puntos base menor a lo planteado en la Ley.

En términos de mediano plazo, se busca mantener una holgura por abajo de 0.55% de alrededor de 10 puntos base. La disciplina administrativa y la reorganización institucional en torno a mejores procesos para cumplir los ejes presentados en este Plan Estratégico y Financiero podrán permitir el cumplimiento de esta holgura.

**Gráfica 23**  
**RELACIÓN GAOV BRUTO/ RECURSOS TOTALES**



Fuente: Infonavit.

## iv. Riesgos a los que se encuentra sujeta la mutualidad del Infonavit

### Apetito de riesgo

El apetito de riesgo del Instituto se basa en los objetivos institucionales e implica asegurar la viabilidad financiera en el corto y largo plazo, esto mediante el establecimiento de una política de crédito y administración financiera que permitan minimizar el riesgo de insolvencia y pérdidas patrimoniales del Instituto, mantener el objetivo de mutualidad y proveer créditos hipotecarios en condiciones favorables a segmentos de trabajadores que no son atendidos por el sistema financiero tradicional.

Derivado de lo anterior, el Instituto está expuesto principalmente a los siguientes riesgos:

#### Riesgos discretionales

- **Riesgo de crédito:** Es la pérdida potencial por el incumplimiento de los pagos comprometidos contractualmente con relación a los créditos otorgados.
- **Riesgo de mercado:** Es la pérdida potencial por cambios en los factores de riesgo que inciden sobre la valuación o sobre los resultados esperados de las operaciones activas, pasivas u operaciones causantes de pasivo contingente, tales como tasas de interés, tipos de cambio e índices de precios, entre otros.
- **Riesgo de liquidez:** Es la pérdida potencial por la imposibilidad o dificultad de renovar pasivos o de contratar otros en condiciones normales de mercado para el Instituto, por la venta anticipada o forzosa de activos a descuentos inusuales para hacer frente a obligaciones, o bien por el hecho de que una posición no pueda ser oportunamente enajenada, adquirida o cubierta mediante el establecimiento de una posición contraria equivalente.
- **Riesgo de contraparte:** Es la pérdida potencial por el posible incumplimiento de las obligaciones financieras comprometidas por terceros a las inversiones en valores que efectúa el Instituto.

#### Riesgos no discretionales

- **Riesgo operacional:** Es la pérdida potencial por fallas o deficiencias en los controles internos, por errores en el procesamiento y almacenamiento de las operaciones o en la transmisión de información.
- **Riesgo legal:** Establece la pérdida potencial por resoluciones administrativas y judiciales adversas, fraudes o robos y eventos externos.
- **Riesgo tecnológico:** Refiere a la pérdida potencial por daños, interrupción, alteración o fallas derivadas del uso o dependencia en la tecnología de información y cualquier canal de distribución de información en la prestación de servicios a los derechohabientes del Instituto.

#### Riesgos no cuantificables

- **Riesgo estratégico:** Se define como la pérdida potencial por fallas o deficiencias en la toma de decisiones, en la implementación de los procedimientos y acciones para llevar a cabo el modelo de negocio y las estrategias de la Institución.
- **Riesgo reputacional:** Se define como la pérdida potencial en el desarrollo de la actividad de la institución provocado por el deterioro en la percepción que tienen las distintas partes interesadas, tanto internas como externas, sobre su solvencia y viabilidad.

El reto de cualquier organización es equilibrar sus objetivos con respecto a la exposición de sus riesgos, con el fin de asumirlos a un nivel prudencial que permita generar rendimientos y beneficios de forma recurrente. Dado lo anterior, es necesario establecer una adecuada articulación entre la gestión de riesgos y el objetivo que tiene el Instituto, lo que conlleva a desarrollar una adecuada cultura de riesgos dirigida a lograr que la toma de decisiones se lleve a cabo bajo un enfoque balanceado de riesgo-rendimiento.

Este Plan Estratégico y Financiero contempla que, para cada riesgo, se continúen implementando medidas de mitigación, o bien se implementen, previa aprobación en el Comité de Riesgos, planes nuevos de mitigación correspondientes para mantener un Instituto robusto ante la posible materialización de los distintos riesgos.

Así, bajo una matriz y mapa de riesgos estratégicos del Infonavit, este Plan Estratégico y Financiero plantea operar bajo una permanente identificación y análisis de controles, para contar con tareas específicas por área y planes de mitigación correspondientes.

De igual forma se busca implementar una estrategia de administración del riesgo legal mediante un sistema integral de gestión respecto a los diferentes medios de defensa para la protección de los intereses del Instituto; esta estrategia considera lo siguiente:

- Compilar y estandarizar la diversa información que hoy se genera respecto a todos los procedimientos judiciales en los cuales está inmerso el Instituto.
- Establecer un sistema de monitoreo y verificación para la mitigación de los posibles riesgos por el incumplimiento de todas las disposiciones legales, jurisdiccionales y administrativas que pudieran ocasionar pérdidas.
- Consolidar una sola área legal a la que reporten la totalidad de las problemáticas que acontecen en las distintas áreas con facultades en temas jurídicos, que ésta a su vez cuente con herramientas que le permitan gestionar los riesgos reportados y establecer directrices y criterios concretos, principalmente en la defensa de los intereses institucionales.

- Diseñar e implementar un mecanismo para la actualización, revisión y estandarización de las diferentes normativas internas del Instituto que tengan carácter vinculante.
- Con base en lo anterior, llevar a cabo una estrategia específica para el cálculo y generación de las reservas financieras derivadas de los diversos riesgos legales, en específico los de carácter contencioso.

## v. Indicadores clave de desempeño

Esta sección incorpora los principales indicadores financieros a los que se les dará seguimiento para monitorear el desempeño institucional conforme al nuevo planteamiento estratégico 2020-2024 y observar sus desviaciones respecto al escenario central mencionado en la planeación financiera.

**Tabla 10**  
**INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO 2020–2024**

		<b>dic-19</b>	<b>dic-20</b>	<b>dic-21</b>	<b>dic-22</b>	<b>dic-23</b>	<b>dic-24</b>
<b>Remanente de operación</b>	Central	103,006	94,922	111,828	121,142	132,830	146,688
	Favorable	107,268	99,852	115,503	124,111	138,037	151,214
	Desfavorable	98,322	90,326	107,525	117,820	128,742	141,822
<b>Rendimiento a la SCV (\$)</b>	Central	83,440	74,903	88,376	96,818	107,732	120,109
	Favorable	87,702	79,834	92,051	99,788	112,939	124,422
	Desfavorable	78,756	70,307	84,073	93,496	103,644	115,030
<b>Rendimiento nominal a la SCV (%)</b>	Central	7.23	5.82	6.28	6.28	6.39	6.52
	Favorable	7.60	6.21	6.58	6.58	6.71	6.87
	Desfavorable	6.49	5.13	5.75	5.90	5.88	6.02
<b>Incremento al patrimonio</b>	Central	19,566	20,019	23,452	24,324	25,098	26,578
	Favorable	19,566	20,019	23,452	24,324	25,098	26,578
	Desfavorable	19,566	20,019	23,452	24,324	25,098	26,578
<b>ROA [resultado neto/activo total] (%)</b>	Central	1.28	1.23	1.30	1.26	1.29	1.41
	Favorable	1.28	1.25	1.37	1.38	1.46	1.61
	Desfavorable	1.28	1.13	1.15	1.08	1.06	1.13
<b>ROE [resultado neto/patrimonio] (%)</b>	Central	8.43	8.17	8.65	8.43	8.68	9.55
	Favorable	8.44	8.50	9.28	9.37	9.90	11.08
	Desfavorable	7.74	7.22	7.36	6.83	6.79	7.32
<b>Reservas/cartera vencida</b>	Central	1.27	1.20	1.20	1.20	1.18	1.16
	Favorable	1.27	1.20	1.20	1.20	1.18	1.16
	Desfavorable	1.27	1.20	1.20	1.20	1.18	1.16
<b>Aportaciones del dh sin crédito</b>	Central	92,306	98,334	105,151	111,894	118,858	126,184
	Favorable	95,375	106,648	118,785	122,830	134,967	147,104
	Desfavorable	85,102	90,010	94,056	98,102	102,147	106,193
<b>Recuperación de cartera del ROA</b>	Central	151,799	162,337	173,103	185,476	199,437	215,168
	Favorable	152,684	164,602	178,244	193,303	210,566	230,385
	Desfavorable	149,717	158,035	167,070	176,890	187,572	199,199
<b>Recuperación de cartera del REA</b>	Central	36,545	40,902	45,867	51,698	58,488	66,382
	Favorable	37,024	42,038	48,033	54,998	63,368	73,467
	Desfavorable	36,005	39,674	43,812	48,486	53,775	59,770
<b>ICV en número (%)</b>	Central	8.83	9.47	9.70	9.81	10.18	10.66
	Favorable	7.97	8.33	8.27	8.62	8.48	8.51
	Desfavorable	9.77	10.91	11.19	11.03	11.37	11.93
<b>ICV saldos (%)</b>	Central	11.41	11.62	11.69	11.90	12.16	12.62
	Favorable	10.51	10.33	10.24	10.69	10.71	10.92
	Desfavorable	12.31	12.91	13.15	13.10	13.61	14.33
<b>Patrimonio/activo (%)</b>	Central	15.13	15.11	15.10	15.04	14.92	14.76
	Favorable	15.13	15.11	15.10	15.04	14.92	14.76
	Desfavorable	15.13	15.11	15.10	15.04	14.92	14.76
<b>Índice de Capitalización (%)</b>	Central	12.73	12.37	12.15	13.15	13.30	13.47
<b>Diferencial TAEC-TCM</b>	Central	72.14	43.67	43.36	44.14	44.34	46.48
	Favorable	72.14	50.67	50.86	52.14	54.34	57.48
	Desfavorable	72.14	36.67	35.86	36.14	34.34	35.48

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

# 6. VINCULACIÓN DEL INFONAVIT CON EL MARCO RECTOR DEL SECTOR VIVIENDA

Este apartado describe la alineación del planteamiento estratégico del Infonavit con el marco rector del sector vivienda.

## i. Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024

El Plan Nacional de Desarrollo [PND] 2019-2024 precisa los objetivos nacionales, estrategias y prioridades para lograr un desarrollo integral, equitativo, incluyente, sustentable y sostenible del país. El PND, publicado en julio de 2019, tiene como objetivo superior el bienestar general de la población. Está conformado por 12 principios rectores, tres ejes generales y una visión hacia el año 2024.

Diagrama 5  
ESTRUCTURA DEL PND 2019-2024



Fuente: Infonavit con información del PND.

Del PND se desprenden los programas sectoriales que especifican los objetivos, prioridades y políticas que regirán el desempeño de las actividades del sector administrativo que se trate. En el contexto específico del Infonavit, la Política y el Programa Nacional de Vivienda representarán el marco de actuación de las políticas que impulse el Instituto para procurar el desarrollo y bienestar de la población. El Infonavit trabajará en conjunto con la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano [Sedatu] y otros organismos de vivienda, para contribuir a mejorar el bienestar de las familias mexicanas, a través de la alineación de sus acciones al PND, Política y al Programa Nacional de Vivienda.

Diagrama 6  
ESTRUCTURA DE LA ALINEACIÓN CON EL PND



Fuente: Infonavit.

De los programas definidos en el Eje General de la Política Social, el Infonavit contribuirá en el de Desarrollo Urbano y Vivienda, mismo que pone como prioridad a la vivienda social y plantea la realización de acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda. Adicionalmente, se plantea la reestructura de créditos por parte del Instituto para llegar a un total de 194 mil conversiones durante el año 2019.

Estas acciones ya están en proceso de implementación por el Instituto y se buscará seguir impulsándolas con los proyectos y programas institucionales, colaborando de manera activa en lo planteado por el PND para beneficiar a las familias trabajadoras.



## ii. Política Nacional de Vivienda

### Líneas estratégicas de la Política Nacional de Vivienda

La nueva política de vivienda pone énfasis en los más vulnerables y devuelve la atención a la vivienda como derecho, no sólo como un producto comercial. Tal como lo manifiesta el **Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024**, el objetivo es “promover y apoyar el acceso a una vivienda adecuada y accesible, en un entorno ordenado y sostenible”.

Con este nuevo marco conceptual en mente, los lineamientos que guían la nueva Política Nacional de Vivienda y el Programa Nacional de Vivienda que de ella se desprende exigen la reingeniería de las actividades y la colaboración de todos los involucrados en el sector. El objetivo es garantizar el ejercicio del derecho a la vivienda adecuada con la participación de los diferentes actores públicos, privados y sociales, a través del rediseño del marco institucional y la construcción de esquemas financieros que den prioridad a la atención en el rezago habitacional y la población vulnerable. La Política Nacional de Vivienda de la actual administración tiene cuatro grandes líneas estratégicas:

Diagrama 7  
LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE LA  
POLÍTICA NACIONAL DE VIVIENDA



Fuente: Relatoria Mesas de Diálogo Infonavit, julio 2019.

### Directrices de la Política Nacional de Vivienda

A finales de abril de 2019, la Sedatu presentó un decálogo que marca la ruta que deberá seguir la nueva política en materia de vivienda. El decálogo tiene los siguientes principios rectores en materia de vivienda:

#### DECÁLOGO DE LA POLÍTICA NACIONAL DE VIVIENDA 2019-2024

- I** Asegurar la adecuada **ubicación** de la vivienda, garantizando la disponibilidad de **servicios e infraestructura**, considerando las necesidades de las familias.
- II** Situar la vivienda como elemento que articula el ordenamiento territorial junto con la adecuada **gestión del suelo**.
- III** Garantizar el **derecho a la vivienda**, entendiéndola como la formadora de nuestras comunidades pues representa un entorno habitacional de ejercicio de derechos y de oportunidades.
- IV** Incluir los requerimientos de vivienda asociados a todos los **proyectos económicos, turísticos y de infraestructura** que se desarrollen.
- V** Contar con un **enfoque regional** que respete la diversidad cultural en todas sus manifestaciones, considerando el diseño de la vivienda hasta la selección de los materiales de construcción.
- VI** Desarrollar los mecanismos que brinden **certeza jurídica** a las familias en las distintas modalidades de propiedad.
- VII** Focalizar el presupuesto y las acciones para las **comunidades indígenas** o que presenten **altos niveles de rezago habitacional, de marginación y de violencia**. Asimismo, ampliar progresivamente los recursos públicos de los programas de vivienda para la **población no derechohabiente**.
- VIII** Atender las diversas formas de producción, tipos y necesidades de vivienda, incluyendo la **producción social de vivienda y la construcción asistida**, adecuando los programas a la realidad social, cultural y económica de las personas.
- IX** Fortalecer las acciones de mejora regulatoria, con la finalidad de **simplificar trámites y procedimientos**, desde los que corresponden al acceso a la información, la regularización en la tenencia de la vivienda, hasta el otorgamiento de créditos y sus modelos de cobranza.
- X** Fomentar participación de **pequeñas y medianas empresas**, así como cooperativas de participación comunitaria, especialmente en el ámbito rural.



### iii. Programa Nacional de Vivienda

La integración del Programa Nacional de Vivienda debe considerar las propuestas que presenten las entidades del sector vivienda, gobiernos de las entidades federativas y todas aquellas que deriven de la participación social. En ese sentido, el Programa continúa con los esfuerzos para reunir todas las opiniones y propuestas de los involucrados en el sector vivienda, con la finalidad de generar un programa que responda a las necesidades específicas del sector.

Un punto importante que se desprende del decálogo y tiene gran peso en el diseño del Programa, es el énfasis que se le ha dado al acceso a la vivienda adecuada, definida por ONU-Habitat, y tiene las siguientes características:

**Diagrama 8  
CARACTERÍSTICAS DE LA VIVIENDA ADECUADA**



Fuente: ONU-Habitat.

Para contribuir a la elaboración del Programa Nacional de Vivienda, durante julio de 2019 se llevaron a cabo cuatro mesas de diálogo en el Infonavit, las cuales tuvieron un doble objetivo: en primera instancia, reconocer en qué medida las acciones en materia de vivienda que se llevan a cabo son congruentes con el decálogo de los principios rectores; en

segundo lugar, reunir las propuestas que se plantearon en las mesas como insumos útiles para la integración del Programa Nacional de Vivienda.

- La primera mesa abordó los temas de ordenamiento territorial y ubicación de la vivienda. Tuvo como objetivo proponer mecanismos para incorporar las políticas de ordenamiento territorial y urbano de tal forma que contribuyan a garantizar el derecho humano a una vivienda adecuada.
- La segunda mesa tuvo como tema la certeza jurídica sobre la propiedad y tenencia de la tierra. Abordó exhaustivamente el problema de informalidad e irregularidad que existe en materia de tenencia de la tierra.
- Para la tercera mesa, el tema fue sobre la diversidad de programas de producción, financiamiento y necesidades de vivienda. El objetivo central giró en torno a las preguntas de cómo generar políticas específicas en el marco de las atribuciones de cada una de las instituciones involucradas para generar una vivienda más adecuada y dar cumplimiento al proyecto nacional en esta materia.
- Por último, en la cuarta mesa, se habló sobre los planes de construcción de la vivienda. Las participaciones estuvieron enfocadas en presentar las diversas causas que han generado tendencia a la baja de la producción de vivienda, así como a formular posibles soluciones para reactivar el sector de la construcción y dinamizarlo.

Con la instauración de las mesas de diálogo en el Infonavit se logró identificar una serie de acciones y propuestas para enriquecer los trabajos del Programa Nacional de Vivienda.

Alineados a los elementos de una vivienda adecuada, establecidos por ONU-Habitat e incorporados en la Política de Vivienda en México, el Infonavit participa de manera continua en cada uno de ellos.

**Diagrama 9  
CONTRIBUCIÓN DEL INFONAVIT  
AL DERECHO A UNA VIVIENDA ADECUADA**



**Diagrama 9**  
**CONTRIBUCIÓN DEL INFONAVIT**  
**AL DERECHO A UNA VIVIENDA ADECUADA**  
*Continuación*



Fuente: Infonavit.

El Programa Nacional de Vivienda 2019-2024 se alinea con el PND 2019-2024 y considera en su integración tres de los principios rectores del PND:

- 1. No dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera:** al colocar a las personas con mayor vulnerabilidad social en el centro de la estrategia.
- 2. Honradez y honestidad:** al proponerse el incrementar la transparencia y reducir la corrupción en todos los procesos del ecosistema de vivienda.
- 3. El mercado no sustituye al Estado:** al incentivar la participación del sector privado bajo un marco institucional de certeza y claridad, al convertirlo en un aliado corresponsable en el desarrollo de la vivienda adecuada en el país.

Con base en los principios rectores y diversas problemáticas identificadas, el programa se plantea un objetivo general y cinco objetivos prioritarios.

**Objetivo general:** Garantizar el ejercicio del Derecho Humano a la Vivienda Adecuada con la participación de los diferentes actores públicos, privados y sociales, a través del rediseño del marco institucional y el desarrollo de esquemas financieros, cuyo enfoque planeado e integrado al territorio, prioriza la atención al rezago habitacional y la población históricamente discriminada.

Para poder lograr lo anterior, adicionalmente, se han definido **cinco objetivos prioritarios:**

- Garantizar el ejercicio del derecho a la vivienda adecuada a todas las personas, especialmente a los grupos en mayor condición de discriminación y vulnerabilidad, a través de soluciones financieras, técnicas, y sociales de acuerdo con las necesidades específicas de cada grupo de población.
- Garantizar la coordinación entre los organismos nacionales de vivienda y los distintos órdenes de gobierno para el uso eficiente de los recursos públicos.
- Fomentar conjuntamente con el sector social y privado, condiciones que propicien el ejercicio del derecho a la vivienda.
- Asegurar el derecho a la información y la rendición de cuentas de todos los actores del sistema de vivienda adecuada.
- Establecer un modelo de ordenamiento territorial y gestión del suelo que considere la vivienda adecuada como elemento central de planeación de territorio.

El Infonavit buscará apoyar a la Sedatu en la consecución de su objetivo general y sus objetivos prioritarios con base en el Planteamiento Estratégico Institucional, actuando siempre en el marco de las atribuciones institucionales.

## iv. Alineación de la estrategia institucional con el PND 2019-2024

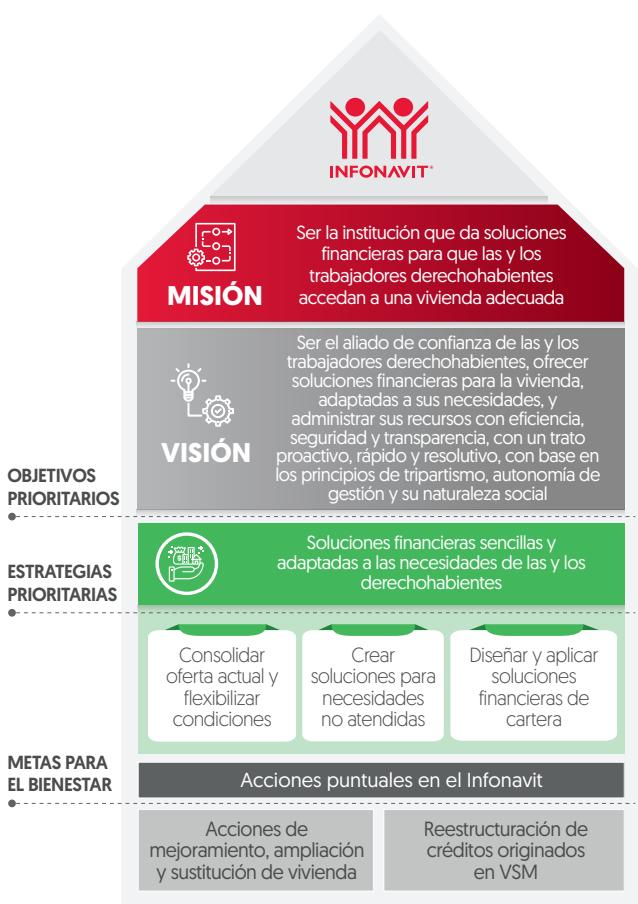
Con fundamento en lo establecido en los artículos 4 y 69 de la Ley Infonavit y al tomar como punto de referencia lo establecido en el PND 2019-2024, el Infonavit buscará apoyar a la Administración Federal en la consecución de su objetivo superior: *el bienestar general de la población*. Lo anterior se impulsará con base en el Planteamiento Estratégico Institucional, actuando siempre en el marco de las atribuciones institucionales.

### Contribución del Infonavit a los Principios Rectores del PND

No dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera

El Infonavit atenderá a todos los y los trabajadores del sector formal, por lo cual enfocará sus esfuerzos a tener cercanía a ellos, para escuchar y detectar sus necesidades, y facilitar su atención y procurar su bienestar.

**Diagrama 10**  
**ALINEACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL INFONAVIT CON EL PND 2019-2024**



Fuente: Infonavit.

### Acciones puntuales por cada estrategia

Consolidar oferta actual y flexibilizar condiciones	
Flexibilidad de soluciones para atención a nuevos mercados	Flexibilizar las alternativas de financiamiento para que grupos sociales específicos, que por sus características laborales y económicas no cumplen con las condiciones prevalecientes, puedan acceder a un crédito Infonavit.
Crear soluciones para necesidades no atendidas	
Créditos solidarios	Oferta de soluciones de financiamiento al permitir la conjunción de créditos entre familiares diferentes a cónyuges (padre, madre, hermano o hijo) y a convivientes, parejas en unión libre o corresidentes, como obligados solidarios para la adquisición de una misma vivienda.
Autoproducción	Financiamiento no hipotecario, asequible, accesible y adecuado a las necesidades y posibilidades del acreditado, con opción de elección del monto y plazo.
Vivienda adecuada	Implementación de medidas que aseguren viviendas adecuadas en términos de calidad y ubicación para sus derechohabientes, de acuerdo con criterios establecidos por la Comisión Nacional de Vivienda (Conavi).
Diseñar y aplicar soluciones financieras de cartera	
Programa 90 Diez	Programa que premia el pago, ya que, si se cuenta con un avance de 90% o más en el pago del crédito, se otorga un descuento equivalente al resto de la deuda.
Cobranza Social	Modelo de cobranza orientado a preservar el patrimonio de los derechohabientes, con soluciones accesibles y financieramente viables para el Instituto.
Responsabilidad Compartida	Programa para cambiar los créditos otorgados en Veces Salarios Mínimos a pesos.
Seguros patrimoniales	Seguros que protegen a los acreditados en caso de incapacidad o muerte, desempleo involuntario y desastres naturales.

Las fichas de las metas para el bienestar se pueden encontrar al final del documento en la sección Anexos.

**Diagrama 11**  
**CONTRIBUCIÓN DEL INFONAVIT AL PND 2019-2024**

<b>Eje general del PND</b>	Política social.	
<b>Programa del PND</b>	Desarrollo Urbano y Vivienda.	
<b>Eje estratégico institucional</b>	Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de los derechohabientes.	
<b>Alineación del eje estratégico con los Principios Rectores</b>	No dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera.	
<b>Objetivos institucionales</b>	Consolidar oferta actual y flexibilizar condiciones, y crear soluciones para necesidades no atendidas.	
<b>Acción del PND</b>	Acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda.	Reestructuración de créditos.
<b>Acciones del Infonavit</b>	Fortalecer las líneas de crédito existentes, que ya atienden el mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda.	Fortalecer e impulsar el programa Responsabilidad Compartida, mismo que ya brinda la reestructuración crediticia a los derechohabientes que cumplan con los requisitos.
<b>Metas para el bienestar</b>	Programa Operativo Anual que cuenta con las metas de colocación crediticia:  • Nivel estatal. • Por tipo de crédito (nueva, existente mejoramiento). • Por intervalo salarial.	Personas beneficiadas con una reestructura de crédito en VSM a pesos.

Fuente: Infonavit.

Es importante destacar que el apoyo que brindará el Instituto para la consecución de los objetivos planteados por el PND no se limita únicamente a la reestructura de créditos y a las acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda, también, se buscará colaborar de manera activa con los objetivos del PND por medio de los diversos proyectos institucionales [se describen en la sección I del Plan de Labores y Financiamientos 2020] y programas generados por el Instituto.

El Infonavit buscará, a través de sus proyectos y programas institucionales, contribuir a garantizar el derecho a una vivienda adecuada a través del financiamiento a la vivienda con estas características.

# 7. CAPÍTULOS FINANCIEROS ESPECIALES

## i. Normas Internacionales de Información Financiera

Los estados financieros del Instituto son elaborados con apego a los Criterios Contables emitidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). En 2019 el Instituto se ha planteado un proyecto de conversión de sus estados financieros a las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés), emitidas por el IASB,<sup>25</sup> aplicables a la información financiera elaborada a partir del ejercicio 2020. Si bien, hoy en día la CNBV desarrolla un proyecto de actualización de los Criterios Contables para armonizarlos con las nuevas Normas de Información Financiera emitidas por el CINIF<sup>26</sup> y que mayoritariamente convergen con las IFRS, el Instituto se ha planteado adelantar la adopción de los estándares internacionales antes citados. Con esta adopción el Infonavit busca lograr los siguientes objetivos:

- Contar con información financiera preparada con estándares internacionales de alta calidad.
- Formular información financiera comparable con la emitida con instituciones bancarias en México e instituciones internacionales a fin de realizar evaluaciones del desempeño institucional en función del desempeño de entidades comparables.
- Tener mayor transparencia en la información financiera al adoptar estándares mundiales en constante actualización.

El proceso de adopción contempla un enfoque integral que involucrará a las diversas áreas generadoras de información financiera del Instituto en la evaluación de las modificaciones en la clasificación, valuación y cálculo del deterioro de los rubros de los estados financieros, bajo su tramo de control y en la definición de las nuevas revelaciones requeridas bajo las IFRS.

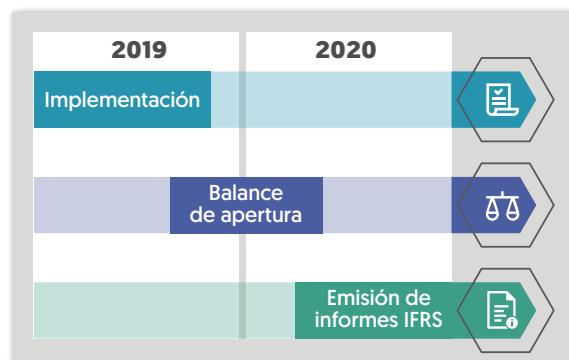
Diagrama 12  
REQUERIMIENTOS DE LAS IFRS



Fuente: Infonavit.

El tiempo estimado para el desarrollo del proyecto de adopción prevé la emisión de un balance de apertura [saldos finales del ejercicio 2019] bajo las IFRS y finalizar el proceso de conversión al término del ejercicio 2020 para la emisión de informes comparativos con los períodos 2019 y 2018.

Diagrama 13  
DESARROLLO DEL PROYECTO DE ADOPCIÓN



Fuente: Infonavit.

<sup>25</sup> International Accounting Standards Board.

<sup>26</sup> Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera.

## Estrategia o líneas de acción que seguirá el Instituto para la adopción de las IFRS

La implementación se realizará en conjunto con la asesoría de un tercero especializado en normatividad contable. Las etapas previstas para abordar la implementación son las siguientes:

### Planeación

Se definirá la perspectiva general de la implementación y el alcance del proyecto de adopción y las IFRS, así como al equipo responsable del proyecto de adopción. Esta etapa también incluye la revisión de los requerimientos de las IFRS y de las opciones de adopción, así como la definición de un cronograma con las actividades y fechas clave de implementación.

### Evaluación de impactos

En esta etapa se evaluarán las opciones de políticas contables en apego al marco de las IFRS y se realizará la identificación de las revelaciones adicionales a incluir en los estados financieros. Es de relevancia la identificación de los requerimientos de sistemas informáticos que deberán adecuarse para realizar la implementación.

### Implementación

Se aplicará la documentación de las nuevas políticas contables y cuantificación de ajustes para la elaboración de los estados financieros conforme a las IFRS (balance, estado de resultados, de variaciones en el patrimonio, flujos de efectivo y sus notas comparativas por el periodo comparativo bajo las IFRS).

### Principales efectos en los estados financieros por adopción de las IFRS

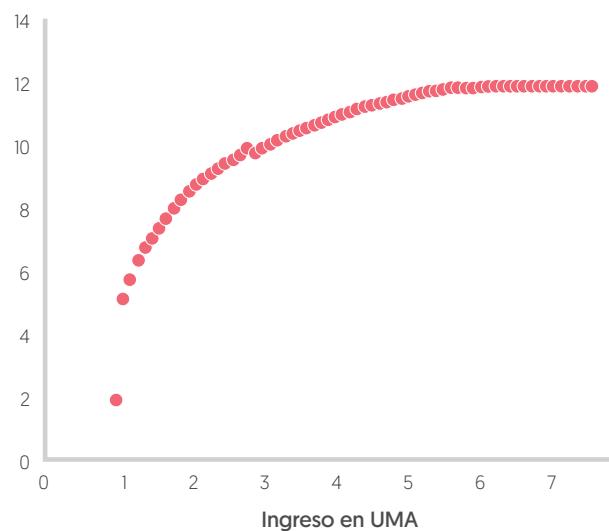
El impacto más relevante en la información financiera corresponderá a la implementación de la IFRS 9,<sup>27</sup> ya que redefine la clasificación y metodología de valoración de los activos financieros y requiere reconocer el deterioro con base en pérdidas esperadas en lugar de pérdidas incurridas. Adicionalmente, la IFRS 9 incide en la clasificación de los instrumentos financieros (inversiones en valores y cartera de crédito), toda vez que la norma requiere analizar el modelo de negocio bajo el que operan y elimina la clasificación basada en la intención de la administración.

## ii. Análisis de tasas de interés

La tasa contractual del crédito en pesos del Infonavit es 12%. El complemento de pago, otorgado a los acreditados de menores ingresos, hace que la tasa de interés efectiva para quienes menos ganan sea significativamente menor.

La siguiente gráfica muestra la tasa efectiva para los trabajadores de bajos ingresos. Se aprecia que los trabajadores que ganan 1 UMA [Unidad de Medida y Actualización] pagan una tasa efectiva de 1.90%, mientras que los trabajadores con ingreso de 2 UMA pagan una tasa de 8.61%. La tasa efectiva incrementa acorde al ingreso de los trabajadores y a partir de un ingreso de 6.6 UMA, la tasa efectiva es igual a la tasa contractual de 12%. Gracias a este mecanismo de tasas diferenciadas a los créditos denominados en pesos, el Infonavit es capaz de mantener tasas considerablemente bajas para los trabajadores de menores ingresos.

**Gráfica 24  
TASA EFECTIVA PARA TRABAJADORES DE BAJOS INGRESOS [%]**



Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

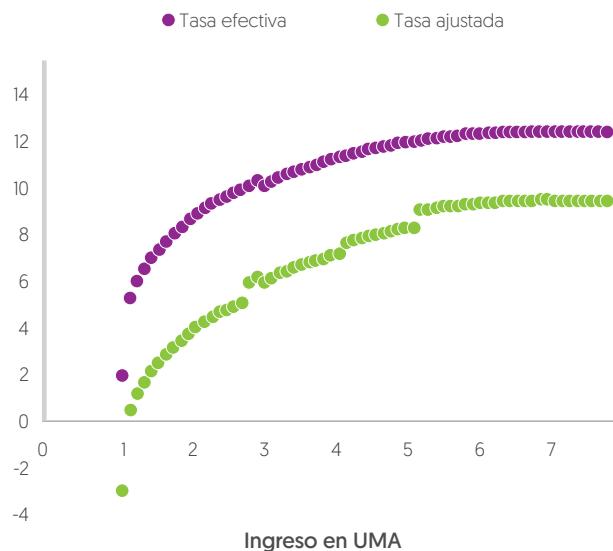
El propósito de cobrar una tasa de interés es, en gran medida, para pagar rendimiento al ahorro de los trabajadores por el uso de sus recursos para que otros trabajadores puedan adquirir una solución de vivienda. En lo que va de 2019, la tasa de interés efectiva de los nuevos créditos<sup>28</sup> es 11.52%. Esto significa que, si todos los acreditados cumplieran con sus obligaciones de crédito y no hubiera costos adicionales, los ahorradores recibirían un rendimiento en su Subcuenta de Vivienda (SCV) de 11.52%.

En los hechos, no todos los acreditados cumplen con sus obligaciones. Aproximadamente, 11.37% del saldo en balance de los créditos administrados por el Instituto dejaron de pagar. La tasa de interés ajustada por riesgo crediticio (ajustada por la pérdida esperada), es como sigue:

<sup>27</sup> IFRS 9 “Instrumentos Financieros”.

<sup>28</sup> Crédito Tradicional otorgado al 31 de agosto.

**Gráfica 25**  
**TASA DE INTERÉS**  
**AJUSTADA POR RIESGO CREDITICIO (%)**



Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

La tasa de interés ajustada por riesgo crediticio es 8.35% en lo que va de 2019 para los nuevos créditos,<sup>29</sup> sin incluir los costos de administración, operación y vigilancia<sup>30</sup> (equivalentes a 0.24%). Por lo tanto, la tasa de interés disponible para pagar rendimiento a la SCV y remunerar el patrimonio una vez descontados los costos es 8.11%. De acuerdo con su Ley, el Infonavit está obligado a otorgar un rendimiento mínimo ligado a la inflación. Con escenarios de inflación controlados, este nivel de tasa permite otorgar ese rendimiento mínimo y un rendimiento adicional conforme lo establece el artículo 39 de la Ley.

Flexibilizar la tasa de interés de los créditos implica analizar el comportamiento de algunos factores que inciden en los costos asociados a la actividad hipotecaria, tales como la calidad de originación de los nuevos créditos, el nivel de incumplimiento y los costos operativos. También se deben considerar factores externos como la inflación y el desempleo, pues impactan al rendimiento pagado a la SCV y al nivel de incumplimiento, respectivamente.

En 2020 se buscará desarrollar una nueva solución de crédito con base en las siguientes premisas:

- Reducir costos financieros mediante contratos de crédito más flexibles que habiliten reestructuras en línea.
- Flexibilizar la tasa de interés con base en el análisis de eficiencias en los factores que inciden en los costos de la actividad hipotecaria, como el nivel de incumplimiento y, por lo tanto, en gasto en reservas.
- Mejorar la calidad de la originación a fin de aminorar el riesgo de crédito.

<sup>29</sup> Crédito Tradicional otorgado al 31 de agosto.  
<sup>30</sup> GAOV al 31 de agosto.

- Establecer esquemas de beneficio a acreditados cumplidos a partir de descuentos en saldos/tasa.
- Mantener de manera permanente la estrategia de reducción de costos operativos implementada en 2019.

### iii. Responsabilidad Compartida

En 2019 el Infonavit implementó el programa Responsabilidad Compartida. En la primera versión del programa, se buscó apoyar a todas las y los trabajadores que, a pesar de haber sido constantes en el pago, presentaron una deuda muy superior al crédito otorgado originalmente por el Infonavit, denominado en Veces Salario Mínimo (VSM). Los beneficios del programa consisten en hacer un descuento al saldo y la reestructura del crédito de VSM a pesos, con lo que la mensualidad y la tasa son fijas y el plazo remanente.

El Consejo de Administración aprobó la conversión automática de hasta 150 mil créditos adicionales en modalidad automática durante el último trimestre de 2019, para cumplir con la meta establecida y beneficiar a 194 mil acreditados con nuevas condiciones de crédito más flexibles y acordes a su situación actual. A la fecha se han realizado 97,411 reestructuras.<sup>31</sup> El objetivo es observar el comportamiento de éstas durante el próximo año para perfeccionar esta modalidad de aplicación del programa.

De esta primera etapa, se ha obtenido el aprendizaje necesario para mejorar las futuras versiones. En primer lugar, hoy se conoce que existe una amplia demanda por parte de los derechohabientes para obtener una solución real a la situación de sus créditos.

- 883 mil acreditados ingresaron sus datos para conocer detalles del programa.
- De éstos, 444 mil acreditados cumplen la premisa fundamental de pago puntual en sus créditos.

En segundo lugar, se tiene evidencia de que la automatización del beneficio puede ofrecer una solución real a los acreditados.

- De las conversiones automáticas, sólo dos casos han solicitado su reverso a las condiciones anteriores, las cuales ya fueron procesadas.
- A septiembre, 1,943 acreditados beneficiados han ingresado a Mi Cuenta Infonavit.

La asignación automática del beneficio atempera la problemática que la implementación del programa impone, referente a los retos de contacto y seguimiento a los acreditados. Los datos de contacto de los acreditados están en su mayoría desactualizados. Por lo tanto, la implementación basada en acción-reacción mantiene retos para el éxito de los programas, a pesar de ser benéficos para los acreditados.

<sup>31</sup> Cifra al 22 de noviembre de 2019.

En tercer lugar, se conoce la necesidad de flexibilizar los criterios de selección.<sup>32</sup>

- La premisa fundamental para gozar el beneficio es tener un crédito en VSM con al menos 24 meses de pagos cumplidos. Actualmente existen 2.4 millones de acreditados que cumplen con esta característica y que podrían ser beneficiados en las siguientes versiones del programa.
- Sin embargo, 2.21 millones quedan excluidos por no cumplir con alguno de los cuatro parámetros considerados en la primera etapa. El parámetro más restrictivo es el criterio de deuda actual / deuda original >1.5 veces, el cual excluye a 2.03 millones de acreditados.

El Infonavit trabajará en el diseño de reestructuras que ofrezcan alternativas financieras viables para todos los derechohabientes cuyos créditos se encuentren vigentes, con el firme compromiso de preservar la rentabilidad del Fondo Nacional de la Vivienda y otorgar el mayor rendimiento posible a la SCV. La estrategia de Responsabilidad Compartida para los siguientes años estará concentrada en las siguientes premisas:

- Atención para los acreditados más afectados por la indexación del salario mínimo. El programa permanecerá abierto en 2020 para los acreditados que den consentimiento a la conversión de sus créditos. En ese mismo año se estudiarán y someterán a las aprobaciones correspondientes criterios de selección más flexibles derivados del aprendizaje antes mencionado. Por ejemplo, al flexibilizar la razón de deuda de 1.5 a 1.2 veces, la edad del crédito de 15 a 10 años y sin restricción en la edad para el acreditado, se podría beneficiar aproximadamente a 300 mil acreditados adicionales, con base en la información disponible al momento.
- Ampliación del programa en 2020 no sólo para los más afectados, sino para cualquier acreditado cumplido. El crédito al que eventualmente se transformará será la solución hipotecaria que se desarrollará en 2020 y en estos casos no existirá descuento en el saldo para aquellos casos en que no se tengan constituidas las reservas de riesgo de extensión.
- Esquemas de incentivo al pago por medio de soluciones similares al programa 90 Diez, con las adecuaciones necesarias. Mediante esta propuesta se buscará beneficiar a cualquier acreditado, sin importar la denominación del crédito.

Por su parte, los acreditados que han experimentado problemas con sus créditos y que no se encuentran vigentes, se mantendrá el nuevo Modelo de Cobranza Social, con el objetivo de brindar una solución siempre que exista voluntad de pago por parte del acreditado.

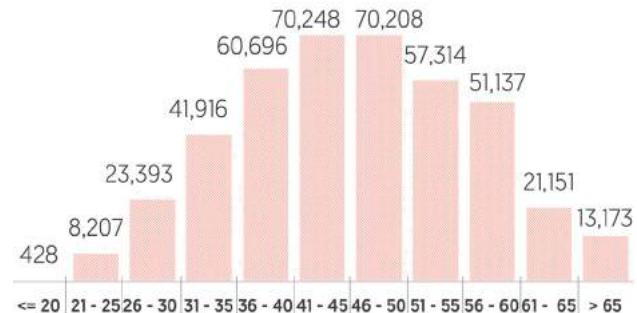
<sup>32</sup> Los parámetros iniciales fueron: Deuda actual / deuda original > 1.5 veces; edad del crédito > 15 años, edad del acreditado >= 40 años; salario del acreditado <= 4 salarios mínimos.

#### iv. Utilización del saldo de la Subcuenta de Vivienda de derechohabientes no activos

Como parte de las medidas que el Infonavit implementó en septiembre de 2017 para atender los desastres naturales, se ofrecieron créditos especiales a derechohabientes activos y no activos para ser garantizados y liquidados con el saldo de la SCV. De esta manera, el Infonavit otorgó un crédito por un importe máximo equivalente al monto del saldo en la SCV y éste fue aplicado por el mismo monto del crédito otorgado para liquidarlo simultáneamente (tasa de interés cero). Esta iniciativa fue autorizada por el Consejo de Administración por hasta 1,000 millones de pesos e hizo posible facilitar los recursos de la Subcuenta de Vivienda a derechohabientes no activos que tuvieron afectaciones en sus viviendas.

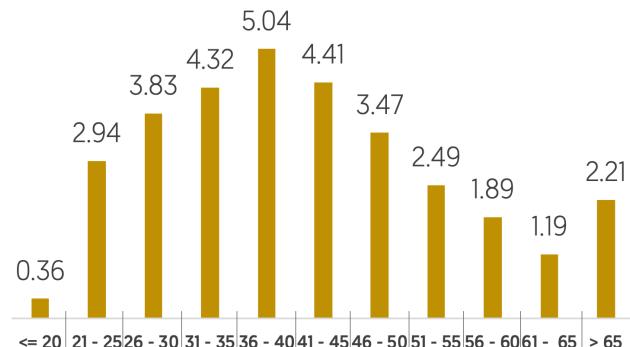
Actualmente existen 32.2 millones de derechohabientes no activos,<sup>33</sup> con un total de recursos acumulados en la SCV de 417,869 millones de pesos.<sup>34</sup>

**Gráfica 26**  
**SALDOS DE LA SCV DE DERECHOHABIENTES NO ACTIVOS POR INTERVALO DE EDAD**  
[Millones de pesos]



Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

**Gráfica 27**  
**DISTRIBUCIÓN DE DERECHOHABIENTES NO ACTIVOS POR INTERVALO DE EDAD**  
[Millones de personas]



Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

<sup>33</sup> Derechohabientes sin relación laboral, sin crédito hipotecario, sin crédito de mejoramiento y sin Apoyo Infonavit. Sin trámite de pensión ni juicio legal.

<sup>34</sup> Información proporcionada por la Coordinación General de Recaudación Fiscal con el Sistema de Administración de la Cuenta Infonavit (SACI), con información al tercer bimestre de 2019.

Al permitir el uso de la SCV por derechohabientes no activos se aliviará la restricción que enfrentan las y los trabajadores ante la falta de recursos para el enganche de una vivienda con una institución financiera. La utilización de la SCV como enganche por derechohabientes no activos aminorará las restricciones de liquidez que enfrentan para acceder a un crédito hipotecario con la banca comercial. De esta manera se amplían las opciones de financiamiento de derechohabientes no activos y se fortalece el sistema financiero.

El Infonavit propone en esta primera implementación, entender el manejo de la operación y aprender sobre las necesidades de este grupo de derechohabientes mediante un proceso controlado y paulatino. Existe un amplio potencial de beneficiarios que deberá segmentarse para una mejor atención, por ejemplo, en un principio podría atenderse a la población entre 26 y 50 años con nivel de ahorro superior a 50 mil pesos en la SCV. La razón de esto es que su ahorro puede ser un gran apoyo para el enganche de una vivienda con la banca comercial. Con tales características, existen 1.1 millones de derechohabientes no activos que tienen un ahorro entre 65 y 197 mil pesos en promedio. Además se sabe que mientras trabajaron en el sector formal privado, estos derechohabientes ganaban más de cuatro salarios mínimos.

En términos de liquidez se prevé que después de pagar el programa de crédito, devolver la SCV a pensionados y cubrir gastos, cada año los recursos en efectivo crecen aproximadamente 35,000 millones de pesos en promedio para los próximos años, en un supuesto de programa de crédito inercial. Por lo tanto, la generación de entradas de recursos se estima sean suficientes para cubrir las potenciales salidas de entrega de la SCV para derechohabientes no activos.

La implementación de una solución relacionada a la atención de derechohabientes no activos mediante el uso de la SCV requiere el diseño de la línea de financiamiento y aprobaciones de los Órganos de Gobierno bajo las siguientes premisas:

- Análisis profundo de los posibles impactos financieros en el largo plazo, con el fin de garantizar la viabilidad financiera del Infonavit.
- Ajustes a la normativa interna y a los sistemas tecnológicos, así como el desarrollo de las reglas de negocio correspondientes.

Es de destacar que la atención a trabajadores no activos mediante esta solución de financiamiento no limita la continuidad del programa de crédito del Instituto, es decir, si posteriormente se emplean en el sector formal privado, pueden volver a constituir su fondo de vivienda para solicitar un crédito hipotecario, acorde a las condiciones vigentes.

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. De esta manera, la iniciativa permitirá aliviar las restricciones de liquidez que enfrentan los trabajadores y resolver una necesidad de vivienda en el presente, en lugar de esperar hasta la edad de jubilación del trabajador para disponer de los recursos.

## v. Hallazgos detectados en la administración de la cartera de crédito

Esta sección tiene como propósito presentar una revisión integral a la cartera del Instituto y a distintas políticas y prácticas utilizadas, para contar con metodologías, definiciones y actualización de prácticas que reflejen con transparencia el estado de los créditos y su cobranza.

Se describen distintos elementos de la operación y clasificación actual en la cartera hipotecaria y se identifica el apego de estos elementos a las normas vigentes. Con base en ello se establecen medidas y metodologías, incluyendo cambios a la normativa, para contar con una clasificación y estimación adecuada y realista de la cartera.

Actualmente algunas variables del portafolio hipotecario han mantenido niveles saludables, tales como el flujo de efectivo que se mantiene creciente hacia el cierre de año [sin afectación] y las reservas en balance, que se han mantenido en torno a 16% respecto al saldo operativo. Sin embargo, se detectó la falta de criterios estandarizados en algunas prácticas que tienen repercusión directa en el Índice de Cartera Vencida [ICV].

El marco normativo que rige la clasificación de la cartera hipotecaria está contenido en la Circular Única de los Órganos y Entidades de Fomento [CUOEF]<sup>35</sup> de la CNBV, la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores [Ley], las Reglas de Otorgamiento de Crédito del Infonavit, los contratos de crédito, hasta el H. Consejo de Administración [HCA], acorde a la siguiente tabla:

<sup>35</sup> Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento.

**Tabla 11**  
**MARCO NORMATIVO QUE RIGE**  
**LA CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA**

	Ley	CNBV	Reglas de crédito	Contrato de crédito	HCA
Cartera vencida <sup>36</sup>		♦			
Prórroga <sup>37</sup>	♦	♦	♦	♦	
ROA/REA <sup>38</sup>		♦	♦	♦	
Segregación <sup>39</sup>		♦			♦
Núm. de atrasos <sup>40</sup>		♦			

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

En la práctica de la administración de la cartera hipotecaria se han utilizado prácticas que pueden ser mejorables con el fin de establecer criterios a seguir en todo momento, independientemente de la administración a cargo. A continuación, se presentan los hallazgos detectados.

#### Borrón y Cuenta Nueva [BCN]

Son reestructuras aprobadas por el Subcomité de Nuevos Productos que consisten en capitalizar los pagos omisos al saldo del crédito y reiniciar el contador de omisos en cero; para ello es necesario tener el consentimiento expreso del acreditado.

El hallazgo es que BCN se ha aplicado de forma automática sin consentimiento del acreditado. De detener esta reestructura, se tendría un volumen de afectación de 116,705 créditos, que impactarían en un incremento en el ICV.

<sup>36</sup> Se consideran créditos vencidos cuando las amortizaciones no hayan sido liquidadas en su totalidad y presenten 90 o más días de vencidos.

<sup>37</sup> En caso de que un trabajador deje de percibir ingresos salariales, el Instituto le otorgará prórrogas en los importes correspondientes a los pagos de la amortización que tenga que hacer por concepto de capital e intereses ordinarios. Durante dichas prórrogas los intereses ordinarios que se generen se capitalizarán al saldo insoluto del crédito.

<sup>38</sup> La CUOEF distingue el tipo de régimen de amortización para el cálculo de reservas: ROA [Régimen Ordinario de Amortización] a los créditos cuyos titulares a la fecha de calificación mantengan una relación de trabajo vigente. REA [Régimen Especial de Amortización] a los créditos cuyos titulares a la fecha de calificación no cuenten con una relación de trabajo vigente y que no se ubiquen en prórroga. Prórroga a los créditos cuyos titulares a la fecha de calificación no cuenten con una relación de trabajo vigente y gocen de una prórroga.

<sup>39</sup> La CUOEF habilita el concepto de segregación: el Infonavit podrá optar por eliminar de su activo aquellos créditos vencidos que se encuentren provisionados al cien por ciento, aun cuando no cumplan con las condiciones para ser castigados. Para tales efectos, el Infonavit deberá cancelar el saldo insoluto del crédito contra la estimación preventiva para riesgos crediticios. El HCA aprobó una política de segregación de créditos.

<sup>40</sup> Para el cálculo de Probabilidad de Incumplimiento, la CUOEF contemplan los días de atraso. Los define como el número de días naturales a la fecha de la calificación, durante los cuales el acreditado no haya liquidado en su totalidad el monto exigible en los términos pactados originalmente.

#### Prórrogas

La Ley establece que las prórrogas deben ser solicitadas por el trabajador. Sin embargo, a partir de 2007 los contratos de crédito permiten aplicar prórrogas automáticas.

Al revisar las prórrogas se encontró que se han aplicado de forma automática a todo el portafolio, cuando sólo los créditos otorgados a partir de 2007 lo permiten en los contratos de crédito. La aplicación automática tiene un volumen de afectación que varía de acuerdo con el régimen de amortización.

#### Clasificación ROA/REA

No hay parámetros de tiempo en observación establecidos en el marco normativo para reclasificar un crédito sin empleo [Régimen Ordinario de Amortización a Régimen Especial de Amortización]. Por tal motivo, se encontró la falta de un criterio estandarizado para el cambio de régimen por desempleo. Con el fin de reordenar el régimen de la cartera hipotecaria y determinar un criterio de observación, de manera preliminar se determinó un bimestre como periodo adecuado sin empleo formal previo a la reclasificación del régimen ROA a REA [o prórroga en su caso]. Con este criterio se afectaría un volumen de 26,050 créditos que pasarían del REA al ROA con una disminución en reservas, y de 83,476 créditos que pasarían de ROA a REA, con su respectivo incremento en reservas.

#### Otros hallazgos en el sistema de administración de cartera Advanced Loan System [ALS]

Se detectó un error en el sistema "Renewall", es decir, créditos que no generan facturación, pues se mantienen vigentes sin recibir pago. De hacer el ajuste correspondiente en el sistema ALS, se afectarían a 4,740 créditos. Asimismo, se detectó un error en el sistema "+3 omisos" en estatus vigente, es decir, créditos con tres o más pagos omisos que están clasificados como vigentes, cuando les corresponde el estatus vencido. Al corregir este error se afectarían 4,926 créditos. En ambos casos hay como repercusión un incremento en el ICV. Dichos créditos no generan impacto en reservas, pues éstas se constituyen a partir del número de pagos atrasados y no del estatus vigente/vencido de los créditos.

#### Segregados

La política permite segregar créditos a partir de seis meses de omiso y considera las condiciones físicas de la vivienda. En este sentido se detectó la falta de un criterio para minimizar la probabilidad de que los créditos segregados regresen al balance, pues algunos créditos tienen hasta 48 pagos omisos y no han sido segregados. En la revisión se encontraron 22,815 créditos que ya están reservados al cien por ciento en el balance general sin ser segregados, por lo que no tienen afectación en las reservas, sino que su impacto es la disminución del ICV.

Dada la relevancia de los hallazgos anteriores y la afectación que tienen en los indicadores financieros [concretamente en el ICV], de manera inmediata se implementarán las siguientes acciones:

- Detener la aplicación automática de BCN para los casos en que no exista evidencia de pago del acreditado.
- Detener la aplicación de prórrogas automáticas para créditos originados antes de 2007.
- Segregar créditos con más de 48 atrasos reservados al cien por ciento, lo que es consistente con la política vigente.
- Detener el regreso al balance general de créditos que hayan sido segregados previamente.
- Corregir la funcionalidad en el sistema ALS (“Renewall” y créditos con “+3 omisos” en estatus vigente).

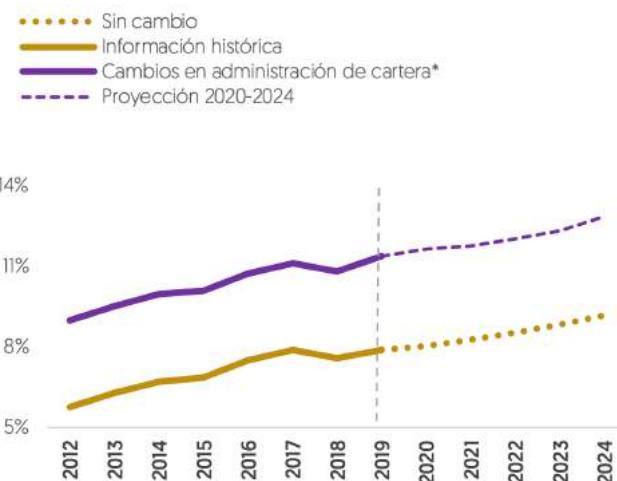
Adicionalmente se llevarán a cabo acciones que requieren mayor tiempo para su implementación e incluso autorización.

1. Se regularizará el uso automático de BCN para los casos en que exista evidencia de pago del acreditado, como los casos que se reemplan pero sus créditos presentan pagos omisos. Se estima que el dictamen de viabilidad del Subcomité de Nuevos Productos pueda estar listo en el primer trimestre de 2020 y las operaciones inicien en el segundo semestre de 2020, siendo responsabilidad de la Subdirección General de Administración de Cartera.
2. Se homologará el número de meses con derecho a prórroga, se aplicará de manera automática y se propondrá que durante el periodo de prórroga no se capitalicen los intereses. El dictamen de viabilidad del Subcomité de Nuevos Productos podría quedar durante el primer trimestre de 2020 y estaría a cargo de la Subdirección General de Administración de Cartera.
3. Se definirá el criterio de cambio de régimen o formalizará el criterio propuesto de un bimestre de observación. La implementación en la operación del nuevo criterio será a partir de noviembre 2019. La actualización de la normativa se realizará en el primer trimestre 2020, mientras que la automatización del proceso de punta a punta podría terminarse en el primer semestre 2020. Esta tarea estará a cargo de la Subdirección General de Administración de Cartera y de la Coordinación General de Recaudación Fiscal.
4. Se actualizará la política de segregación. En el transcurso del primer trimestre se solicitará la aprobación del HCA y quedará a cargo de la Subdirección General de Administración de Cartera.

La fortaleza financiera del Infonavit se mantiene, pues el flujo de efectivo continúa su tendencia creciente y no tiene afectaciones derivadas de los hallazgos. De no tomar en cuenta las modificaciones propuestas, el ICV estaría subestimado y se mantendría en los niveles previstos en el Plan Financiero 2019-2023.

La siguiente gráfica presenta la tendencia histórica del ICV, así como el impacto con la implementación de medidas descritas y su proyección para los próximos años.

**Gráfica 28**  
**TENDENCIA HISTÓRICA DEL ICV**  
[Porcentaje del ICV en saldos]



Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.  
\*Estimación a partir de lo observado al cierre de septiembre de 2019.

Si bien la constitución de reservas no cambia por el estatus del crédito vigente/vencido, sí tiene un impacto por el régimen de amortización ROA/REA con la observación de un bimestre previo al cambio durante el desempleo en la formalidad. Lo anterior debido a que dicho cambio se relaciona con el número de atrasos, pues éstos se relacionan con el flujo de efectivo procedente de la cobranza de los créditos, tal como lo establece la CUOEF.

## vi. Otras fuentes de recursos y financiamiento para la mutualidad: Programa de Emisión en el mercado de valores (Cedevis Verde)

En el ámbito internacional, México ha participado activamente y ha firmado diferentes acuerdos en donde se establecen recomendaciones, estrategias y compromisos para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero [GEI] que causan el calentamiento global.<sup>41</sup> En este sentido, México es miembro activo de la Convención Marco de la Organización de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático [1992] y participó en los acuerdos alcanzados en el Protocolo de Kioto [1997] y en el Acuerdo de París [2015].

<sup>41</sup> Técnicamente, se reconoce la existencia de seis gases de efecto invernadero que causan el calentamiento global: el dióxido de carbono [CO<sub>2</sub>], el metano [CH<sub>4</sub>], el óxido nitroso [N<sub>2</sub>O], los hidrofluorocarbonos [HFC], los perfluorocarbonos [PFC] y el hexafluoruro de azufre [SF<sub>6</sub>].

Desde 2013, la Bolsa Mexicana de Valores [BMV] y SIF ICAP<sup>42</sup> han impulsado la creación de un mercado de Bonos Verdes en México a través de la iniciativa MÉXICO2,<sup>43</sup> la cual:

- Alienta a colocar emisiones de deuda bajo las etiquetas de Bonos Verdes, Sociales y Sustentables [instrumentos financieros que empleen exclusivamente los recursos obtenidos de la colocación para financiar o refinanciar parcial o totalmente proyectos elegibles dentro de estos rubros].<sup>44</sup>
- Ha desarrollado instrumentos de mercado que promueven la transición hacia una economía baja en carbono.
- Promueve el cumplimiento de ciertos estándares y principios con el fin de mejorar su identificación y comparación con otro tipo de instrumentos.

El espíritu de estos bonos es financiar proyectos que tengan un impacto positivo en el medio ambiente o en la sociedad y, en consecuencia, proteger y aumentar el capital natural y social del país.

Los Bonos Verdes, Sociales y Sustentables mantienen el mismo estatus regulatorio que cualquier bono tradicional y se emiten por los canales institucionales habituales. De acuerdo con la BMV y MÉXICO2, cualquier potencial emisor deberá presentar de forma pública toda información que ayude a corroborar el uso de los recursos en la cartera de proyectos. Esta información deberá incluir, al momento de la colocación, una segunda opinión, verificación o calificación [otorgada por un tercero] que asegure la naturaleza verde, social o sustentable del bono.

La emisión deberá cumplir con cuatro principios internacionales: uso de los fondos de la emisión, selección y evaluación de proyectos, administración de los recursos de la emisión y reportes periódicos de su uso.

## Implementación para el Infonavit

Se explorará la posibilidad de diseñar una emisión de los Cedevís Verde; dicho diseño será similar al de los Cedevís vigentes en el mercado, en cuanto al proceso de selección de créditos, modelaje y estructuración de los certificados bursátiles, análisis de agencias calificadoras de valores, inscripción y registro ante la Bolsa de Valores y Registro Nacional de Valores.

<sup>42</sup> Con el respaldo de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales [Semarnat], la Embajada Británica en México, el Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático [INECC], la Comisión Nacional Forestal [Conafor] y el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA].

<sup>43</sup> MÉXICO2 es una empresa de SIF ICAP, subsidiaria del Grupo Bolsa Mexicana de Valores. La creación y el impulso del mercado de deuda verde en el país se ha hecho a través de una alianza estratégica con la Climate Bonds Initiative [CBI], organización líder del mercado a nivel internacional fundada en 2009. La CBI es una organización internacional sin fines de lucro que promueve las inversiones en proyectos y activos para la transición a una economía de bajas emisiones de carbono y resiliente al cambio climático. Su estrategia consiste en desarrollar un mercado amplio y líquido de bonos verdes y climáticos que disminuya el costo de financiamiento para los proyectos, tanto en países desarrollados como en países en desarrollo, y apoyar a los gobiernos que buscan este tipo de financiamientos.

<sup>44</sup> Estas etiquetas pueden aplicar a diversos tipos de valor y se identificarán dentro de la serie de la emisión: V [verde], S [social] y X [sustentable].

Adicionalmente, el suplemento informativo de la emisión de los Cedevís Verde deberá describir detalladamente la manera de dar cumplimiento a los estándares internacionales:

1. Uso de los fondos obtenidos de la emisión. Los recursos obtenidos por concepto de la emisión de certificados bursátiles fiduciarios tendrían que destinarse en su totalidad al financiamiento de créditos que promuevan eficiencia energética. Debido a la mecánica de operación del crédito para ecotecnologías, únicamente se considerarían créditos para vivienda nueva, con el fin de garantizar desde la originación, que las viviendas por financiar cumplan con ciertos criterios: línea base obligatoria y condiciones de crédito vigente del programa Hipoteca Verde. Todo esto deberá estar establecido en la documentación de la emisión.
2. Proceso de evaluación y selección de proyectos. Dentro de los documentos de la emisión, se deberán comunicar los objetivos ambientales, así como el proceso mediante el que se determina qué proyecto [vivienda] entra en las categorías de vivienda verde elegible, así como los criterios de elegibilidad. Dichos criterios se establecerán mediante Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde [Sisevive-Ecocasa],<sup>45</sup> cuyo objetivo es evaluar el desempeño energético y de consumo de agua de cualquier vivienda en México. La herramienta Sisevive-Ecocasa parte del confort térmico y el consumo racional de agua de los habitantes de una vivienda; otorga una mejor calificación a aquellas que usan de manera eficiente la energía y el agua, lo que se traduce en un menor impacto ambiental por la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.<sup>46</sup>
3. Gestión y administración de los fondos obtenidos de la emisión. Los fondos netos obtenidos de la emisión deberán estar etiquetados por la Tesorería General del Infonavit. Periódicamente deberán hacerse ministraciones al fondeo de la porción de ecotecnología, conforme la notificación de la Subdirección General de Crédito sobre la originación y formalización de créditos elegibles. Las ministraciones continuarán hasta completar el monto de los recursos netos de la emisión. En el suplemento de la emisión habrán de describirse los instrumentos de inversión a los que se puedan destinar los recursos no asignados. Se contará con un dictamen sobre el proceso de asignación de los recursos al fondeo de ecotecnologías, emitido por un tercero independiente.

<sup>45</sup> Desarrollado por el Infonavit en conjunto con la Agencia de Cooperación Alemana [GIZ] y la Embajada Británica en México. En 2017 la Mesa Transversal de Vivienda Sostenible [MTVS], coordinada por la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano [Sedatu], adoptó al Sisevive-Ecocasa como la herramienta oficial para la medición de las viviendas NAMA [Acciones Nacionalmente Apropiadas de Mitigación, por sus siglas en inglés], mecanismo registrado en el Programa Especial de Cambio Climático 2014-2018, en particular en el Objetivo 3, Estrategia 3.6, Línea de Acción 3.6.2 Impulsar la realización de proyectos de las NAMA en el sector vivienda.

<sup>46</sup> La escala de evaluación va de la A hasta la G, al ser la A el nivel más eficiente.

- 4.** Publicación de informes y/o revelación de información. Para dar seguimiento al impacto esperado sobre el cambio climático, se hará uso del Sisevive-Ecocasa, y el Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible de Infonavit será el encargado de elaborar el reporte anual correspondiente. De lo anterior se destaca que se deben presentar dos tipos de informes: uno financiero, donde se describa el proceso de asignación de los recursos para el fondeo de ecotecnologías, y otro ambiental.

Finalmente, se deberá contar con un dictamen de la emisión por un tercero independiente con experiencia en el ámbito ecológico. En México han operado dos instituciones en la generación de dicho documento para el caso de las emisiones verdes, sociales o sustentables.<sup>47</sup>

Es de destacar que la emisión de los Cedevs Verdes podría servir para fondear la parte del crédito que se destina al financiamiento de ecotecnologías, con un costo para el acreditado que se estima sea menor a 12% del costo financiero que implica el crédito tradicional actual, por lo que los recursos de la emisión podrían beneficiar al acreditado con un menor costo de financiamiento para obtener una vivienda que genera un impacto positivo en ahorro de agua y energía.

## vii. Cobranza social con responsabilidad financiera

El artículo 71 de la Ley del Infonavit establece lo siguiente:

“[...] el Instituto llevará a cabo la recuperación de los créditos que hubiera otorgado partiendo de un esquema de cobranza social aprobado por el Consejo de Administración”.

Esta sección tiene como propósito dimensionar la cobranza social que el Infonavit ofrece y ofrecerá a sus acreditados con el fin de que éstos conserven su patrimonio.

La siguiente tabla ilustra en principio el costo de la cobranza social que implica para el Infonavit su labor de recuperación de créditos, la cual está conformada principalmente por lo siguientes conceptos:

- 1.** Complemento de pago.
- 2.** Costo de programas de cartera [principalmente quitas].
- 3.** Reestructuras [reducción de pago/tasa].
- 4.** Montos Máximos de Crédito 2019.
- 5.** Programa Responsabilidad Compartida.

<sup>47</sup> En el mercado existe una etiqueta verde, una social y una sustentable para aquellos instrumentos financieros que empleen exclusivamente los recursos obtenidos de la colocación para financiar o refinanciar parcial o totalmente proyectos elegibles dentro de estos rubros.

**Tabla 12**  
**COBRANZA SOCIAL**  
**CON RESPONSABILIDAD FINANCIERA**  
[Millones de pesos]

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Cobranza social del Infonavit</b>	<b>21,030</b>	<b>24,160</b>	<b>23,622</b>	<b>25,579</b>	<b>27,525</b>	<b>29,523</b>
<b>1. Complemento de pago</b>	10,546	13,103	14,011	15,230	16,613	18,102
<b>2. Programas de cartera</b>	4,399	4,531	4,667	4,807	4,951	5,099
<b>3. Reestructuras</b>	4,562	4,562	2,562	2,862	3,162	3,462
<b>4. Montos Máximos de Crédito 2019</b>	400	776	1,137	1,479	1,816	2,113
<b>5. Responsabilidad Compartida</b>	1,123	1,188	1,245	1,201	983	747
<b>Rendimiento de la SCV</b>	<b>83,440</b>	<b>74,903</b>	<b>88,376</b>	<b>96,818</b>	<b>107,732</b>	<b>120,109</b>
<b>Cantidad básica</b>	57,209	52,221	61,869	67,982	69,405	73,546
<b>Cantidad de ajuste</b>	26,231	22,682	26,507	28,836	38,327	46,564
<b>Rendimiento nominal de la SCV (%)</b>	<b>7.23</b>	<b>5.82</b>	<b>6.28</b>	<b>6.28</b>	<b>6.38</b>	<b>6.52</b>
<b>Costo de la Cobranza social para la SCV (%)</b>	<b>1.82</b>	<b>1.88</b>	<b>1.68</b>	<b>1.66</b>	<b>1.63</b>	<b>1.60</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

A continuación, se detalla cada uno de estos conceptos:

- 1. Complemento de pago.** El complemento de pago es el apoyo que otorga la mutualidad a los trabajadores que ejercen un crédito en pesos y que ganan un salario equivalente hasta 6.5 UMA. **Con el complemento de pago la tasa de interés efectiva es la mejor del mercado para quienes menos ganan.**<sup>48</sup> Se estima que en 2019 la mutualidad otorgue un complemento de pago de 10,546 millones de pesos. Esta cifra correspondería al beneficio otorgado al **portafolio en pesos originado a partir de 2014 hasta 2019** (aproximadamente 1.5 millones de acreditados). Para el periodo 2019-2024, se estima que el complemento de pago crezca a razón de 1,500 millones de pesos en promedio por año, por las nuevas generaciones de créditos que reciben el beneficio.
- 2. Costo de programas de cartera.** Corresponde a todos aquellos beneficios que otorga el Infonavit y que disminuyen el saldo de los créditos. Estos beneficios no constituyen flujo de efectivo y refieren principalmente a quitas y bonificaciones (por ejemplo, Programa 90 Diez: descuento en la última etapa del crédito).

<sup>48</sup> Para un trabajador que gana 5 mil pesos, se le cobra una tasa de 8.6%.

**3.** **Reestructuras.** Hace referencia a los acuerdos que el Infonavit ofrece a todo acreditado que enfrenta alguna dificultad económica para el pago de sus mensualidades y que implican una reducción en su pago mensual [su duración depende del tipo de convenio en particular que se haya acordado].

**4. Montos Máximos de Crédito 2019.** En este año, con la finalidad de mejorar las condiciones de las viviendas que el Infonavit financia [en términos de materiales, espacio y ubicación], el Instituto decidió aumentar los Montos Máximos de Créditos (MMC) para todo trabajador con un salario de hasta 2.8 UMA. Este incremento en los MMC sólo puede ser posible a través de un mayor complemento de pago.<sup>49</sup> El complemento de pago para los MMC 2019 que se presenta en la tabla 12 corresponde únicamente al complemento de pago adicional que se estima otorgar derivado del incremento en los MMC.

**5. Responsabilidad Compartida.** El beneficio proyectado por este programa se basa principalmente en un **costo de oportunidad**, es decir, es el costo que los trabajadores beneficiados en 2019 ahorrarán por haber recibido un descuento en el saldo de su crédito y una reestructura a pesos con tasa fija de 8.5%, *en comparación* con la alternativa del crédito en Veces Salario Mínimo (VSM) que habían estado pagando desde que solicitaron su crédito [este ahorro para el acreditado refleja un costo para el Infonavit, es decir, los ingresos que esperaría recibir en caso de no aplicar el programa son mayores a los ingresos que espera recibir al aplicarlo].

El costo de la cobranza social representa aproximadamente 25 puntos básicos del rendimiento a la SCV [promedio anual cercano a 3,700 millones de pesos]. No obstante, la adecuada gestión financiera, aunada a una política de austeridad eficiente permitirán otorgar un rendimiento real a la SCV de aproximadamente 3% en promedio en el periodo 2020-2024.

### viii. Visión institucional de largo plazo

La visión de largo plazo del Infonavit es administrar todos los recursos de la Subcuenta de Vivienda con eficacia para permitir que sus derechohabientes puedan acceder a soluciones para una vivienda adecuada, o bien complementar su patrimonio al momento del retiro. Para tal fin el Instituto se guiará en un marco de largo plazo que:

**1.** En línea con lo establecido en la Ley, alcance un **rendimiento mínimo** para la Subcuenta de Vivienda equivalente a la inflación observada [considerando una inflación promedio de 3%], y

**2.** Otorgue **rendimientos adicionales que reflejen la buena administración de los recursos del Fondo** y que puedan adicionar, sujeto a condiciones de mercado, rendimientos competitivos por encima de la inflación y conforme a lo que determine el Consejo de Administración.

#### Condiciones de sostenibilidad

Para cumplir con esta visión de largo plazo el Infonavit ha establecido dos condiciones de sostenibilidad financiera que deberá preservar:

- 1. Razón ingresos totales<sup>50</sup> respecto a los activos totales mayor a 10%.**
- 2. Razón gastos totales<sup>51</sup> respecto a los activos totales menor a 5%.**

A continuación se presenta la estimación de estas condiciones para el periodo 2020-2024:

**Tabla 13**  
**ESTIMACIÓN 2020-2024 DE LAS CONDICIONES**  
**DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA**  
[Cifras en %]

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos/activos	10.38	10.49	10.43	10.47	10.55
Gastos/activos	4.83	4.50	4.49	4.49	4.50

**Fuente:** Subdirección General de Planeación y Finanzas.

<sup>49</sup> El incremento en los MMC es progresivo puesto que beneficia en mayor medida a trabajadores de menores ingresos.

<sup>50</sup> Incluye ingresos por intereses, comisiones cobradas, resultados por intermediación y otros ingresos [por ejemplo, utilidad por el reconocimiento inicial y venta de bienes adjudicados y recibidos en dación].

<sup>51</sup> Incluye gastos en reservas crediticias, complemento de pago, costo de programas de cartera, GAOV, comisiones pagadas y Otros egresos [por ejemplo, Autoseguro de crédito y prima de seguro de vida catastrófico].



# PRESUPUESTO 2020

# 1. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS 2020

La presentación del Presupuesto de Ingresos y Egresos 2020 da cumplimiento a la Ley del Infonavit, artículos 10, fracción I; 16, fracciones IV y VII, y 23, fracción V.

Las cifras presupuestadas, sus conceptos y la estructura de su presentación están alineados con los criterios contables establecidos en la Circular Única de los Órganos y Entidades de Fomento (CUOEF).

Este Plan Estratégico y Financiero presenta para 2020 un ejercicio de presupuestación basado en uno de los tres ejes estratégicos: lograr una operación eficiente y transparente, diseñar un presupuesto que pueda ser evaluado por resultados y mejorar políticas de compras y optimizar procesos administrativos que generen eficiencias en gasto. Se busca un esquema de presupuestación que logre lo que el Instituto necesite para mejorar la atención y el servicio a sus derechohabientes.

Al considerar el total de fuentes y usos de recursos, los ingresos y gastos de operación reflejan también una estructura que permite, en línea con la Ley del Infonavit, destinar los excedentes para:

- a. Remunerar a la Subcuenta de Vivienda (SCV) conforme al mínimo establecido en el artículo 39 de la Ley Infonavit.
- b. Pagar el presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV) y demás costos operativos.
- c. Constituir reservas preventivas de riesgos al cien por ciento de acuerdo con la normatividad vigente.
- d. Remunerar al patrimonio lo necesario para alcanzar el intervalo objetivo para los índices de solvencia financiera (ICAP).
- e. Otorgar, en su caso, rendimientos adicionales a la Subcuenta de Vivienda.

## i. Integración del Presupuesto de Ingresos y Egresos para el ejercicio 2020

El estado de resultados proyectado para el año 2020 supone un resultado neto de 20,019 millones de pesos, proveniente de:

- Un margen financiero de 90,857 millones de pesos (derivado de ingresos por intereses de 166,660 millones de pesos menos 75,802 millones de pesos de gastos por intereses).
- El margen financiero ajustado por riesgos crediticios es de 40,658 millones de pesos.
- La creación de reservas preventivas para riesgos crediticios se estima en [50,200] millones de pesos.
- Los ingresos [egresos] de la operación en [14,240] millones de pesos, que considera otros ingresos por 4,538 millones de pesos y otros egresos por [18,778] millones de pesos.
- Adicionalmente, el presupuesto de gastos generales por ejercer durante el ejercicio 2020 se estima en [12,329] millones de pesos, que incluye [11,542] millones de pesos del GAOV, [1,540] millones de pesos de depreciaciones y 753 millones de pesos como costos y gastos diferidos de crédito.

Para su elaboración, este listado considera las proyecciones de la originación de crédito, los ingresos por la recaudación de aportaciones, el rendimiento otorgado a la SCV, la estimación de cartera vencida, límites de riesgo, la gestión de las inversiones, así como la remuneración al patrimonio para mantener índices de solvencia. Este resultado es congruente con el marco macroeconómico presentado.

**Tabla 14  
INGRESOS Y EGRESOS 2020**  
[Millones de pesos]

Concepto	2020
<b>A Ingresos por intereses e indexación (B+C+D+E)</b>	<b>166,660</b>
B Intereses sobre créditos	124,691
C Ingresos por apertura de crédito [neto]	1,720
D Indexación de la cartera	23,632
E Ingresos sobre inversiones en valores	16,617
<b>F Gastos por intereses (G+H+I+J)</b>	<b>-75,802</b>
G Cantidad básica	-52,221
H Cantidad de ajuste	-22,682

**Tabla 14**  
**INGRESOS Y EGRESOS 2020**  
 [Millones de pesos]  
*Continuación*

Concepto	2020
I Costos y gastos de originación de créditos	-196
J Otros gastos por intereses e intereses complementarios	-702
<b>K Margen financiero (A+F)</b>	<b>90,857</b>
<b>L Estimación preventiva para riesgos crediticios</b>	<b>-50,200</b>
Riesgo de crédito y extensión <sup>52</sup>	-31,790
Costo cobranza social	-4,531
Complemento de pago	-13,879
<b>M Margen ajustado por riesgos crediticios (K+L)</b>	<b>40,658</b>
<b>N Comisiones y tarifas cobradas</b>	<b>6,519</b>
<b>O Comisiones y tarifas pagadas</b>	<b>-589</b>
<b>P Otros ingresos</b>	<b>4,538</b>
<b>Q Otros egresos</b>	<b>-18,778</b>
<b>R Gastos generales</b>	<b>-12,329</b>
GAOV [sin depreciaciones y amortizaciones]	-11,542
Depreciaciones y amortizaciones	-1,540
Costos y gastos diferidos de colocación de créditos	753
<b>S Resultado neto (M+N+O+P+Q+R)</b>	<b>20,019</b>

Fuente: Infonavit.

## ii. Criterios para la elaboración del Presupuesto de Ingresos y Egresos para el ejercicio 2020

A continuación, se describen, de manera breve, los conceptos más relevantes del Estado de Resultados:

Concepto / Descripción	Millones de pesos
<b>A</b> ▶ Ingresos por intereses e indexación (B+C+D+E)	<b>166,660</b>

Corresponden principalmente a los ingresos por intereses e indexación del portafolio hipotecario denominado en salarios mínimos, el ingreso por intereses del portafolio hipotecario denominado en pesos, el ingreso por intereses de las inversiones en el Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (FANVIT) y la Tesorería del Instituto, así como los ingresos por apertura de crédito.

<sup>52</sup> Incluye además la indexación de las reservas y recuperación de créditos previamente segregados.

Concepto / Descripción	Millones de pesos
<b>B</b> ▶ Intereses sobre créditos	<b>124,691</b>
Corresponden a la aplicación de las tasas de interés correspondientes, sobre los saldos mensuales de los créditos de la cartera vigente otorgados en Veces Salario Mínimo (VSM), así como a la aplicación de la tasa nominal de 12.00% sobre el saldo de los créditos denominados en pesos.	
<b>C</b> ▶ Ingresos por apertura de créditos [neto]	<b>1,720</b>
Corresponden a la aplicación de 2020 de la comisión por apertura de crédito de 3% sobre el valor de los créditos de vivienda neto de los honorarios notariales, que fue cobrada al momento de originar los créditos y que se difiere anualmente durante la vida de los mismos. Es de destacar que para los créditos otorgados a trabajadores con ingresos por hasta 2.8 UMA (Unidad de Medida y Actualización) no se cobra dicha comisión.	
<b>D</b> ▶ Indexación de cartera de créditos	<b>23,632</b>
Para la cartera denominada en VSM corresponde al incremento porcentual del salario mínimo para el año 2020, sin que éste pueda rebasar el incremento en la UMA [inflación general] para el mismo periodo.	
<b>E</b> ▶ Ingresos sobre inversiones en valores	<b>16,617</b>
Consideran los intereses derivados de las inversiones del FANVIT y de la Tesorería.	
<b>F</b> ▶ Gastos por intereses (G+H+I+J)	<b>-75,802</b>
Este concepto se compone por la cantidad básica y la cantidad de ajuste, las cuales constituyen el rendimiento que el Infonavit otorga al ahorro de los trabajadores en la SCV.	
<b>G</b> ▶ Cantidad básica	<b>-52,221</b>
Es el rendimiento mínimo que por ley el Instituto debe otorgar al ahorro de los trabajadores en la SCV. En 2020 se otorga de acuerdo con las tasas aplicables a cada una de las denominaciones que integren los activos financieros del Instituto, con base en la proporción que éstas guarden sobre la suma del total de los activos financieros.	
<b>H</b> ▶ Cantidad de ajuste	<b>-22,682</b>
Es el rendimiento adicional a la cantidad básica cuya finalidad es fortalecer el ahorro de los trabajadores en la SCV.	
<b>I</b> ▶ Costos y gastos de originación de créditos	<b>-196</b>
Corresponden a la aplicación del diferimiento de los costos y gastos de originación de crédito, de conformidad a las disposiciones establecidas en la CUOEF.	

Concepto / Descripción	Millones de pesos	Concepto / Descripción	Millones de pesos
J ➤ Otros gastos por intereses e intereses complementarios	-702	Q ➤ Otros egresos	-18,778
Se componen principalmente por los intereses pagados a las amortizaciones en exceso más intereses complementarios a la SCV.		Esta cifra se compone con gastos diversos relacionados indirectamente con la operación de originación, cobranza, fiscalización y recuperación de activos. Algunos de los principales rubros incluyen:	
K ➤ Margen financiero (A+F)	90,857	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión de obra.</li> <li>• Proyecto de regularización de expedientes de créditos hipotecarios.</li> <li>• Estimación por incobrabilidad de deudores diversos.</li> <li>• Estimación por baja de valor de bienes en el activo.</li> <li>• Autoseguro de crédito y prima de seguro de vida catastrófico.</li> <li>• Erogaciones de carácter fortuito.</li> <li>• Reserva de rendimiento adicional y gestión de descalce.</li> <li>• Seguro de Calidad.</li> <li>• Estimación por irrecuperabilidad de cuentas por cobrar a patrones.</li> <li>• Estimación por irrecuperabilidad del fondo solidario y de reserva.</li> <li>• Gastos de reserva territorial.</li> <li>• Pérdida en el reconocimiento inicial de bienes adjudicados y recibidos en dación.</li> <li>• Pérdida en venta de bienes adjudicados y recibidos en dación.</li> <li>• Gastos judiciales y saneamiento a la vivienda.</li> <li>• Deterioro de constancias de los Cedevís.</li> </ul>	
L ➤ Estimación preventiva para riesgos crediticios	-50,200	R ➤ Gastos generales	-12,329
Esta cantidad corresponde a la estimación de gasto por la pérdida esperada derivada del impago de los créditos durante su plazo remanente. En este rubro se contabilizan las reservas por el complemento al pago de los créditos en pesos [este complemento representa un apoyo a los acreditados con ingreso hasta por 6.5 UMA]. El complemento al pago representa el apoyo mutual para mantener tasas efectivas bajas a los créditos de personas de bajos ingresos.		Representan el total de los gastos generales, de las depreciaciones y amortizaciones. Los costos y gastos de crédito son disminuidos de conformidad a los criterios establecidos en la CUOEF.	
M ➤ Margen ajustado por riesgos crediticios (K+L)	40,658	Su integración contempla los siguientes conceptos:	
Es el resultado de disminuir al margen financiero el importe de la estimación preventiva para riesgos crediticios.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de operación del personal.</li> <li>• Adquisición de materiales y artículos de operación.</li> <li>• Reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles.</li> <li>• Gastos de operación.</li> <li>• Administración de cartera.</li> <li>• Emisión de liquidaciones al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).</li> <li>• Fiscalización.</li> <li>• Investigación y desarrollo.</li> <li>• Registro de testimonios.</li> <li>• Impuestos y derechos.</li> <li>• Costos y gastos de colocación de créditos.</li> <li>• Depreciaciones y amortizaciones.</li> </ul>	
N ➤ Comisiones y tarifas cobradas	6,519	O ➤ Comisiones y tarifas pagadas	-589
Se integran principalmente por:		Se integran principalmente por las comisiones bancarias pagadas por la recepción y dispersión de pagos, por el costo de operación del FANVIT y del producto Mejoravit.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisiones por servicios de administración de cartera.</li> <li>• Ingresos por la revalorización de las constancias de los Cedevís.</li> <li>• Otros.</li> </ul>			
P ➤ Otros ingresos	4,538	S ➤ Resultado neto (M+N+O+P+Q+R)	20,019
Incluyen:		Corresponde al resultado de operación que incrementa el patrimonio del Infonavit.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso por recargos actualizaciones y multas a patrones fiscalizados.</li> <li>• Recuperación de créditos que fueron segregados del balance pero que han reactivado su pago.</li> <li>• Utilidad en venta de bienes adjudicados y recibidos en dación.</li> </ul>		Fuente: Infonavit.	

## 2. EFICIENCIA ADMINISTRATIVA



Operación eficiente y transparente

Instalar gestión de presupuesto basado en resultados

El concepto de la administración del Infonavit de **hacer más con menos** se refiere a la capacidad institucional de vincular los recursos disponibles, por definición limitados, para cumplir con los objetivos estratégicos, al utilizar la menor cantidad de recursos posible.

Este concepto combina los principios de eficiencia, eficacia y optimización de recursos monetarios. No obstante, es importante matizar los elementos cualitativos del quehacer del Infonavit que impactan en la calidad de vida de sus derechohabientes y la relación con las empresas aportantes. En otras palabras, las acciones relacionadas con esta visión deben traducirse en actividades estratégicas focalizadas para cada uno de los segmentos de los derechohabientes del Instituto que reditúen en mayor valor para ellos.

Para lograr lo anterior, es importante que el Instituto se coloque a la vanguardia en la innovación de procesos, productos, y su respectiva asignación de costos, con el fin de obtener una simplificación administrativa que derive en mayor eficiencia interna y mejor atención a las necesidades de los derechohabientes.

Como parte de los esfuerzos para **hacer más con menos**, y atendiendo los principios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestaria al interior del Infonavit, en diciembre de 2018 la Dirección General estableció una **meta de reducción de 2,000 millones de pesos** de los recursos autorizados al Instituto para el ejercicio 2019, así como la encomienda de seguir revisando de manera puntual los recursos presupuestales asignados, a fin de racionalizar el uso de éstos. **De la meta de reducción propuesta, a septiembre de 2019 se han realizado tres iteraciones que ascienden a 1,801.5 millones de pesos.**

Se espera cumplir la meta establecida con una cuarta iteración al cierre de 2019. Con esta última iteración de reducción al presupuesto **se estima tener una reducción total de al menos 2,300 millones de pesos**. Es importante destacar que para lograr las reducciones al presupuesto antes descritas se tomaron, entre otras, las siguientes acciones:

Para los siguientes conceptos de gasto, se aplicaron reducciones entre 16 y 54% respecto al presupuesto autorizado: i) investigación y desarrollo; ii) reuniones y congresos nacionales; iii) eventos especiales en delegaciones;

iv) gastos judiciales; v) encuadernación e impresos; vi) otras asesorías para la operación de programas; vii) prestaciones sociales y deportivas; viii) apoyos a la capacitación del personal, y ix) sueldos tercerizados. Adicionalmente se redujeron en más de 95% los gastos de trabajo y representación, así como un cien por ciento en donativos y adquisición de vehículos institucionales. Todos los conceptos descritos equivalen a un **ahorro aproximado de 545 millones de pesos**; estas economías se pudieron materializar toda vez que existían gastos prescindibles en diversas áreas del Instituto.

También se redujo en más de 20% el presupuesto para: a) periódicos y revistas; b) consumibles de equipo de cómputo; c) papelería y útiles de escritorio; d) cafetería, telégrafos y correos; e) copias fotostáticas y adquisición de equipo de cómputo; f) mantenimiento y conservación de inmuebles y otros equipos; g) audio, video y fotografía; h) servicios profesionales liquidados a terceros; i) tenencia vehicular, y j) aportaciones, suscripciones y cuotas, lo cual representa aproximadamente **506 millones de pesos**; lo anterior se logró en gran medida mediante compras consolidadas que se hicieron a nivel nacional y/o a la revisión detallada de los contratos existentes para mejorar sus condiciones.

Adicionalmente se racionalizaron los gastos asociados a orientación y difusión, recuperación de servicios de cartera, fiscalización, mobiliario y equipo de oficina, lo que permitió ahorrar **501 millones de pesos**.

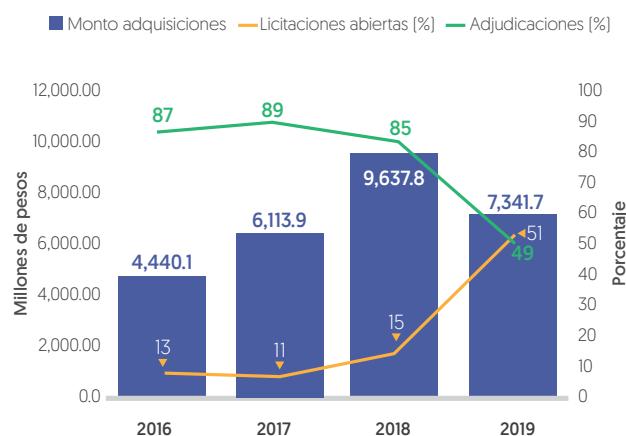
Con relación al diseño del presupuesto de los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia para 2020, en este año se han considerado con especial énfasis elementos de eficiencia y eficacia, que aseguren que los procesos clave en la cadena de valor del Instituto se mantengan fortalecidos.

En otro tenor, y respecto al uso eficiente de recursos, que buscan atender los principios rectores de transparencia y rendición de cuentas solicitados por nuestro Director General al inicio de su administración, se ha impulsado que las adquisiciones que realiza el Instituto dejen de ser directas y por regla general se realicen mediante licitación para evitar las prácticas monopólicas absolutas, relativas, y la generación de barreras a la competencia y libre concurrencia, en términos de lo dispuesto en la Ley Federal de Competencia Económica.

Anteriormente las contrataciones se realizaban bajo condiciones poco competitivas, sin certidumbre y enorme discrecionalidad. Con fecha del 11 de abril de 2019 la Comisión Federal de Competencia Económica (Cofece) recomendó implementar principios de competencia y libre concurrencia en los procesos de contratación, eliminar la adjudicación directa como regla general al igual que los procedimientos específicos de proveedores especializados.

Con base en las recomendaciones emitidas por la Cofece, se trabaja en la modificación del marco normativo en materia de adquisiciones a fin de privilegiar las licitaciones abiertas como medio de adquisición, y así lograr las mejores condiciones del mercado. En este sentido, con la sola aplicación estricta de las políticas actuales, se ha logrado revertir la proporción de las adjudicaciones directas, y se privilegia a las licitaciones abiertas. La proporción de las primeras pasó de 85% [en 2018] a 49% [en 2019] para el periodo enero-septiembre.

**Gráfica 29  
COMPRAS DEL INSTITUTO**  
(Periodo enero-septiembre de cada año)



Fuente: Infonavit.  
Cifras al 30 de septiembre de 2019.

## Reforma Integral del Marco Normativo en Materia de Adquisiciones

Como parte de las recomendaciones emitidas por la Cofece, la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos diseñará una reforma integral al Marco Normativo en Materia de Adquisiciones en donde se destaque las siguientes acciones:

1. Abrogación de procedimientos específicos de contratación.
2. Modificación de los montos de actuación para las adquisiciones y arrendamientos de bienes y contratación de servicios del Infonavit.
3. Regulación para el arrendamiento y adquisición de bienes inmuebles.
4. Fortalecimiento a las atribuciones del Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios (CAABS) para:
  - Dictaminar las excepciones a la licitación abierta.
  - Autorizar el Plan Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Suministros y establecer acciones que permitan vincularlo al presupuesto.
  - Emitir regulación para adherirse a contratos marco.

5. Ajuste a los procedimientos de contratación para sólo contemplar: licitación abierta, invitación a cuando menos tres, asignación directa y compra menor.
6. Fortalecimiento del procedimiento de subasta inversa.
7. Inclusión de la Contraloría General como testigo en los procedimientos de contratación.
8. Incorporación de la observancia del Código de Ética como normatividad obligatoria en los procedimientos de adquisiciones y regulación del conflicto de intereses.
9. Establecimiento de la obligación de los responsables de compras para elaborar y presentar al CAABS, a más tardar el 31 de octubre de cada año, su listado de bienes y servicios requeridos, incorporados al Programa Anual de Adquisiciones y Servicios (PAAS) para el siguiente ejercicio presupuestal.
10. Establecimiento de criterios de desempate entre dos o más proveedores (oferta subsecuente e insaculación).
11. Inclusión de la figura de la investigación de mercado y regulación de los contratos de adhesión.
12. A efecto de evitar confusión alguna con la Ley Federal del Procedimiento Administrativo, se cambia el nombre de "Recurso de Revisión de Proceso" a "Inconformidad" y del "Recurso de Mediación" a "Mediación".
13. Licitación abierta, la cual podrá ser presencial, electrónica o mixta, de conformidad con los lineamientos que emita el Comité.
14. En ningún caso, la inscripción al Catálogo de Proveedores será considerada como un requisito para participar en los procedimientos de contratación por licitación o invitación a cuando menos tres. Sin embargo, en el caso de las asignaciones directas, invariablemente deberá estar registrado el proveedor en el catálogo.
15. Adhesión a la normatividad de la contratación de bienes y servicios, a través de los fideicomisos en los que participe el Instituto en su carácter de fideicomitente o administrador de los mismos.

En este marco de eficacia operativa, será siempre importante cuidar el ahorro de las y los trabajadores y el patrimonio del Instituto con la finalidad de mantener la viabilidad de largo plazo del fondo. En la medida en que los recursos sean eficientemente administrados, el Instituto podrá incrementar su remanente de operación y otorgar rendimientos fructíferos al ahorro de los trabajadores.

Será relevante para el Infonavit encontrar un equilibrio entre los principios de eficiencia y eficacia para evitar que no existan desbalances entre los objetivos y el gasto, así como mantenerse en un constante ciclo de innovación y aprovechamiento de tecnologías y economías de escala.

Asimismo, con el fin de alcanzar los objetivos del Instituto, se tiene contemplado llevar a cabo un proyecto de gran calado dentro de la administración del Infonavit, una reorganización institucional.

Este proyecto tiene como propósito organizar en forma armónica e integral las estructuras organizacionales del Instituto, para que cada área cuente con el capital humano necesario para el desempeño de sus funciones, la generación de valor y el cumplimiento de las metas que le exige la planeación 2020-2024.

Llevar a cabo esta reorganización institucional tendrá los siguientes beneficios:

- Estructuras y funciones orientadas al logro de los objetivos del Instituto.
- Mejoras en los canales de comunicación y coordinación entre las áreas, y estipulación de las responsabilidades.
- Institución más ágil y eficiente.

Actualmente se tienen avances importantes en el desarrollo de la reorganización institucional, ya que: i) se ha concluido la fase de planeación del proyecto en la que se realizó el análisis documental y las entrevistas con los titulares de las áreas del Instituto; ii) terminó la fase de análisis en la que se realizó el diagnóstico y recomendaciones sobre la estructura organizacional, y iii) se avanza en los trabajos de la fase de diseño, en la que se revisaron las estructuras con los titulares de las áreas del Instituto y se validó el formato descriptivo de puesto, mismo que fue utilizado en los talleres que se impartieron durante la primera semana de octubre.

Para finales de año se tiene contemplado seguir trabajando sobre la fase de diseño, en la que se desarrollarán las descripciones y valuaciones de puestos, para que a finales de año se presente la propuesta de estructura organizacional para aprobación del Consejo de Administración y de la Asamblea General.

Sin duda los siguientes años serán de gran relevancia para el Instituto, y la reorganización institucional será un pilar para lograr un mejor funcionamiento dentro del Instituto, mediante una estructura sólida e innovadora acorde a los tiempos actuales, en beneficio de las y los trabajadores de nuestro país.

### 3. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN, OPERACIÓN Y VIGILANCIA (GAOV)

El artículo 16 de la Ley del Infonavit señala en su fracción VII que el presupuesto del GAOV no deberá exceder de 0.55% de los recursos totales del Instituto, y se refiere a las erogaciones derivadas del manejo y control del Fondo Nacional de la Vivienda, así como las de recuperación de los créditos que otorgue el Instituto; se integra por los siguientes capítulos:

- **Capítulo 100** - Gastos de operación del personal. Son afectaciones referentes a los gastos generados por la operación del personal de base institucional [sindicalizados y no sindicalizados].
- **Capítulo 200** - Adquisición de materiales y artículos de operación. Se refiere a los gastos generados por la adquisición de materiales y artículos de operación.
- **Capítulo 300** - Depreciaciones y amortizaciones. Se afecta por la depreciaciones y amortizaciones de un activo fijo, producido por el paso del tiempo, desgaste por uso, el desuso, insuficiencia técnica, obsolescencia.
- **Capítulo 400** - Reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles. Considera aquellos gastos referentes a la reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles, tanto del Instituto como arrendados.
- **Capítulo 500** - Gastos de operación. Son las afectaciones al presupuesto necesarias para la adecuada operación del Instituto.
- **Capítulo 600** - Impuestos. Se refiere a las afectaciones derivadas de impuestos, derechos, multas y recargos.

El presupuesto del GAOV para 2020 tiene como objetivo el asegurar que el Infonavit cuente con los recursos humanos, tecnológicos y materiales necesarios para llevar a cabo un Plan Estratégico y Financiero que permita:

- Otorgar un rendimiento a las Subcuentas de Vivienda de los derechohabientes ahorradores.
- Financiar al menos 363 mil créditos hipotecarios para la adquisición de vivienda nueva o existente y 167 mil créditos de mejoramiento y autoproducción. El número de financiamientos hipotecarios está asociado con un monto de financiamiento de 167 mil millones de pesos.
- Desplegar proyectos orientados a atender al derechohabiente de menores ingresos, al brindarle servicios de calidad.
- Fortalecer las capacidades institucionales para lograr una eficiencia operativa.

- Contribuir al desarrollo del mercado interno durante un año en el que el entorno económico y financiero globales presenta incertidumbre.

Como un elemento de disciplina adicional, por primera vez en el Infonavit, se ha diseñado un proyecto de presupuesto basado en las necesidades del Instituto, el cual observará que la suma del GAOV más inversiones propias sea inferior a 0.55%.

#### i. Proyecto de presupuesto GAOV 2020

El Presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia proyectado para 2020 asciende a 13,082 millones de pesos, lo que representa, en términos nominales, una reducción de 290 millones de pesos, o bien 2% respecto al presupuesto solicitado y aprobado por el Consejo de Administración del Instituto para 2019. En términos reales esta variación representa una disminución de 731 millones de pesos equivalente a 5%.

Tabla 15  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN,  
OPERACIÓN Y VIGILANCIA 2020  
[Millones de pesos]

Nombre del capítulo	Presupuesto 2020	Aprobado 2019	Última modificación 2019
100 Gastos de operación del personal	6,126	6,117	5,792
200 Adquisición de materiales y artículos de operación	73	81	68
300 Depreciaciones y amortizaciones	1,540	1,318	1,430
400 Reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles	364	429	387
500 Gastos de operación	4,816	5,259	4,249
600 Impuestos	162	168	162
<b>Total general</b>	<b>13,082</b>	<b>13,372</b>	<b>12,088</b>

Fuente: Infonavit.

## ii. Determinación del cómputo GAOV 2020 para efectos del cumplimiento del artículo 16, fracción VII, de la Ley del Infonavit

Tabla 16  
PROPORCIÓN DE GAOV 2020 A RECURSOS TOTALES  
(Millones de pesos)

Concepto	GAOV 2020
<b>Relación GAOV a recursos totales</b>	
GAOV	13,082
Costos y gastos diferidos	-753
<b>GAOV neto</b>	<b>12,329</b>
<b>[+]</b> <b>Otros gastos</b>	<b>1,457</b>
Comisiones y tarifas pagadas	592
Costos y gastos diferidos	196
Verificación de obra	32
806 - Regularización de expedientes	377
808 - Reserva territorial	53
810 - Gastos judiciales	200
811 - Estudios de impacto por desastres naturales	7
<b>[−] Recuperación de gastos</b>	<b>7,172</b>
Comisiones y tarifas cobradas	3,897
Comisiones por apertura	2,029
Utilidad en reserva territorial	45
Recargos, actualizaciones y multas	1,201
<b>GAOV computable</b>	<b>6,614</b>
Recursos totales [activos brutos]	1,858,817
<b>Proporción de GAOV a recursos totales</b>	<b>0.36%</b>

Fuente: Infonavit.

Los Gastos de Administración Operación y Vigilancia establecidos para el ejercicio 2020 ascienden a **13,082 millones de pesos [A]**, bajo la metodología propuesta por el Comité de Auditoría y autorizada por el Consejo de Administración en noviembre de 2007, desglosan de la siguiente forma:

- El GAOV del Estado de Resultados, es aquel que considera la disminución de los costos y gastos diferidos de crédito previstos en la CUOEF, que ascienden a **753 millones de pesos [B]**.
- Al GAOV del Estado de Resultados se adicionan los “Otros Gastos” del estado de resultados de las partidas identificadas del grupo 800 [Gastos judiciales, regularización de expedientes, reserva territorial], así como, el gasto por verificación de obra mostrada en el mismo rubro, más las comisiones y tarifas pagadas y los costos y gastos diferidos devengados del periodo (**1,457 millones de pesos [C]**).

- Finalmente, a los conceptos antes mencionados se disminuyen las “Recuperaciones de Gastos”, las cuales se integran por las “Comisiones y Tarifas cobradas” generadas por la administración de portafolios de terceros, los “Otros Ingresos” en los conceptos de la utilidad de reserva territorial y los ingresos por recargos, actualizaciones y multas, así como las comisiones por apertura de crédito generadas en el periodo, que se consideran como un crédito diferido en los pasivos institucionales (**7,172 millones de pesos [D]**).

Así el total de conceptos que integran el **GAOV computable ascienden para 2020 a 6,614 millones de pesos [A+B+C-D]**, el cual se compara contra los **Activos Brutos Promedio del Infonavit en el año 2020**; el resultante es la **Relación GAOV a recursos totales administrados de 0.36%, en cumplimiento con el artículo 16, fracción VII, de la Ley del Infonavit**.

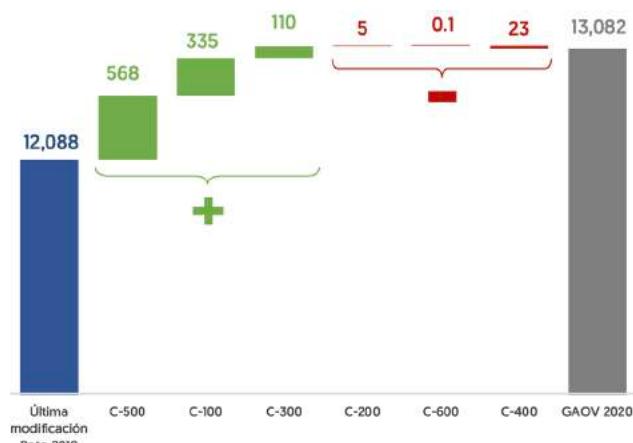
## iii. Descripción de cambios relevantes al Presupuesto GAOV 2020 por capítulo

La integración del presupuesto 2020 se realizó con un enfoque de atención a las necesidades del Instituto, después de valorar todas las eficiencias posibles, los ejes estratégicos a implementar y los ajustes presupuestales realizados durante 2019.

Por lo tanto, al analizar los cambios relevantes del presupuesto 2020 con relación a la última modificación presupuestal de 2019, se observa que el presupuesto del capítulo 100 de Gastos de operación del personal para 2020 se estima en 6,126 millones de pesos, esto es un incremento de 335 millones de pesos o 6% respecto a la última modificación del presupuesto 2019.

Esta variación refleja el incremento inflacionario esperado de 3.3%, así como ajustes en los cálculos actuariales de pensiones del personal del Instituto.

Gráfica 30  
PRINCIPALES VARIACIONES EN EL PRESUPUESTO GAOV 2020 DE ACUERDO CON EL TAMAÑO DE LA VARIACIÓN  
(Millones de pesos)



Fuente: Infonavit.

El presupuesto del capítulo 500 incrementa 568 millones de pesos respecto a la última modificación al presupuesto de 2019, monto equivalente a 13%, y refleja el crecimiento de las actividades sustantivas del Instituto, dentro de las que destacan:

- Para campañas de promoción en medios de comunicación y medios digitales vinculadas al Programa Operativo Anual de crédito y las iniciativas sociales que ha emprendido el Infonavit [Cumplir cuenta, Responsabilidad Compartida], así como la Plataforma Socio Infonavit, que buscará acercar y facilitar la interacción con derechohabientes y acreditados.
- Actualización del monto destinado al pago de la emisión de liquidaciones al Instituto Mexicano del Seguro Social [IMSS].
- Acciones encaminadas a la prevención y recuperación de cartera, que incluya mensajería, impresión de estados de cuenta y comunicados a acreditados, así como las acciones de cobranza administrativa o extrajudicial.
- Incremento de los esfuerzos de recaudación y cobranza fiscal, principalmente en acciones relacionadas con los Procedimientos Administrativos de Ejecución [PAE] y acciones disuasorias de evasión del cumplimiento fiscal.
- Otras asesorías para la operación de programas derivados de la implementación de iniciativas de las áreas del Instituto, dentro de las que se destaca el programa de Originación remota, la Estrategia de Seguridad Cibernética y la contratación de asesorías, consultorías y servicios especializados en materia tecnológica.
- Mayor cantidad de recursos para reducir el rezago en la escrituración, la cancelación de hipotecas y la regularización de expedientes de Crédito, Recaudación Fiscal y Recursos Humanos.
- El capítulo 500 refleja un incremento en servicios profesionales liquidados a terceros que durante 2019 fueron registrados en el capítulo 100 como pago de servicios técnicos y profesionales contratados con personas físicas o morales.

# 4. PRESUPUESTO DE INVERSIONES PROPIAS

Derivado de la Ley del Infonavit, en su artículo 23, fracción V, que menciona la facultad de presentar al Consejo de Administración los presupuestos de Ingresos y Egresos, el proyecto de gastos y los planes de Labores y de Financiamientos para el año siguiente, se establece dentro del Estatuto Orgánico la facultad de establecer los lineamientos y medidas de eficiencia y eficacia en el ejercicio del presupuesto de los Gastos e Inversiones Propias (artículo 27, fracción II), así como formular y administrar los presupuestos anuales referentes al GAOV e Inversiones propias (artículo 55, fracción I).

Al igual que el presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia, este proyecto de presupuesto consideró para 2020 el tipo de cambio promedio del dólar de 19.50 pesos. Para evitar variaciones presupuestales, una vez que se ejerza el mismo, si el tipo de cambio es mayor, la diferencia se registrará en el estado de resultados como fluctuación cambiaria.

## i. Proyecto de presupuesto de Inversiones Propias 2020

El presupuesto de Inversiones Propias (IP), correspondiente al capítulo 900 en el catálogo de partidas del Instituto, se estima para 2020 en 2,608 millones de pesos, lo que representa una reducción de 19% equivalente a 618 millones de pesos en términos nominales respecto al presupuesto solicitado y aprobado por el Consejo de Administración del Instituto para 2019. En términos reales esta variación representa una disminución de 724 millones de pesos, o bien una reducción de 22%.

El presupuesto de Inversiones Propias considera las siguientes partidas presupuestales:

- **902- Edificios, terrenos e instalaciones:** Las asignaciones destinadas a la adquisición de terrenos, edificios y locales, necesarios para la operación del Instituto.
- **904- Equipo de cómputo:** Las compras de activos tangibles relacionados con equipo de cómputo, licencias y desarrollos.
- **906- Vehículos:** Se afecta por la compra de vehículos automotores para el uso exclusivo de actividades institucionales.
- **908- Mobiliario y equipo de oficina:** Se afecta por la adquisición de mobiliario y equipo de oficina que impliquen una inversión.

Tabla 17  
PRESUPUESTO DE INVERSIONES PROPIAS 2020  
(Millones de pesos)

Partida	Nombre de la partida	Presupuesto 2020	Aprobado 2019	Última modificación 2019
902	<b>Edificios, terrenos e instalaciones</b>	917	886	593
904	<b>Equipo de cómputo</b>	1,616	2,190	1,734
906	<b>Vehículos</b>	25	20	0
908	<b>Mobiliario y equipo de oficina</b>	50	130	33
<b>Total Inversiones Propias</b>		2,608	3,226	2,360

Fuente: Infonavit.

## ii. Presupuesto de Inversiones Propias 2020 por partida presupuestal

Al observar el total del Presupuesto de Inversiones Propias por partida presupuestal, es posible identificar que las que mayores recursos concentran son la partida 904 Equipo de cómputo, licencias y desarrollos, con 62% del presupuesto, y la partida 902 de Edificios, terrenos e instalaciones con 35%.

El 3% del presupuesto de IP se distribuye entre las partidas 908 Mobiliario y equipo de oficina y 906 Vehículos, con 2 y 1%, respectivamente.

La variación que representa un mayor incremento en las partidas de Inversiones Propias se encuentra en la partida 902 de Edificios, terrenos e instalaciones por un 55%, lo que representa 324 millones de pesos por encima del último estimado de presupuesto 2019 y se debe principalmente a las acciones que realiza el Infonavit para la modernización de las instalaciones de las delegaciones y Centro de Servicio Infonavit [Cesi] en los estados. Asimismo, refleja las contrataciones para concluir la construcción del edificio adyacente a las oficinas centrales.

El presupuesto de la partida 904 será destinado para la adquisición de hardware y software, desarrollo de nuevas plataformas y nuevos servicios de Tecnologías de la Información (TI), que faciliten la operación del Instituto, así como desarrollar la plataforma tecnológica de gestión y análisis de datos. Esta partida contempla una reducción de 118 millones de pesos en el presupuesto 2020, respecto al último estimado del presupuesto 2019, derivado de la reformulación del alcance de algunos proyectos estratégicos.

## 5. PRESUPUESTO TOTAL 2020

En este Plan Estratégico y Financiero, se incluye por primera vez la agregación más amplia de componentes que tengan que ver con el gasto, de forma directa, o bien bajo un enfoque de reserva contable. Durante todo 2019, la administración del Infonavit mantuvo una estrategia de identificación de eficiencias que pudieran repercutir sobre todos los renglones de gasto para lograr construir un presupuesto basado en las necesidades del Instituto y alineado a sus objetivos estratégicos.

En ese sentido, derivado del análisis y revisión con los titulares de cada área, se buscó construir el ejercicio que reflejara la realidad del gasto de las mismas en el ejercicio 2019 y la nueva orientación estratégica y táctica del Instituto y **se llegó a una presupuestación de gasto total de 19,990 millones de pesos** para el año 2020. Esta cifra se integra con la suma de 13,082 millones de pesos del GAOV más 2,608 millones de pesos de Inversiones Propias, más 4,300 millones de pesos de otros gastos, en los cuales el factor preponderante es el gasto en reserva contable por el autoseguro de crédito Infonavit.

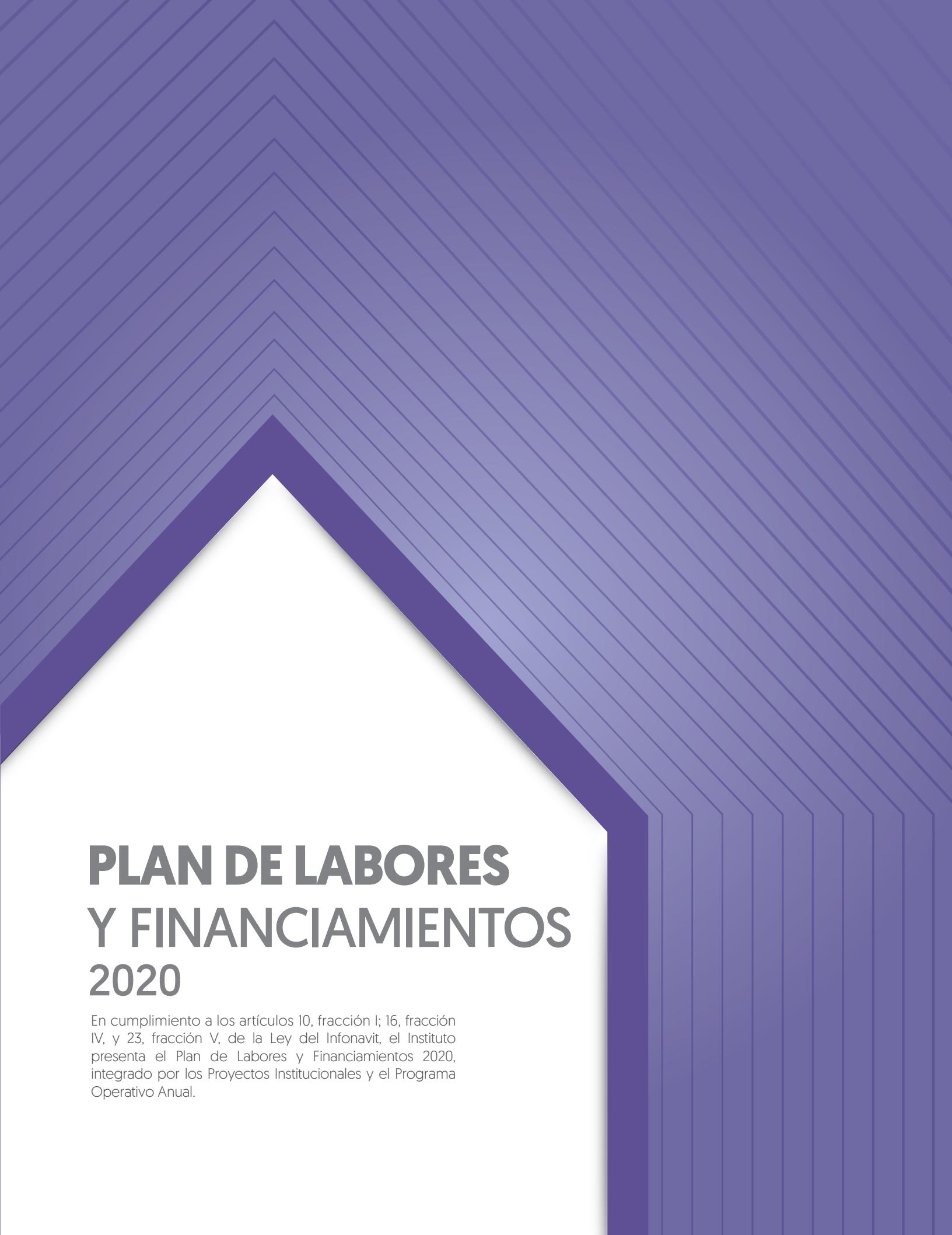
Resulta relevante destacar que comparado con el ejercicio 2019, esta amplia medida del gasto se proyecta con una reducción de 2.6 % en base nominal, de acuerdo con el presupuesto autorizado de 20,528 millones de pesos para el inicio de 2019, y una disminución de 5.9% en términos reales. El resultado de este ejercicio de presupuestación evita caer en una trayectoria inercial de actualizar y presupuestar cifras únicamente que atiendan al cambio en precios de los factores presupuestados el año anterior, así también permite lograr un cambio en la lógica y mecánica de presupuestación del Infonavit.

La administración del Infonavit mantendrá la disciplina administrativa en el periodo 2020-2024, por lo que ha tomado la decisión estratégica de que en 2020, además de apegarse al cumplimiento de lo establecido en el artículo 16 de la Ley del Infonavit [el GAOV no excederá 0.55% de los recursos totales del Instituto], se establecerá un techo prudencial a las inversiones propias, para que éstas, en conjunto con el GAOV, no excedan el parámetro establecido en Ley.

Por lo anterior, en el presupuesto 2020 se propone que la suma del GAOV computable [6,614 millones de pesos] más las Inversiones Propias [2,608 millones de pesos], sumen un total de 9,222 millones de pesos, que representa 0.50% de los activos brutos promedio del Infonavit.

Por primera vez la administración del Infonavit se autoimpondrá un techo de gasto más estricto que permitirá la toma de decisiones administrativas de volumen de gasto, en concordancia con las necesidades de inversión del Instituto y garantizará que ambas estén orientadas a buscar la eficiencia.

De esta forma se busca orientar al Instituto a contar con un presupuesto cada vez más cercano a uno basado en necesidades, que atienda los principios de racionalidad, austeridad, eficiencia y eficacia.



# **PLAN DE LABORES Y FINANCIAMIENTOS 2020**

En cumplimiento a los artículos 10, fracción I; 16, fracción IV, y 23, fracción V, de la Ley del Infonavit, el Instituto presenta el Plan de Labores y Financiamientos 2020, integrado por los Proyectos Institucionales y el Programa Operativo Anual.

# 1. PROYECTOS INSTITUCIONALES

En 2019 el Infonavit inició un proceso de transformación encaminado a entender con mayor profundidad las necesidades de las y los derechohabientes [dh]. Durante este periodo se llevó a cabo un ejercicio de reflexión y autocritica a través del cual se identificaron factores en los que el Instituto se encuentra en deuda con los derechohabientes.

Para centrar la estrategia del Instituto en las y los derechohabientes, el Infonavit comprometió recursos presupuestarios para llevar a cabo las actividades necesarias para conocer y escuchar sus necesidades, brindarles capacitación e información que les permitan conocer y elegir las líneas de financiamiento y servicios más adecuados, así como brindarles la mejor atención disponible en los distintos puntos de contacto existentes para mantener una comunicación de calidad.

Un elemento fundamental para cumplir con la estrategia del Instituto es la implementación y desarrollo de proyectos para la mejora en la relación con las y los derechohabientes, así también la mejora en la operación del Instituto y el desarrollo de soluciones financieras que se adapten a sus necesidades.

Cada proyecto contribuye en el camino de la transformación del Instituto hacia un Infonavit más analítico y digital, que pone en el centro al derechohabiente. Se buscará cubrir sus necesidades con claridad, transparencia y sensibilidad social.

Los proyectos para 2020 fueron definidos e integrados bajo los conceptos de racionalidad y eficiencia en el gasto, de igual forma, se cuidó que éstos fueran viables y convenientes para atender las áreas de oportunidad identificadas y mejorar el desempeño del Instituto. Con este fin, los proyectos se enfocaron en mejorar la atención y el servicio que se brinda al derechohabiente, y se verificó que su objetivo estuviera alineado a los ejes estratégicos y los principios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestaria establecidos por la actual administración.

## i. Portafolio de proyectos 2020

Por primera vez, el portafolio se integró con proyectos estratégicos y tácticos. Si bien la Asamblea General tradicionalmente conocía sólo de aquellos proyectos denominados “estratégicos”, es misión de la Oficina de Proyectos Institucionales atender también los denominados “tácticos”.

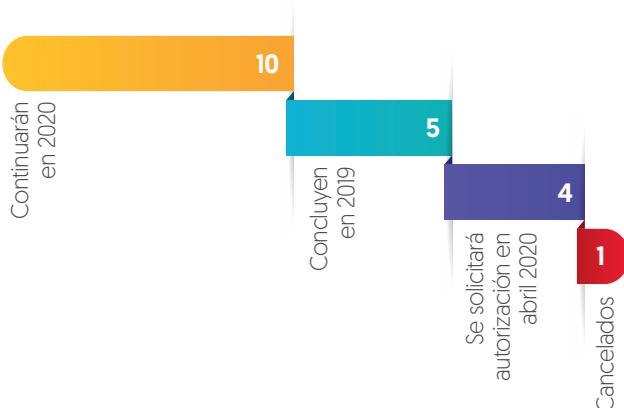
La distinción entre unos y otros, es que los primeros atienden al interés de los objetivos institucionales, además de generar una imagen de vanguardia para el Instituto o incidir en las fases de la cadena de valor, y ser relevantes para la administración del Instituto. Los segundos están asociados a las funciones operativas y de fortalecimiento de procesos de las áreas que brindan servicios al interior y a las o los derechohabientes.

En esta ocasión se integran en un solo portafolio, pues, en su conjunto, tanto tácticos como estratégicos buscan atender los objetivos institucionales y mejorar las funciones operativas de las áreas y con ello ofrecer mejores servicios a los derechohabientes, por lo que la administración consideró conveniente englobarlos en el presente documento para dar a conocer los esfuerzos que realizan las áreas por mejorar sus procesos operativos, lo que resulta, finalmente, una mejor atención y mayores beneficios para las y los trabajadores.

Históricamente, los proyectos tácticos eran financiados con recursos propios de cada área tomados de su continuidad operativa; a partir de este ejercicio se incorporan las solicitudes de presupuesto para la ejecución de estos proyectos, que permite un monitoreo individualizado y puntal de la ejecución de su inversión y gasto, así como de la supervisión y reporte mensual de los avances, desde su inicio y hasta su implementación.

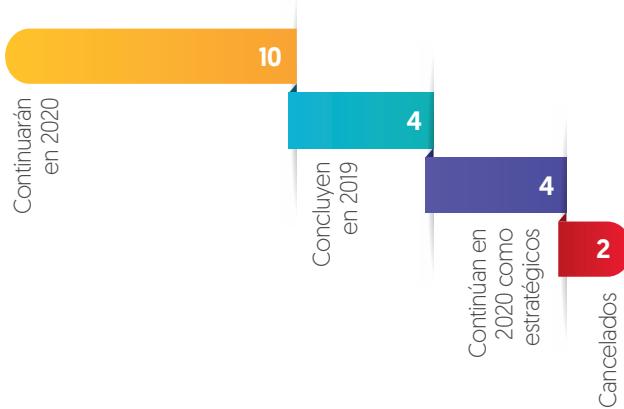
Por lo anterior, durante 2019 se presentaron 20 proyectos estratégicos a la Asamblea General y, adicionalmente, la Oficina de Proyectos atendió 20 tácticos, lo que da en conjunto un total de 40 proyectos institucionales.

**Gráfica 31**  
**RESUMEN DEL DESEMPEÑO**  
**DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS 2019<sup>53</sup>**



**Fuente:** Gerencia de la Oficina de Proyectos con información de las Subdirecciones Generales y Coordinaciones Generales participantes en los proyectos.

**Gráfica 32**  
**RESUMEN DEL DESEMPEÑO**  
**DE PROYECTOS TÁCTICOS 2019<sup>54</sup>**



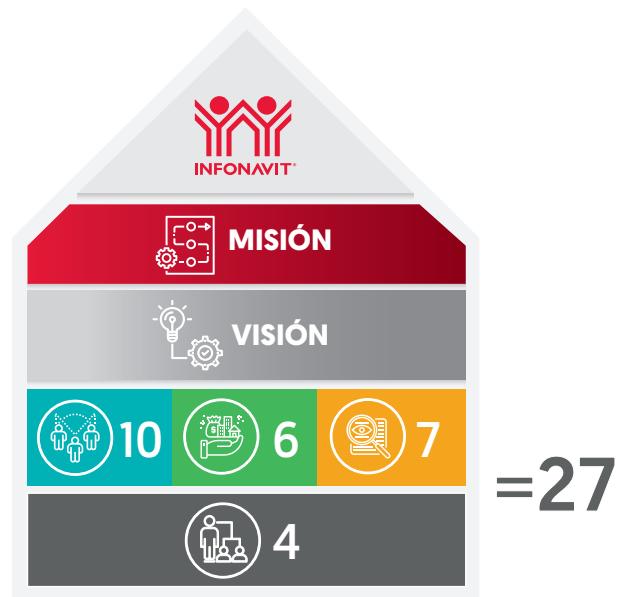
**Fuente:** Gerencia de la Oficina de Proyectos con información de las Subdirecciones Generales y Coordinaciones Generales participantes en los proyectos.

**Gráfica 33**  
**EVOLUCIÓN DEL PORTAFOLIO**  
**DE PROYECTOS 2019-2020**



**Fuente:** Gerencia de la Oficina de Proyectos con información de las Subdirecciones Generales y Coordinaciones Generales participantes en los proyectos.

### Portafolio de proyectos 2020 por eje estratégico



**Fuente:** Gerencia de la Oficina de Proyectos con información de las Subdirecciones Generales y Coordinaciones Generales participantes en los proyectos.

<sup>53</sup> En el caso de los proyectos estratégicos, se tiene que: 10 de ellos tendrán una continuidad para 2020 [detallados en el apartado de proyectos del presente documento], 5 serán concluidos en 2019 en virtud de haber alcanzado el objetivo planteado en cada uno de los casos [1. Reorganización de fondos, 2. Reorganización Institucional, 3. Montos Máximos, 4. Vivienda abandonada y 5. Formación especializada Infonavit], 4 solicitarán autorización en abril de 2020 por encontrarse en fase de diseño [1. Sistema de Información Institucional, 2. Responsabilidad Compartida etapa 2, 3. Atención de quejas, 4. Plataforma Biométrica Institucional] y 1 será cancelado en virtud de que se replanteó a nivel institucional el alcance y utilidad de los estudios en materia de calidad en materiales de vivienda [Mejores Prácticas de la calidad de la vivienda 2019].

<sup>54</sup> Respecto de los proyectos tácticos 2019, se desempeñaron como sigue: 10 de ellos tendrán continuidad en 2020, 4 concluyen en el presente ejercicio en virtud de haber alcanzado el objetivo planteado en cada uno de los casos [1. Programa de Descuento en la última etapa del crédito 90 Díez, 2. Ejecución del Análisis de Impacto al Negocio (BIA), 3. Certificación de la automatización del ICAP, 4. Gestión de la operación y desempeño], 4 continuarán como proyectos estratégicos [1. Créditos Solidarios, 2. Crédito hipotecario Individual Infonavit-Fovissste para adquisición de vivienda, 3. Aportaciones Extraordinarias, 4. Reportes Regulatorios] y, por último, 2 que fueron cancelados en virtud de que se replanteó a nivel institucional el alcance y utilidad de los estudios en estas materias [1. Vinculación Académica Interinstitucional, 2. Indicadores de calidad de la vivienda en la administración de riesgos y otorgamiento de crédito].

**Gráfica 34**  
**PRESUPUESTO DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS 2020**  
 [Millones de pesos]



Fuente: Gerencia de la Oficina de Proyectos con información de las Subdirecciones Generales y Coordinaciones Generales participantes en los proyectos.

## ii. Proyectos por eje estratégico



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

**Tabla 18**  
**PROYECTOS ENFOCADOS EN MEJORAR LA RELACIÓN CON EL DERECHOHABIENTE**  
 [Millones de pesos]

Núm.	Nombre del proyecto	Inversión	GAOV	Total	Tipo
1	Transformación Digital	34.55	0.00	34.55	E
2	Consolidación del Servicio de Pagos en Exceso Dispositivos	9.16	0.00	9.16	E
3	Biométricos para la Originación de Crédito	0.00	0.09	0.09	E
4	Ampliación de Servicios Electrónicos para los DH	6.20	0.00	6.20	E
5	Mejora Integral del Servicio (antes Formación Integral en Atención y Servicios)	0.00	2.22	2.22	E
6	CRM / Chatbot para Redes Sociales	1.60	0.00	1.60	E

**Tabla 18**  
**PROYECTOS ENFOCADOS EN MEJORAR LA RELACIÓN CON EL DERECHOHABIENTE**  
 [Millones de pesos]  
*Continuación*

Núm.	Nombre del proyecto	Inversión	GAOV	Total	Tipo
7	Diagnóstico Estratégico de los Servicios y Canales del Infonavit	0.00	0.00	0.00	NI
8	Reingeniería del Servicio de Citas	5.06	0.00	5.06	T
9	Diseño y Aplicación de Metodología para Evaluar el Impacto de las líneas de financiamiento y Servicios Ofrecidos por el Infonavit (antes Evaluación de Operación e Impacto del Programa de Responsabilidad Compartida)	0.00	0.00	0.00	T
10	Reforzamiento del Modelo de Atención en Oficinas Regionales/Cesi	0.00	0.77	0.77	NI
		56.57	3.08	59.65	

Fuente: Gerencia de la Oficina de Proyectos con información de las Subdirecciones Generales y Coordinaciones Generales participantes en los proyectos.

Tipo: E – Estratégico T – Táctico NI – Nueva iniciativa

Con estos proyectos se implementarán nuevos servicios digitales que permitirán al derechohabiente, bajo un modelo de autoservicio y uso eficiente de los canales, realizar trámites en línea y conocer de forma oportuna los movimientos de su Subcuenta de Vivienda (SCV), al incluir las aportaciones y las amortizaciones.

Asimismo, se desarrollarán mejoras a la aplicación para dispositivos móviles, al chat del portal institucional, al chat para redes sociales y al servicio de citas, al tiempo que se disminuirá el riesgo de suplantación de identidad al incursionar en el uso de datos biométricos para verificar la identidad del derechohabiente en servicios de otorgamiento de crédito, devolución de pagos en exceso y devolución del saldo de la SCV.

Se reforzará el proceso de seguimiento a la satisfacción del derechohabiente a través de evaluaciones que midan la eficiencia en la resolución de solicitudes. Además se identificarán las principales fuentes que provocan la insatisfacción del derechohabiente a lo largo de todas sus etapas.

Con lo anterior, se buscará i) aumentar la cobertura de trámites realizables en canales digitales; ii) facilitar una atención homogénea y pronta al derechohabiente por el canal que prefiera, y iii] minimizar la saturación de canales de atención física; en su conjunto, mejorar y simplificar la experiencia del derechohabiente.



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

**Tabla 19**  
**PROYECTOS ENFOCADOS EN GENERAR SOLUCIONES FINANCIERAS SENCILLAS Y ADAPTADAS A LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES**  
 [Millones de pesos]

Núm.	Nombre del proyecto	Inversión	GAOV	Total	Tipo
1	Créditos Solidarios	24.47	15.82	40.29	E
2	Plataforma Operativa y Tecnológica de Autoproducción de Vivienda	15.96	10.82	26.78	E
3	Movilidad Hipotecaria	40.00	4.00	44.00	E
4	Crédito hipotecario Individual Infonavit-Fovissste para adquisición de vivienda	4.57	0.00	4.57	E
5	Aportaciones Extraordinarias	4.27	0.00	4.27	E
6	Migrantes	0.00	0.00	0.00	T
		89.27	30.64	119.91	

**Fuente:** Gerencia de la Oficina de Proyectos con información de las Subdirecciones Generales y Coordinaciones Generales participantes en los proyectos.

**Tipo:** E – Estratégico T – Táctico NI – Nueva iniciativa

Con estos proyectos se pondrán al alcance del derechohabiente soluciones financieras sencillas y flexibles que se ajusten a la cambiante realidad de las y los trabajadores en México, que toman en consideración sus condiciones específicas, no sólo en términos de su situación laboral, sino también en cuanto a su etapa actual en el ciclo de vida.

Algunas de estas soluciones financieras son los créditos solidarios para dos personas, las líneas de financiamiento y servicios que permiten la movilidad hipotecaria, el crédito para trabajadores que cotizan el en Infonavit y el Fondo de Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (Fovissste), y la línea de financiamiento para autoproducción de vivienda.



### EJE 3. Operación eficiente y transparente

**Tabla 20**  
**PROYECTOS ENFOCADOS EN GENERAR UNA OPERACIÓN MÁS EFICIENTE Y TRANSPARENTE**  
 [Millones de pesos]

Núm.	Nombre del proyecto	Inversión	GAOV	Total	Tipo
1	Nueva Plataforma de Empresas Aportantes 2019	39.00	0.00	39.00	E
2	Sistema Integral de Administración de Créditos y Atención a Acreditados (SIAC)	40.01	0.00	40.01	E
3	Web Service de Avisos de Créditos	0.44	2.00	2.44	T
4	Reingeniería del cálculo de flujo de efectivo e informes en la Plataforma de Administración de Inversiones (PAI)	0.98	0.00	0.98	T
5	Robustecer y facilitar la captación de pagos de amortización de créditos	2.35	0.00	2.35	T
6	Ampliar las opciones de pago de DEPOREF	3.20	0.00	3.20	T
7	Automatización al Seguimiento de la Conciliación Contable Operativa	0.00	0.00	0.00	T
		85.98	2.00	87.98	

**Fuente:** Gerencia de la Oficina de Proyectos con información de las Subdirecciones Generales y Coordinaciones Generales participantes en los proyectos.

**Tipo:** E – Estratégico T – Táctico NI – Nueva iniciativa

Con el desarrollo de estos proyectos, se realizará un diagnóstico exhaustivo para identificar redundancias, oportunidades de simplificación de procesos y eliminación de actividades duplicadas.

Asimismo, se hará más eficiente la administración del portafolio hipotecario, se homologará y estandarizará la información de los diferentes aplicativos para generar un historial y una trazabilidad de la vida completa de cada crédito. Lo anterior facilitará perfilar al acreditado y ofrecerle la solución de cobranza que más le convenga.

Por otro lado, se simplificarán y automatizarán procesos manuales y repetitivos para reducir tiempos y mejorar la calidad de la información; un ejemplo de esto es el cálculo del flujo de efectivo y la conciliación contable. Se fortalecerá la comunicación transversal en procesos de recaudación, fiscalización, auditoría y administración, al tiempo que se hace más eficiente el seguimiento de la cobranza y la fiscalización. Se ampliarán las opciones para que los acreditados puedan realizar sus pagos de forma oportuna.

Se identificarán y alinearán las necesidades de las áreas estratégicas relativas al uso de datos a los que tiene acceso el Instituto, con una visión integral de la información de los derechohabientes y casos de uso concretos. Posteriormente, se mapeará la estructura de datos actual y definirá un plan de estandarización de datos. Con ésta, se determinarán las mejores soluciones tecnológicas que cumplan con los requerimientos operativos y de seguridad, para establecer fuentes únicas de información, ello encaminado a definir un proceso de gobierno de datos.

Enseguida, se mapearán las capacidades actuales de las Tecnologías de la Información (TI) por soluciones, canales y áreas de soporte, y se determinarán principales brechas por cada uno. Finalmente, se consolidarán sistemas en soluciones tecnológicas, que cumplan con requerimientos operativos y soporten los planes de crecimiento e innovación.



### Habilitadores

**Tabla 21**  
**PROYECTOS ENFOCADOS EN IMPLEMENTAR**  
**LOS HABILITADORES CLAVES REQUERIDOS**  
 [Millones de pesos]

Núm.	Nombre del proyecto	Inversión	GAOV	Total	Tipo
<b>Modernizar Plataforma de Gestión y Análisis de Datos e Información</b>					
1	Gestión y Análisis de Datos e Información	25.00	5.00	30.00	NI
2	Reportes Regulatorios	0.00	0.00	0.00	E
3	Nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño	9.00	7.00	16.00	T
4	Rediseño de la Intranet Institucional	0.04	0.00	0.04	T
		34.04	12.00	46.04	

**Fuente:** Gerencia de la Oficina de Proyectos con información de las Subdirecciones Generales y Coordinaciones Generales participantes en los proyectos.

**Tipo:** E – Estratégico T – Táctico NI – Nueva iniciativa

### iii. Descripción de proyectos institucionales por eje estratégico



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

##### Trasformación Digital

Área líder: Subdirección General de Atención y Servicios

Áreas participantes: CG, SGC, SGAC, SGARH, SGCom, SGTI, CGJ y CGRF

##### 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 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 mediante un cambio fundamental en el modelo de atención.

##### Objetivo del proyecto

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 dar a los usuarios alternativas de servicio con eficiencia y transparencia, desde el medio que elijan.

##### Alcance

- Analizar y diseñar dos nuevos servicios en Mi Cuenta Infonavit [MCI] de autoconsumo.
- Actualizar la última versión de la aplicación [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 tres servicios en la app para fortalecer los canales de autoservicio.
- Reingeniería de servicios para maximizar los canales digitales.

##### Soluciones o servicios implementados o por implementar en 2019

- Aplicación móvil versión 3.
- Chat en el Portal [reactivación].
- Servicio de Devolución de Fondo de Ahorro.
- Servicio de Aclaración de Pagos.

##### Por implementar en 2020

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

##### Chat del portal:

- Servicio de orientación sobre la devolución del saldo. de la Subcuenta de Vivienda para beneficiarios.
- Servicio de orientación sobre el Portal Empresarial.
- Servicio de Entrega de Escrituras en MCI.
- Servicio de Cancelación de Hipoteca en MCI.

##### Beneficios del proyecto

- Mejorar la experiencia de la y el derechohabiente y disminuir sus costos de traslado. El costo aproximado de transacción: Centro de Servicio Infonavit [Cesi] [transporte + día de trabajo] = \$372.11 / Infonatel [costo llamada] = \$15.00.
- Promover el otorgamiento de crédito. El cual se mide con la tasa de conversión=Asesorías de crédito / Solicitudes de crédito.
- 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 ahorran una interacción en los canales presenciales [Cesi e Infonatel].
- Se espera un incremento de 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 20% y entrega de escrituras en 25%.

##### Presupuesto requerido [mdp]

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2018	0.95	500	37.10	904	38.05
2019	0.00	-	23.60	904	23.60
2020	0.00	-	34.55	904	34.55
<b>Total</b>	<b>0.95</b>		<b>96.25</b>		<b>96.20</b>

## Consolidación del Servicio de Pagos en Exceso

**Área líder:** Subdirección General de Administración de Cartera

**Áreas participantes:** SGC, SGAS, SGCom, SGTI, CGJ, CGRF y CGR

### Problemática o necesidad

El procedimiento de cobranza utilizado ha generado pagos en exceso de forma recurrente, debido a que el cálculo del saldo se hace con un bimestre adelantado. Actualmente el saldo acumulado de devoluciones pendientes es de ~4,589 millones de pesos [mdp]. Además el servicio presencial de devolución ha manifestado casos de usurpación de personalidad y casos de deficiente operación. Derivado de lo anterior, el servicio presencial está prácticamente detenido, sólo se llevan a cabo devoluciones a través de Mi Cuenta Infonavit [MCI] con apoyo de la firma electrónica para autenticar la identidad del acreditado. Se requiere incrementar la capacidad y velocidad de devolución, dado que el ingreso contra el egreso genera que el saldo no disminuya y, aún más, que se generen incrementos provenientes del rendimiento que debe otorgarse.

### Objetivo del proyecto

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 a un bimestre como máximo el pago en exceso. Incrementar el contacto con las y los derechohabientes para reducir la brecha de devoluciones pendientes y disminuir el saldo acumulado a devolver en 2019.

### Alcance

- Presentar el plan de trabajo integral a la Comisión de Vigilancia.
- Actualizar la normatividad del servicio con definiciones de controles, la mitigación de riesgos y las guías operativas del servicio para delegaciones.
- Implementar los controles operativos y actividades entre las operaciones de Cartera y Recaudación Fiscal para el control y envío de pagos en exceso; cambio en los contratos de crédito; 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, entre otros, adecuaciones de los canales de atención y servicio.
- Implementar las estrategias de comunicación y promoción interna y externa, capacitación del personal interno y acreditados sobre el uso del servicio.

### Soluciones o servicios implementados

#### o por implementar en 2019

- 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.

#### Por implementar en 2020

- Servicio de Devolución de Pagos en Exceso que opere en el Cesí con identificación biométrica de las y los derechohabientes y en MCI con firma electrónica avanzada [e.firma].
- Servicio móvil de Devolución de Amortización en Exceso con identificación biométrica de las y los derechohabientes.
- Servicio de Devolución de Pagos en Exceso a beneficiarios y por mandatos judiciales en los Cesí.
- Reportes de gestión del modelo operativo actual.

### Beneficios del proyecto

- Reducción de costos operativos por personal de 24% al disminuir de 105 a 89, dado que sólo 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 de identidad derivado de la verificación con firma electrónica avanzada y al mediano plazo con biométricos para la devolución.
- Mayor eficiencia en la devolución de pagos en exceso al atender a 255,000 acreditados por año [incremento de 54% con respecto al año anterior].

### Presupuesto requerido [mdp]

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2019	0.00	-	10.41	904	10.41
2020	0.00	-	9.16	904	9.16
<b>Total</b>	<b>0.00</b>		<b>19.57</b>		<b>19.57</b>

## Dispositivos Biométricos para la Originación de Crédito

**Área Líder:** Subdirección General de Crédito

**Áreas participantes:** CG, SGAC, SGAS, SGTI, CGJ, CGR y CGRH

### Problemática o necesidad

El Instituto no cuenta con una herramienta que hoy permita la verificación de identidad del derechohabiente a nivel Institucional. Actualmente se realiza una verificación de documentos mediante la página del Instituto Nacional Electoral [INE], en la cual se registra el número de identificación oficial para conocer si el número de credencial es válida; sin embargo, se pueden presentar credenciales alteradas con números de registro válidos, que no siempre serían detectadas. Adicionalmente no se cuenta con una validación de identidad en una plataforma tecnológica que otorgue servicios a nivel institucional.

El 29 de agosto de 2017, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores [CNBV], con la opinión favorable del Banco de México, publicó en el Diario Oficial de la Federación las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Instituciones de Crédito [Circular Única de Bancos] que buscan combatir el robo de identidad dentro del sector financiero. Estos cambios incorporan y regulan el uso de datos biométricos [huella dactilar, principalmente] para la autenticación de los usuarios de la banca.

La CNBV y otras autoridades detectaron la necesidad de fortalecer los procedimientos y mecanismos que las instituciones de crédito utilizan para identificar a los usuarios que contratan con ellas algún

tipo de solución o servicio, o bien realizan operaciones en ventanilla, para así prevenir y/o detectar fraudes como la suplantación de identidad. Estas medidas, además, permiten reforzar la seguridad de los datos de los usuarios.

Las medidas publicadas establecen la obligación para las instituciones de crédito de validar en línea con los registros del INE, la huella digital del solicitante de manera previa a la contratación de diversas soluciones y servicios o a la realización de algunas operaciones en ventanilla.

En el caso particular del Instituto, implementar esas herramientas contribuirá a reducir el riesgo de usurpación de identidad en los servicios de otorgamiento de crédito.

## Objetivo del proyecto

Instrumentar el uso de dispositivos biométricos para validar la identidad de las y los derechohabientes en el proceso de otorgamiento de crédito hipotecario.

### Alcance

- Realizar un piloto del uso de dispositivos biométricos en el proceso de otorgamiento de crédito hipotecario, utilizando servicios disponibles a través de la plataforma tecnológica institucional destinada a este fin.

## Soluciones o servicios por implementar en 2020

- Prueba piloto sobre la implementación de dispositivos biométricos para validar la identidad de las y los derechohabientes en el proceso de otorgamiento de crédito.
- Resultados del piloto.

## Beneficios del proyecto

- Brindar certeza jurídica a las y los derechohabientes sobre su patrimonio.
- Mejorar la experiencia de las y los derechohabientes al brindarles mayor seguridad en el otorgamiento de crédito.
- Prevenir pérdidas y actos de fraude.
- Desincentivar el coyotaje a través de servicios biométricos.
- Minimizar el riesgo de suplantación de identidad al implementar el uso de dispositivos digitales que permitan la autenticación de las y los derechohabientes, a través de consultas a bases de datos nacionales, resultado de las alianzas o convenios con otras instituciones.

## Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2019	0.00	-	2.23	904	2.23
2020	0.015	548	0.00	-	0.015
	0.036	549	0.00	-	0.036
	0.039	555	0.00	-	0.039
<b>Total</b>	<b>0.090</b>		<b>2.23</b>		<b>2.32</b>

## Ampliación de Servicios Electrónicos para los Derechohabientes

**Área líder:** Subdirección General de Planeación y Finanzas / Coordinación General de Recaudación Fiscal

**Áreas participantes:** SGAS, SGCom, SGTI y CGJ

### Problemática o necesidad

- Los 86 Centros de Servicio Infonavit [Cesi] resultan insuficientes para dar atención oportuna a la demanda de trámites y servicios presenciales de las y los derechohabientes.
- El tiempo promedio de un trámite es de 25 minutos.
- Se destinan recursos para la atención presencial de trámites y servicios que pueden implementarse en una modalidad de autoservicio.
- Las citas para devolución de saldo de Subcuenta de Vivienda [SCV] se otorgan hasta con tres meses de espera después de solicitadas.
- Las y los derechohabientes no cuentan con información histórica respecto del pago de las aportaciones que realiza su empleador, ni de aquellas que no fueron individualizadas en su cuenta por diversas situaciones. En estos casos desconocen la causa y la solución, lo que conlleva a que el saldo de su SCV no sea íntegro.
- Se tiene una alta exposición al riesgo de suplantación de identidad debido a procesos manuales de identificación.
- Las y los derechohabientes destinan tiempo y dinero para su traslado a los Cesi o a los Centros de Atención a Pensionados y Devoluciones [CAPDE].

## Objetivo del proyecto

- Disminuir los costos y tiempos por transacción, tanto para las y los derechohabientes como para el Infonavit.

Lo anterior a través de la migración de trámites y servicios presenciales hacia esquemas de autoservicio.

- Ofrecer a las y los derechohabientes el acceso en línea a información oportuna de los movimientos y aportaciones que se registran en su Subcuenta de Vivienda.
- Informar a las y los derechohabientes respecto de los montos de aportaciones y amortizaciones que no han sido individualizados en su Subcuenta de Vivienda; así como ofrecer la información necesaria para realizar el trámite para su corrección.
- Disminuir el riesgo de suplantación de identidad en el servicio de devolución del saldo de la SCV para las y los derechohabientes.
- Tener mayor eficiencia con la integración en el servicio de la devolución del saldo de la SCV para todos los pensionados, incluyendo la del Fondo de Ahorro y la de trabajadores de afiliación directa.

### Alcance

- Instrumentar el servicio mejorado de Consulta de Movimientos con la ampliación de los períodos de consulta y la presentación de los pagos en aclaración.
- Implementar el servicio de Ventanilla Única para la devolución del saldo de SCV, con el uso de firma electrónica avanzada [e.firma], incluyendo la devolución del Fondo de Ahorro y la devolución a trabajadoras y trabajadores de afiliación directa.
- Integrar al proceso de la devolución del saldo de la SCV Grupo 1 en dispositivo móvil, la validación biométrica dactilar con el Instituto Nacional Electoral [INE].

- Implementar un servicio en línea para que las y los derechohabientes puedan realizar la actualización de la Clave Única de Registro de Población [CURP] y datos personales asociados, tomando como base la consulta al Registro Nacional de Población [Renapo].

### Soluciones o servicios por implementar en 2020

- Servicio de consulta y descarga del Reporte de Movimientos en la Subcuenta de Vivienda en MCI [movimientos de 2015 a 2012].
- Servicio de Ventanilla Única para la devolución del saldo de la SCV a todos los pensionados en MCI. Incluye la devolución del Fondo de Ahorro y la devolución a trabajadores de afiliación directa; además de la validación de la identidad de las y los derechohabientes con firma electrónica avanzada [e.firma].
- Servicio de devolución del saldo de la SCV con dispositivos móviles y validación biométrica de la identidad de las y los derechohabientes.
- Servicio de corrección de la CURP y datos personales en MCI. Incluye validación en el Renapo.

### Beneficios del proyecto

Para las y los trabajadores:

- Disminuir las cargas administrativas y la eliminación de tiempo y riesgos por traslados a los Cesí.
- Acceder a la devolución del saldo de la SCV en menor tiempo y en casos de situaciones de desastre, invalidez o enfermedad.

### Mejora Integral del Servicio

[antes de Formación Integral de Atención en el Servicio]

**Área líder:** Subdirección General de Atención y Servicios

**Áreas participantes:** SGC, SGAC, CGRF y CGRH

### Problemática o necesidad

El Infonavit ha generado a lo largo del tiempo servicios y soluciones apoyados en procedimientos y sistemas creados de acuerdo con las nacientes necesidades de funcionamiento. Sin embargo, dichos procedimientos y sistemas se han dirigido a la atención del trámite, sin que en todos los casos se tenga una visión transversal de los procesos que se deben considerar para dar respuestas adecuadas y oportunas a las y los derechohabientes. Los procedimientos se tornan para algunos servicios lentos y burocráticos, además de que brindan una atención más enfocada a la entrega de documentos, que a la solución y entrega de respuestas finales que resuelvan la problemática del derechohabiente. Esto se pone de manifiesto en el número de quejas recibidas, en el nivel de satisfacción por el servicio y en la percepción que tienen las y los derechohabientes del Instituto.

Derivado de lo anterior, es necesario contar con procesos transparentes, sencillos y ágiles, así como con una atención cálida y empática hacia las y los derechohabientes, acreditados y pensionados, con un enfoque a la solución y entrega de las respuestas que la y el derechohabiente solicita.

### Objetivo del proyecto

Instrumentar estrategias que permitan al Instituto ofrecer servicios con calidad y calidez para cada acercamiento que nuestras y nuestros derechohabientes tengan con el Instituto.

- Acceder oportuna y ágilmente a información de su cuenta individual, que le permita ser vigilante del registro en tiempo y forma de sus aportaciones.
- Contar con datos personales actualizados en el Infonavit.
- Ampliar el horario de servicio.

Para el Infonavit:

- Liberar recursos en los Cesí para destinarlos a mejorar la calidad de otros servicios que necesariamente son presenciales.
- Disminuir el riesgo de fraude o suplantación de identidad.
- Impulsar un Infonavit digital con más y mejores servicios.
- Mejora en la calidad de los datos de las y los derechohabientes.

### Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2019	0.00	-	8.02	904	8.02
2020	0.00	-	6.20	904	6.20
<b>Total</b>	<b>0.00</b>		<b>14.22</b>		<b>14.22</b>

### Alcance

- Etapa de diagnóstico a nivel nacional para la identificación y determinación de estrategias de mejora de corto, mediano y largo plazo, considerando demanda, necesidades y requerimientos tecnológicos.
- Aprobación de las áreas involucradas y/o autoridades correspondientes de las estrategias de mejora de corto, mediano y largo plazo.
- Diseño de los modelos operativos de las estrategias de mejora de corto plazo y bajo costo.
- Condiciones y planes de trabajo de las acciones de mejora a mediano plazo y largo plazo, así como indicadores de seguimiento.
- Desarrollo de un protocolo de atención de los procesos de atención identificados como prioritarios para el servicio, por ejemplo, inicio de actividades del Cesí, protocolo genérico, qué hacer ante derechohabientes molestos.
- Programas de capacitación de reforzamiento técnico.
- Programas de capacitación de reforzamiento de habilidades de servicio.
- Estrategia de educación del autoservicio–Mi Cuenta Infonavit.
- Estrategia de educación financiera.
- Implementación de estrategias de mejora derivados del concurso.
- Monitoreo de los niveles de servicio y de las acciones de mejora implementadas.

## Soluciones o servicios por implementar en 2020

- Diagnóstico del servicio que se brinda en todos los canales de atención.
- Estrategias de mejora en el servicio.
- Mejoras de mayor impacto a corto plazo y costo mínimo.
- Indicadores de seguimiento de las acciones de mejora.
- Protocolos de atención, genéricos y específicos dependiendo de las necesidades de las y los derechohabientes.
- Programas de capacitación de reforzamiento de temas técnicos.
- Programas de habilidades de servicio para los asesores de los diversos canales de atención: Cesi e Infonatel.
- Estrategia de educación a derechohabientes en el uso de los servicios en línea que ofrecen en MCI y sobre temas de educación financiera.

## Beneficios del proyecto

- Mejorar los tiempos de respuesta hacia nuestros derechohabientes, acreditados y pensionados.
- Mejorar la calidad en la solución de cada uno de los servicios.
- Mejorar la calidez en la atención en los Cesi e Infonatel.

### CRM / Chatbot para Redes Sociales

Área líder: Subdirección General de Comunicación

Áreas participantes: SGTI

## Problemática o necesidad

El uso de redes sociales para comunicar los servicios, soluciones o eventos del Instituto se ha incrementado de forma relevante, un ejemplo de esto son las 28,000 menciones atendidas con corte a abril de 2019. En febrero de 2019 y con la mención del Presidente de la república sobre el programa Responsabilidad Compartida, las menciones atendidas fueron de 50,000.

Ante este panorama, para cumplir con la meta de atención de menciones de 80%, es necesario contar con un chatbot que opere en el CRM de la Gerencia de Comunicación Digital, con ello se dará respuesta de manera casi inmediata a los usuarios de las redes sociales institucionales, además de dirigir a las y los trabajadores que requieran de información y orientación a los diferentes canales de atención.

## Objetivo del proyecto

- Ofrecer a la y el trabajador, derechohabiente, acreditado y al público en general, la información personalizada que requiera de manera rápida y expedita.
- Agilizar la atención de 80% de menciones en redes sociales [equivalente a 28,000 menciones mensuales].

## Alcance

La plataforma tecnológica que integre el chatbot automatizado permitirá:

- Identificar los temas del Instituto mencionados en Twitter y Facebook.
- Contar con una comunicación ágil y multicanal.
- Complementar otros canales de atención (Cesi e Infonatel).
- Actualizar los temas del Instituto para brindar información adecuada.
- Canalizar las solicitudes de información de las personas con respecto al tema y subtema del cual tengan duda o comentario.
- Mejorar la imagen institucional.
- Informar a las áreas del Instituto a través de reportes de los temas de interés generados en las redes sociales.
- Proponer mejoras a las soluciones que ofrece el Instituto.

- Disminuir el número de quejas.
- Estandarizar procesos más significativos de atención a nivel nacional.
- Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros usuarios.
- Mejorar la percepción de las y los derechohabientes hacia los servicios ofrecidos por el Instituto.
- Mejorar la comunicación transversal dentro del Instituto.

## Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2020	0.56	548	0.00	904	0.56
	1.10	549	0.00	-	1.10
	0.00	552	0.00	-	0.00
	0.56	528	0.00	-	0.56
<b>Total</b>	<b>2.22</b>		<b>0.00</b>		<b>2.22</b>

## Soluciones o servicios por implementar en 2020

- Métricas de la interacción de usuarios en redes sociales.
- Gestor de redes sociales (CRM Chatbot) para atención y orientación del público en general y de las y los derechohabientes.
- Informes estadísticos especializados por área.

## Beneficios del proyecto

- Inmediatez en el tiempo de espera entre publicación y respuesta.
- Cumplimiento de 80% de respuestas sobre las menciones del CRM sin importar el incremento de las menciones.
- Respuesta a las menciones diarias (promedio mensual de 28,000 menciones).
- Imagen positiva del Instituto mediante la entrega de la información adecuada y de calidad a las y los trabajadores.
- Métricas cuantificables de todas las menciones que se hacen, divididas por temas, subtemas, sentimiento y género. Dichas métricas se convierten en reportes que muestran áreas de oportunidad, que a nivel institucional se convierten en insumos para trazar estrategias en cuanto a la mejora de servicio.

## Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2019	0.00	-	4.00	904	4.00
2020	0.00	-	1.60	904	1.60
<b>Total</b>	<b>0.00</b>		<b>5.60</b>		<b>5.60</b>

## Diagnóstico Estratégico de los Servicios y Canales del Infonavit

Área líder: Subdirección General de Atención y Servicios

Áreas participantes: SGPF, SGC, SGAC, SGCom y CGRF

### Problemática o necesidad

Actualmente existen diferentes iniciativas y proyectos enfocados al servicio y atención que brinda el Instituto, los cuales se resuelven a partir de las necesidades operativas y la visión de las diferentes áreas del Instituto, dejando en segundo término la conveniencia, pertinencia y agilidad de respuesta para las y los derechohabientes. Consecuentemente, se observa una recurrencia en servicios con mecanismos de atención poco amigables y mal valorados por el usuario.

Es por ello que se advierte la necesidad de realizar un diagnóstico cualitativo, el cual debe enfocarse en conocer las necesidades y expectativas que tienen las y los derechohabientes sobre los servicios y los canales de atención que tiene el Instituto, mediante una estrategia de diseño e implementación de servicios enfocados en el usuario, con la finalidad de beneficiar y empoderar a las y los derechohabientes.

### Objetivo del proyecto

Realizar un diagnóstico estratégico sobre los diferentes servicios que ofrece el Instituto y su implementación en los diferentes canales de atención, en el que se consideren las necesidades y expectativas de las personas que hacen uso de ellos, con el fin de definir estrategias que mejoren los servicios y canales de atención.

### Alcance

- Desarrollar un diagnóstico cualitativo sobre cada uno de los servicios que ofrece el Instituto en los diferentes canales de atención, con un enfoque a favor del usuario, de acuerdo con la etapa en que se encuentra la y el derechohabiente, e identificar las áreas de oportunidad para implementar servicios y canales más eficientes e intuitivos.

### Soluciones o servicios por implementar en 2020

- Diagnóstico general de canales y servicios.
- Estrategia de implementación de mejoras en canales y servicios.

### Beneficios del proyecto

Para el Instituto:

- Determinar perfilamiento estratégico de las y los derechohabientes al acceder a los servicios y canales de atención, así como segregar niveles diferenciados de seguridad para cada caso.
- Optimizar el uso de los recursos para cada canal de atención.
- Tener un mejor entendimiento de las necesidades y expectativas de las y los derechohabientes, que permita mejorar la imagen reputacional del Infonavit relacionada con la atención y los servicios.
- Ahorro operativo por la mitigación de atenciones y quejas por parte de la y el derechohabiente.

Para la y el derechohabiente:

- Mejorar su experiencia durante el uso de los servicios y canales.
- Simplificar los servicios y uso de los canales de atención.
- Otorgar calidad y calidez en su atención.

### Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2020	0.00	525	0.00	-	0.00
Total	<b>0.00</b>		<b>0.00</b>		<b>0.00</b>

## Reingeniería del Servicio de Citas

Área líder: Subdirección General de Atención y Servicios

Áreas participantes: CG, SGPF, SGC, SGAC, SGCom, SGTI, CGRF y CGR

### Problemática o necesidad

El 70% de los servicios que se generan con cita, se realiza sin validación de datos de contacto y sin perfilamiento con reglas de negocio, por lo que ciertos servicios con cita se saturan.

Lo anterior genera insatisfacción en las y los derechohabientes y acreditados debido a que no cuentan con la información específica del trámite que desean realizar, por lo que acuden más de dos veces al Cesí para concluir su trámite, lo que genera baja productividad en los Cesí y eleva los tiempos de espera y atención.

El porcentaje de atención de las citas generadas es de 49% a nivel nacional. Con este comportamiento, se observa que las y los derechohabientes programan una cita y no asisten a la misma, lo que satura los servicios con varios días de espera para la obtención de ésta.

### Objetivo del proyecto

Mejorar las funcionalidades del sistema de citas y turnos (e-Flow) a fin de garantizar la correcta operación, con el fin de mejorar la percepción de las y los derechohabientes y acreditados que acuden a los Centros de Servicio Infonavit.

### Alcance

- Ajustar en el sistema de citas y turnos (e-flow). Mejoras a nivel nacional.
- Completar la fase III que contempla las mejoras complementarias en el sistema de citas.

### Soluciones o servicios por implementar en 2020

#### Fase III

Sistema de turnos

1. Husos horarios e-flow.
2. Ajustes en reportes (indicadores).
3. Identificación de videos masiva (cartería digital).
4. Configuración de llamados de turno inteligente.
5. Mejora en reporte dashboard.
6. Alertas para asesor por tipo de servicio parametrizable.
7. Alertas parametrizables.
8. Reportes de turnos con código de las citas programadas.

## Sistema de citas

1. Activar y desactivar segundo recordatorio por servicio con *checkbox*.
2. En reportes de estado de agenda, filtrar con checkbox para sucursales y para elegir uno o más servicios.
3. Incluir latitud y longitud para localización de sucursales, así como imagen con mapa.
4. Hacer búsquedas en la cancelación masiva.
5. Obtener reporte que pueda exportar agendas configuradas activas [planificación].
6. Tener reporte de extracción de bloqueos que incluya nombres.
7. Poder configurar plantillas para notificaciones por servicio.
8. Hacer búsqueda de citas por NSS, CURP o código de cita.
9. Incluir en el reporte el número de comprobante del turno emitido para citas finalizadas.

## Inteligencia artificial

1. Proveer a las y los derechohabientes toda la información necesaria para cuando acuda al Cesí; alinear los servicios de asesoría con estrategia digital donde el portal, Mi Cuenta Infonavit y la aplicación móvil sean el primer canal para dotar de información a la y el derechohabiente y, posteriormente, generarle su cita.

2. Integrar con la plataforma de citas y turnos mejoras para potencializar las capacidades del gestor de filas, administración de agendas y calificación del servicio, permitiendo lograr un resultado óptimo que favorezca la experiencia de las y los derechohabientes.

## Beneficios del proyecto

- Mejorar la funcionalidad del servicio con citas y turnos.
- Mejorar la percepción de las y los derechohabientes y acreditados.
- Agilizar la programación de una cita para el asesor telefónico.
- Reducir las quejas del servicio.
- Mejorar la operación del Cesí
- Tener mayor control sobre los asesores y mejorar el monitoreo del responsable del Cesí.

## Presupuesto requerido [mdp]

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2019	0.00	-	0.44	904	0.44
2020	0.00	-	5.06	904	5.06
<b>Total</b>	<b>0.00</b>		<b>5.50</b>		<b>5.50</b>

## Diseño y Aplicación de Metodología para evaluar el Impacto de las Soluciones y Servicios ofrecidos por el Infonavit

[antes Evaluación de operación e impacto del programa Responsabilidad Compartida]

**Área Líder:** Subdirección General de Comunicación

**Áreas participantes:** SGPF, SGAC, SGAS y SGTI

## Problemática o necesidad

El Infonavit no cuenta con una metodología para evaluar el impacto de las soluciones y servicios que ofrece, en particular los de nueva creación. Las evaluaciones de impacto buscan medir los cambios propiciados por cada solución que se lanza. La metodología permite comparar las soluciones para saber cuáles tienen más impacto y cuáles menos, de manera que se pueda fortalecer la distribución de los primeros y acotar la de los segundos.

Estas evaluaciones propician la mayor racionalización en el uso de los recursos del Instituto al ofrecer información confiable y precisa sobre los resultados producidos específicamente por cada solución en la que se invierten recursos humanos, materiales y financieros.

Al carecer de una metodología para evaluar el impacto de las soluciones, cuyo diseño obedeza a las especificidades del Instituto, sus soluciones y servicios, el Instituto no puede medir con precisión el impacto que tienen en los hogares de las y los derechohabientes ni acreditados, de manera que no cuenta con todos los elementos para evaluar con la mayor racionalidad posible si una solución amerita recibir mayor inversión o si, por el contrario, debería disminuir o desaparecer.

## Objetivo del proyecto

Poner a disposición del Instituto una metodología de evaluación de impacto probada.

## Alcance

- Ejecutar la metodología diseñada en una solución de creación reciente: Responsabilidad Compartida. Al trabajo de índole metodológico se sumará una encuesta a través de la cual se ponga en práctica y pruebe la funcionalidad de la metodología para futuras encuestas.

## Soluciones o servicios implementados o por implementar en 2019

- Encuesta telefónica de evaluación y resultados del programa Responsabilidad Compartida en su versión automática.
- Encuesta telefónica de evaluación y resultados del programa Responsabilidad Compartida con aceptación expresa del acreditado.
- Metodología para evaluar el impacto de las soluciones y servicios ofrecidos por el Infonavit.

## Por implementar en 2020

- Encuesta de seguimiento para la evaluación de impacto del programa Responsabilidad Compartida.

## Beneficios del proyecto

a) Contar con una metodología de evaluación, diseñada de acuerdo con las especificidades de los programas, soluciones y servicios de Infonavit; la evaluación del programa Responsabilidad Compartida producirá dos efectos principales, uno organizacional y uno económico.

- Efecto organizacional. Se contará con una metodología de evaluación de impacto y se generará experiencia y aprendizaje sobre la metodología, con lo que se incrementarán las capacidades internas para hacer estas evaluaciones, tanto en términos de poseer una metodología propia, como de contar con personas capaces de operarla.

- Efecto económico. Se generará un ahorro respecto al costo que tendría contratar la totalidad de la evaluación a un proveedor especializado. Aunque sí se contempla la contratación de proveedores externos para realizar actividades específicas, la formulación del proyecto, la planeación, el diseño de las muestras, de los instrumentos de recolección de la información, y el control de la operación estarán a cargo de personal del Instituto, lo cual garantiza que el conocimiento y la experiencia generados queden dentro de la organización.

b) Generar información sobre los siguientes temas:

- Impacto en los hogares de los acreditados cuyos créditos fueron reestructurados en el marco del programa. Estos impactos pueden ser cuantitativos o cualitativos:
  - Entre los cuantitativos se encuentra el monto que dejan de pagar al crédito en el año, por ejemplo, destino de primeros recursos liberados y cambios en la planeación financiera del hogar.

- Entre los cualitativos se identifican las variables a la satisfacción con la vivienda, la tranquilidad y, a través de éstas, la mejora en la calidad de vida de los miembros del hogar.

- Operación del programa. Se sabe que en los canales de atención de Infonavit no hubo una difusión homogénea de la información sobre el programa. El proyecto buscará identificar los procesos que llevaron a esta situación. En general, se busca identificar las fortalezas y las debilidades de la operación del programa.

#### Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2020	0.00	511	0.00	904	0.00
<b>Total</b>	<b>0.00</b>		<b>0.00</b>		<b>0.00</b>

### Reforzamiento del Modelo de Atención en Oficinas Regionales/Cesi

**Área líder:** Subdirección General de Atención y Servicios

**Áreas participantes:** CG, SGPF, SGC, SGAC, SGCom, SGTI, CGRF y CGR

#### Problemática o necesidad

Atender con calidad y calidez a las y los derechohabientes que se presentan a los Centros de Servicio Infonavit y ofrecerles servicios y soluciones financieras que les permitan ahorrar y acceder a soluciones de vivienda que incrementen su patrimonio y mejoren su calidad de vida, otorgándoles servicio de solución en el punto de primer contacto que son las oficinas regionales.

#### Objetivo del proyecto

Reforzar el Modelo de atención en oficinas regionales, o bien Cesi, para que instrumenten las acciones de mejora necesarias para brindar un servicio con calidad y calidez, esto con el establecimiento de indicadores y la retroalimentación a las áreas sustantivas sobre la entrega de servicios y las soluciones.

#### Alcance

Fase de diagnóstico

Identificar las necesidades y acciones de mejora:

- Dimensión humana.
- Dimensión tecnológica.
- Dimensión física e imagen.
- Dimensión normativa.
- Dimensión de servicios.

Fase de implementación

- Aplicar las mejoras con planes de trabajo.

Fase de reforzamiento

- Reforzar en cada oficina regional / Cesi el Modelo de atención mejorado.

#### Soluciones o servicios por implementar en 2020

- 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.
- Metas institucionales de los asesores alineadas con crédito, cartera, cobranza y recaudación fiscal, enfocadas en brindar un mejor servicio.
- Sesiones grupales para escuchar a las y los derechohabientes y conocer sus necesidades.
- Pláticas de educación financiera en el Cesi para las y los derechohabientes que están inscribiendo un crédito [Saber Más para Decidir Mejor].
- Registro del lugar [municipio] de donde nos visitan las y los derechohabientes cuando acuden a las asesorías presenciales para enviar el Infomóvil a las comunidades más alejadas de los Cesi.
- Procesos y procedimientos de los servicios homologados que se brindan en los Cesi.
- Asesores capacitados y con herramientas de solución.
- Campaña externa de comunicación y publicidad para potencializar el uso de medios digitales como Mi Cuenta Infonavit y Haz tu cita.
- Mejoras en la infraestructura física y tecnológica para homologar la imagen institucional en la totalidad de los Cesi.

#### Beneficios del proyecto

- Atender y brindar servicios con calidad y calidez a las y los derechohabientes que se presentan a los Centros de Servicio Infonavit.
- Ofrecer servicios y soluciones financieras que les permitan ahorrar y acceder a soluciones de vivienda que incrementen su patrimonio y mejoren su calidad de vida.
- Otorgar servicio de solución en primer contacto en las Oficinas regionales/Cesi.

#### Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2020	0.262	548	0.00	904	0.262
	0.512	549	0.00	-	0.512
<b>Total</b>	<b>0.774</b>		<b>0.00</b>		<b>0.774</b>



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

### Créditos Solidarios

[Nueva Formación de Hogares en México]

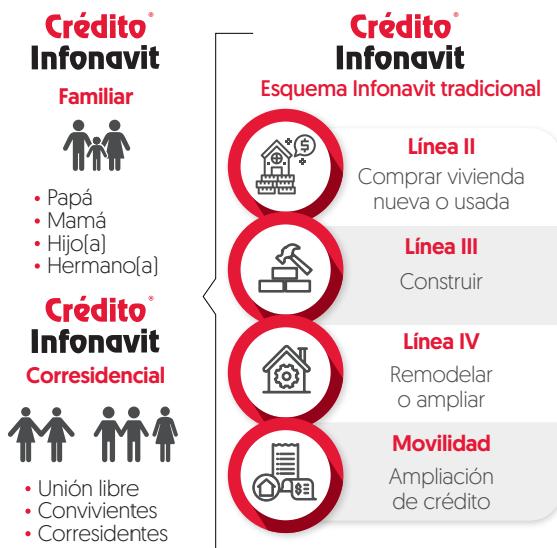
Área líder: Subdirección General de Crédito

Áreas participantes: SGPF, SGAC, SGAS, SGCom, SGTI, CGJ, CGRF y CGR

#### Problemática o necesidad

Infonavit ofrece soluciones de financiamiento para la vivienda a los tipos de hogares unipersonales y familiares, estos 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, donde 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 corresidentes.



Donde:

- 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. La cual surte 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 casa.
- Familiar:** Pariente consanguíneo en línea recta hasta primer grado o colaterales hasta el segundo grado.

#### Objetivo del proyecto

Implementar un proyecto que permita lograr más acciones de compra de vivienda mediante una solución financiera que ofrece a las y los trabajadores afiliados al Infonavit la opción de adherir a su crédito hipotecario:

- Un familiar diferente al cónyuge: padres, hijos y/o hermanos.
- Parejas en unión libre y parejas del mismo género.
- Corresidentes.

Con lo cual se tendrían las siguientes opciones de contratación de un crédito hipotecario:

- Crédito Infonavit Familiar (hasta cinco participantes).
- Crédito Infonavit Corresidual (hasta tres participantes).

De conformidad a las siguientes fases:

Integrantes	Implementación
Dos participantes [familiar y corresidual]	Enero 2020
Tres participantes [familiar y corresidual]	Julio 2020
Cuatro participantes [familiar]	Diciembre 2020
Cinco participantes [familiar]	Julio 2021

#### Alcance

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

#### Soluciones o servicios implementados o por implementar en 2019

##### Fase I

- Solución de crédito para dos participantes (sólo los procesos para otorgamiento de crédito para iniciar operaciones el 2 de enero de 2020).

##### Por implementar en 2020

##### Fase I

- Solución de crédito para dos participantes (procesos para administración de los créditos).

##### Fase II

- Solución de créditos para tres participantes.

##### Fase III

- Solución de crédito para cuatro participantes (sólo los procesos para otorgamiento de crédito).

## Beneficios del proyecto

Al reconocer los nuevos modelos de hogares en México se pueden ofrecer soluciones de vivienda en cada etapa de las y los trabajadores afiliados a Infonavit.

Para la y el trabajador:

- Aumento de la capacidad de compra de aquellas y aquellos trabajadores que puedan ejercer crédito familiar. Aproximadamente 45% de la demanda potencial precalificada del Instituto tiene ingresos de hasta 2.6 UMA (Unidad de Media y Actualización). Esto es poco más de 3 millones de derechohabientes con capacidad de crédito de hasta 390 mil pesos más el saldo de la SCV, con lo que podrían adquirir una vivienda de hasta 400 mil pesos. Con un crédito familiar la capacidad de compra para este segmento de trabajadoras y trabajadores con ingresos de hasta 2.6 UMA mensuales podría ser para una vivienda con valor de hasta 700 mil pesos.
- Disminución de la dependencia del trabajador al subsidio federal para adquirir una vivienda.
- Incremento del patrimonio familiar.

Para el Instituto:

- Reconocimiento del Instituto de los diferentes tipos de hogar actuales.
- Otorgamiento de más acciones de vivienda a las y los trabajadores de bajos ingresos, derivado de un monto menor requerido para los subsidios.

## Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2019	0.00		4.14	904	4.14
2020	15.00 0.24 0.58	511 548 549	24.47 - -	904 - -	39.47 0.24 0.58
<b>Total</b>	<b>15.82</b>			<b>28.61</b>	<b>44.43</b>

## Plataforma Operativa y Tecnológica de Autoproducción de Vivienda

**Área líder:** Subdirección General de Crédito

**Áreas participantes:** SGPF, SGAC, SGAS, SGCom, SGTI, CGJ, CGRF y CGR

## Problemática o necesidad

El Instituto no cuenta con una opción de financiamiento que permita ofrecer la autoproducción de vivienda a las y los derechohabientes que no quieren o no pueden adquirir una vivienda.

## Objetivo del proyecto

Implementar una opción financiera que permita a las y los derechohabientes la construcción y el mejoramiento de viviendas a través de la autoproducción para atender a la población que no quiere o no puede comprar una vivienda.

## Alcance

- Desarrollar una solución tecnológica del Infonavit.
- Adecuar los canales de atención.
- Contratar servicios requeridos: originación, validación, verificación, guardia y custodia.
- Diseñar e implementar la estrategia de capacitación, promoción y difusión.
- Publicar los contenidos en el portal Infonavit.
- Manuales y tipificación para Infonatel.
- Elaborar material para la promoción y capacitación.
- Ofrecer capacitaciones presenciales y virtuales con los Cesí, Infonatel y delegaciones.
- Elaborar material para capacitación de constructores, asesores, canales externos y empresas.

## Soluciones o servicios por implementar en 2020

- Solución de crédito de autoproducción en sus variantes:
  - Mejoras menores.
  - Mejoras mayores con asistencia técnica de un asesor certificado.

- Mejoras mayores con asistencia de una constructora registrada en el Instituto.

- Regularización de escrituras y/o escrituración.

## Beneficios del proyecto

- Se podrá atender a más de tres millones de derechohabientes potenciales con ingresos de hasta 2.6 UMA que de otra manera no obtendrían un crédito hipotecario.
- El destino del crédito podrá ser:
  - Construcción de vivienda en cualquier tipo de propiedad: privada, ejidal, comunal, solar urbano, etcétera, para edificar progresivamente su vivienda.
  - Reparación, ampliación, y mejoramiento de la vivienda.
  - Escrituración de la vivienda.

## Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2019	0.00	-	9.47	904	9.47
2020	10.0 0.245 0.576	511 548 549	15.96 0.00 0.00	904 - -	25.96 0.245 0.576
<b>Total</b>	<b>10.821</b>			<b>25.43</b>	<b>36.251</b>

## Movilidad Hipotecaria

**Área líder:** Subdirección General de Crédito / Coordinación General de Movilidad  
**Áreas participantes:** SGPF, SGAC, SGAS, SGARH, SGCom, SGTI, CGJ, CGRF, CGR y CIDS

### Problemática o necesidad

El Instituto no contaba con opciones para las y los derechohabientes que ya han ejercido su crédito de vivienda y que sus necesidades de vivienda han cambiado en términos de espacio y/o ubicación con el transcurso del tiempo.

No existía la posibilidad de migrar a un financiamiento en el caso de tener la necesidad de reubicación a una vivienda que cumpliera con sus requerimientos. De que inició el programa a abril de 2019 se han realizado 276 acciones de ampliación de crédito y nueve de Cambia Tu Casa.

Por lo anterior, se requiere proporcionar más y mejor información sobre la oferta de vivienda a las y los derechohabientes con herramientas que orienten a una mejor decisión. De igual forma, es necesario mejorar la comunicación dirigida a las y los derechohabientes a través de campañas específicas y asesoría personalizada de los enlaces de movilidad. También se requiere complementar las soluciones actuales con soluciones que atiendan a las necesidades de las y los derechohabientes que se identifiquen a través de análisis de datos.

### Objetivo del proyecto

Fortalecer la operación y funcionalidad del programa de Movilidad Hipotecaria para dar un mejor servicio a las y los derechohabientes a través de:

- Análisis de datos e inteligencia de negocio.
- Diseño de servicios y soluciones.
- Mejorar las herramientas y soluciones tecnológicas.
- Diseño de estrategias de promoción y atención.

### Alcance

- Desarrollar una herramienta tecnológica para atención de las y los derechohabientes.
- Desarrollar herramientas de inteligencia de negocio.
- Desarrollar soluciones adicionales para movilidad.

### Soluciones o servicios implementados o por implementar en 2019

- Análisis de:
  - Solución de venta de casa actual.

## Crédito Hipotecario Individual Infonavit-Fovissste para Adquisición de Vivienda

**Área líder:** Subdirección General de Crédito  
**Áreas participantes:** SGPF, SGAC, SGAS, SGCom, SGTI, CGJ, CGRF y CGR

### Problemática o necesidad

Con el fin de apoyar a las y los trabajadores que cotizan en Infonavit-Fovissste, el Instituto considera necesario diseñar esquemas de financiamiento de crédito para que ambas instituciones otorguen crédito a las y los derechohabientes y así maximizar su capacidad crediticia a efecto de que puedan adquirir, construir y modificar una vivienda.

### Objetivo del proyecto

Ofrecer una solución financiera junto con el Fovissste, que permita otorgar 500 créditos en un año, a partir de su puesta en operación, para las y los trabajadores que cotizan en ambas instituciones de seguridad social.

### Alcance

- Poner en operación en sistemas del Infonavit la solución de crédito denominado "Crédito Individual Infonavit-Fovissste", dirigido a las y los trabajadores que cotizan en ambas instituciones.

- Solución de garantía prendaria.
- Solución de compra de casa nueva.
- Funcionalidad y operación del Portal Inmobiliario.
- Operación de los actuales modelos de información.

### Por implementar en 2020

- Solución de venta de casa actual.
- Solución de garantía prendaria.
- Solución de compra de casa nueva.
- Mejoras a la funcionalidad del Portal Inmobiliario.
- Nuevos modelos de información de mercado.

### Beneficios del proyecto

- Facilitar la movilidad hipotecaria a través de las mejoras a las soluciones actuales de movilidad hipotecaria.
- Disponer de servicios a través de:
  - Contar con una aplicación informática (app) para el seguimiento de compra venta de la vivienda.
  - Contar con una herramienta de análisis de datos para identificar necesidades de las y los derechohabientes, diseñar soluciones y elaborar campañas dirigidas.
  - Monitorear a los usuarios del portal inmobiliario para satisfacer la demanda de vivienda e incrementar la oferta en el portal inmobiliario.
  - Identificar oportunamente las necesidades de movilidad.
  - Mejorar la atención y la información que se brinda a las y los derechohabientes para que se haga una mejor selección de la vivienda.

### Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2018	194.56	511	19.82	904	214.38
2019	0.00	-	10.00	904	10.00
2020	4.00	511	40.00	904	44.00
<b>Total</b>	<b>198.56</b>		<b>69.82</b>		<b>268.38</b>

### Soluciones o servicios por implementar en 2020

- Solución de crédito individual Infonavit-Fovissste para las y los trabajadores que cotizan en ambas instituciones de seguridad social.
- Webservice (servicio de intercambio de información) de consulta de las condiciones financieras del crédito con Fovissste.
- Documentos legales.
- Reportes.

### Beneficios del proyecto

- Incrementar la oferta de soluciones crediticias para las y los trabajadores que cotizan en ambas instituciones.
- Maximizar la capacidad de compra de las y los trabajadores al ejercer el crédito con ambas instituciones y usar su Subcuenta de Vivienda, lo que permitirá adquirir viviendas de mayor plusvalía.

### Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2019	0.00	-	2.00	904	2.00
2020	0.00	555	4.57	904	4.57
<b>Total</b>	<b>0.00</b>		<b>6.57</b>		<b>6.57</b>

## Aportaciones Extraordinarias

Área líder: Subdirección General de Planeación y Finanzas / Coordinación General de Recaudación Fiscal

Áreas participantes: SGAS, SGCom, SGTI, CGJ y CGR

### Problemática o necesidad

Existen sectores productivos en México susceptibles de análisis para afiliación al Instituto en términos de la Ley de Infonavit, que hoy no tienen acceso a un crédito de vivienda en el Infonavit, éstos son algunos de ellos:

- Trabajadoras y trabajadores independientes formales. Considera tanto profesionistas independientes que cuentan con una formación académica, como las y los trabajadores que desempeñan un oficio por su cuenta.
- Empleo informal. Los resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo [ENOE] indican que en el segundo trimestre de 2019 todas las modalidades de empleo informal sumaron 30.9 millones de personas.
- Personas trabajadoras del hogar; existen 2.4 millones.
- Servidores públicos de estados, municipios y de organismos públicos descentralizados no incorporados al Infonavit, cuya legislación no es clara o es omisa en cuanto a las obligaciones en materia de vivienda.
- Personas repatriadas. En 2018 fueron repatriados 203,711 mexicanos desde Estados Unidos, y de enero a mayo se registraron 89 mil 185 connacionales retornados.

### Objetivo del proyecto

Diseñar e implementar los servicios y procesos necesarios para atender vía electrónica a cualquier segmento de las y los trabajadores que requieran realizar aportaciones extraordinarias a su Subcuenta de Vivienda, y que posteriormente puedan utilizar estos recursos para ejercer un crédito hipotecario o para su retiro laboral, en ambos casos cuando cumplan las condiciones establecidas para ello, en términos de la normatividad interna y la Ley del Infonavit.

Lo anterior con el objetivo de impulsar políticas que permitan al Infonavit ser actor estratégico en la Política Nacional de Vivienda, dando cauce institucional a la visión de hacer tangible el derecho de todas y todos los trabajadores de acceder a una vivienda, mediante la iniciativa de ofrecer, principalmente a segmentos de personas en condiciones vulnerables que hoy no cuentan con un trabajo formal con un patrón del régimen obligatorio IMSS-Infonavit, la posibilidad de realizar aportaciones extraordinarias a su Subcuenta de Vivienda en el Infonavit, analizando la viabilidad jurídica de atender segmentos que:

- No tengan una Subcuenta de Vivienda.
- Tengan o hayan tenido un crédito en el Infonavit.
- Tengan o no relación laboral con patrones del régimen obligatorio IMSS-Infonavit.
- El monto de su ingreso o remuneración.
- El tipo de trabajo que desarrolle (variable, fijo, informal, etcétera).

### Alcance

1. Implementar los servicios electrónicos para la entrega de la línea de captura y de los procesos para la individualización de las aportaciones extraordinarias [AE].

- Servicio en Mi Cuenta Infonavit para la generación de la ficha con la línea de captura para el depósito y consulta de la situación que guardan los pagos realizados.
- Proceso de identificación e individualización de las AE, tanto el proceso recurrente como un proceso inicial para recuperar las aportaciones realizadas durante la vigencia del servicio presencial.

- Implementación de mecanismos para evitar lavado de dinero.
- Diseño y definición de reportes.
- Consulta de las AE en el resumen de movimientos que se presenta en Mi Cuenta Infonavit.
- Diseño e implementación de la estrategia de capacitación y de comunicación.
- Actualización de la normativa de los procesos y servicios.

2. Desarrollar una estrategia para la captación de las AE con corresponsales bancarios y de tiendas de conveniencia y autoservicio:

- Análisis de alternativas para la recepción de las aportaciones extraordinarias mediante transferencias electrónicas, cargo a tarjetas de crédito o débito, domiciliación, depósito en establecimientos y recepción de depósitos desde Estados Unidos.
- Plan de acción para la implementación de los servicios del punto anterior.
- Análisis para determinar la viabilidad de utilizar la tableta con validación de datos biométricos, que dé valor al servicio.
- Implementación de acuerdo con los resultados del análisis y autorización.
- Implementación de los servicios de acuerdo con la viabilidad operativa y financiera.

### Soluciones o servicios implementados o por implementar en 2020

- Servicio para la generación de líneas de captura para el depósito de AE.
- Proceso de individualización de las AE.
- Estrategia de capacitación y de comunicación interna y externa.
- Estrategia para la captación de las AE con corresponsales bancarios y tiendas de conveniencia y autoservicio.

### Beneficios del proyecto

Para las y los trabajadores:

- Constituir o incrementar ahorro en una Subcuenta de Vivienda, lo que permitirá ejercer el derecho de acceso a un crédito para vivienda o retirar los recursos acumulados en la etapa de retiro, de acuerdo con las condiciones y normativa que existan en el momento de solicitar los beneficios.

Para el Infonavit:

- Mejorar la imagen institucional como actor estratégico en la Política Nacional de Vivienda, dando causa a la implementación de políticas públicas que buscan garantizar la igualdad de derechos en materia de vivienda y ahorro para el retiro.

### Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2019	0.00	-	0.30	904	0.30
2020	0.00	-	4.27	904	4.27
<b>Total</b>	<b>0.00</b>		<b>4.57</b>		<b>4.57</b>

## Migrantes

**Área líder:** Subdirección General de Planeación y Finanzas  
**Áreas participantes:** SGC, SGAC, SGTI y CGR

### Problemática o necesidad

Se identificó la necesidad de ampliar los canales de recepción de pagos de créditos de mexicanos en el extranjero para expandir la ubicación geográfica y garantizar un abono oportuno y efectivo al crédito que corresponda.

### Objetivo del proyecto

Explorar nuevas opciones de canales de captación de pagos que permitan a los acreditados que viven en el extranjero realizar el pago de su crédito, en condiciones de seguridad y con comisiones de mercado.

### Alcance

- Identificar e implementar nuevas alternativas para que los acreditados puedan realizar el pago de su crédito.

### Soluciones o servicios implementados o por implementar en 2019

- Nuevos canales de captación de pagos de crédito.

### Por implementar en 2020

- Conexión tecnológica de los nuevos canales de captación de pagos de crédito.

### Beneficios del proyecto

- Mejorar los procesos de recepción de pagos de créditos de acreditados ubicados físicamente en los Estados Unidos que se realizan a través de una remesadora.
- Brindar mejores alternativas a los acreditados que residen en el extranjero para que puedan realizar de forma más eficaz y eficiente su pago de crédito o el de algún familiar.
- Mejorar las condiciones para aquellos connacionales que quieran beneficiar a sus familiares o a quienes ellos designen como beneficiario, para que estos residentes en territorio nacional puedan aprovechar las remesas para fines específicos.
- Incrementar la captación de recursos para el pago de los créditos.
- Mejorar la imagen del Instituto.

### Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2020	0.00	-	0.00	-	0.00
<b>Total</b>	<b>0.00</b>		<b>0.00</b>		<b>0.00</b>



## EJE 3. Operación eficiente y transparente

### Nueva Plataforma de Empresas Aportantes

**Área líder:** Subdirección General de Planeación y Finanzas / Coordinación General de Recaudación Fiscal  
**Áreas participantes:** CG, SGC, SGAC, SGAS, SGTI y CGR

### Problemática o necesidad

La plataforma que actualmente administra los principales procesos de recaudación del Instituto data de 2005. Con el fin de actualizar la plataforma, durante los ejercicios 2017 y 2018, se realizó un esfuerzo para replantear el actual del sistema TRM-SAP con la inclusión de diversas mejoras al ciclo recaudatorio.

El proyecto de reimplementación no finalizó con un resultado satisfactorio y las necesidades de soporte tecnológico a la operación que dieron origen al proyecto subsisten. Adicionalmente durante esos dos años se dejó de invertir en la solución actual, lo que provocó un rezago tecnológico en la misma.

### Objetivo del proyecto

Que los procesos de las áreas de recaudación, fiscalización, auditoría y administración de lo contencioso dispongan de los mecanismos de gestión que permitan controlar y dar seguimiento a las actividades relacionadas con la cobranza y la fiscalización de manera eficiente.

### Alcance

- Desarrollar un diagnóstico para cubrir las necesidades de soporte tecnológico a las funciones de la CGRF, considerando su viabilidad, así como un esquema de alto nivel para el plan de implementación que permita poner a consideración de los órganos colegiados la continuidad del proyecto.
- Implementar mejoras operativas en la plataforma actual y mitigar las principales problemáticas de la CGRF, derivadas de las deficiencias de la actual automatización tecnológica de los procesos tributarios.

### Soluciones o servicios implementados o por implementar en 2019

- Diagnóstico tecnológico y ruta de implementación.

### Por implementar en 2020

- Mejoras a la plataforma actual en tres grupos de requerimientos que incluyen la incorporación de la cuenta por cobrar de auditórias.

### Beneficios del proyecto

- Contar con la mejor alternativa tecnológica para cubrir las necesidades de la CGRF y trazar una ruta de implementación que disminuya los riesgos de ejecución del proyecto.
- Instrumentar las mejoras operativas de corto plazo en la plataforma actual enfocadas, principalmente, a mejorar la cuenta por cobrar y los procesos de pagos y convenios.
- Asegurar la continuidad operativa a largo plazo en los procesos recaudatorios, mediante la implementación de nuevas tecnologías que prevengan la obsolescencia y pérdida del soporte de la plataforma SAP-TRM.

### Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2018	4.42	500	119.68	904	124.10
2019	0.00	-	9.0	904	9.0
2020	0.00	-	39.0	904	39.0
<b>Total</b>	<b>4.42</b>		<b>167.68</b>		<b>172.10</b>

## Sistema Integral de Administración de Créditos y Atención a Acreditados (SIAC)

Área líder: Subdirección General de Administración de Cartera

Áreas participantes: SGTI

### Problemática o necesidad

Actualmente la Subdirección General de Administración de Cartera [SGAC] no cuenta con un sistema que permita integrar de forma individual todas las etapas de la vida de los créditos. En consecuencia, para obtener la historia de cada crédito, se deben realizar diversas búsquedas de información entre los diferentes aplicativos y bases de datos institucionales lo que provoca mayor asignación de cuentas [volumen], reprocessos, información imprecisa de los acreditados y las hipotecas, diferencias entre los diversos aplicativos generadas por los tiempos de actualización de la información, reportes no estandarizados, perfilamientos genéricos sobre las cuentas e incremento en el costo de la cobranza.

La SGAC necesita contar con una solución tecnológica que permita la integración y estandarización de la información desde que se recibe en Cartera hasta la cancelación del crédito.

De continuar con los sistemas actuales se corren riesgos tales como: asignar cuentas al corriente, aumentar el gasto en despachos de cobranza, no tener homologación en los diferentes canales, etcétera.

### Objetivo del proyecto

Desarrollar e implementar una solución tecnológica que permita hacer más eficiente la administración del portafolio, homologar y estandarizar la información de los diferentes aplicativos existentes, las gestiones [externas e internas] y el resultado de las mismas, del total del portafolio activo del Instituto, considerando y registrando el posible retorno de alguna de las garantías hipotecarias, para generar un historial y una trazabilidad<sup>55</sup> de la vida del crédito que permitirá perfilar al acreditado y así ofrecerle la solución de cobranza que más le convenga.

### Alcance

- Datos del crédito.
- Historial del crédito.
- Historial de pagos.

- Ficha de cobranza.
- Histórico de gestiones.
- Histórico de apoyos otorgados.
- Histórico de aclaraciones.
- Casos especiales.
- Reportes de gestión.

### Soluciones o servicios por implementar en 2020

- Plataforma tecnológica que homologue y estandarice la información de los créditos del total del portafolio activo del Instituto y que incluya el histórico de transacciones y gestiones realizadas [externas e internas] en cada crédito.

### Beneficios del proyecto

- Disminuir el gasto en la operación de cobranza por los diferentes canales.
- Mejorar el perfilamiento del acreditado, lo que deriva en ofrecerle una solución de cobranza acorde a sus necesidades y características.
- Tener mayor precisión en la asignación de cuentas a los diferentes canales de atención, que deriva en la disminución de aclaraciones y quejas.
- Elaborar un diagnóstico del portafolio para toma de decisiones.
  - Información para el diseño de nuevas soluciones.
- Gestionar créditos eficiente.
- Contar con la trazabilidad de la historia de crédito y de la garantía.
- Generar estrategias oportunas al portafolio.
- Contar con atención especializada a grupos vulnerables.
- Proporcionar información oportuna al acreditado.
- Brindar una mejor calidad en la atención.

### Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2019	0.00	-	16.79	904	16.79
2020	0.00	555	40.01	904	40.01
Total	<b>0.00</b>		<b>56.80</b>		<b>56.80</b>

## Wbservice de Avisos de Créditos

Área líder: Subdirección General de Planeación y Finanzas / Coordinación General de Recaudación Fiscal

Áreas participantes: SGCom y SGTI

### Problemática o necesidad

Actualmente el Infonavit genera avisos de cambios a los créditos de las y los trabajadores mediante documentos en formato PDF [Portable Document Format] esto implica que para enterarse de las modificaciones a algún crédito la empresa aportante tiene que recuperarlos de los portales que el Instituto pone a su disposición y capturarlos en los sistemas de nómina. Es decir, no existe esta interacción directa entre los sistemas de control de nómina y la información generada por el Infonavit.

### Objetivo del proyecto

Generar un servicio que permita la descarga de información de los avisos de retención de las y los trabajadores de forma masiva, dirigido a las empresas aportantes, lo que permitirá automatizar el cálculo de las retenciones por el concepto de amortización de crédito del Infonavit en los casos en los que el Instituto genere un nuevo aviso de cambio al crédito de las y los trabajadores.

### Alcance

Poner a disposición de las empresas aportantes un servicio de consulta para que puedan realizar el cálculo de las amortizaciones, lo que les permitirá determinar los siguientes supuestos:

- Inicio de las retenciones para amortización de créditos de las y los trabajadores recién acreditados o nuevas contrataciones en su empresa.
- Cambios de factor de descuento de amortizaciones.
- Suspensión de retención de amortizaciones a las y los trabajadores con un crédito próximo a liquidar o que se encuentren en una zona de desastres naturales o emergencias.
- Suspensión por obligado solidario [cuando la o el trabajador tiene más de una relación laboral].

### Soluciones o servicios por implementar en 2020

- Wbservice de Avisos de Crédito en operación.

<sup>55</sup> Trazabilidad: se entiende cualquier cambio que se registre en el crédito [por ejemplo, cambio del RFC del acreditado] y la vivienda [actualización del código postal].

## Beneficios del proyecto

A las empresas aportantes:

- Beneficiará a 451,231 patrones que tienen trabajadoras y trabajadores con crédito, y que cuentan con un sistema automatizado de nómina.
- Permitirá la consulta masiva de avisos de cambio de estatus de los créditos de las y los trabajadores a las empresas aportantes que cuenten con sistemas de nómina.

Al derechohabiente:

- Reducirá los trámites de retenciones en exceso por parte de las y los trabajadores.

Al Infonavit:

- Evitará los trámites de devoluciones en exceso al permitir efectuar los cálculos correctos a los responsables del timbrado de nómina.
- Permitirá conocer con exactitud quién está consultando los avisos.

## Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2019	0.00	-	1.00	904	1.00
2020	1.50	511	0.44	904	2.44
	0.50	544			
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>1.44</b>		<b>3.44</b>

## Reingeniería del Cálculo de Flujo de Efectivo e informes en la Plataforma de Administración de Inversiones (PAI)

Área líder: Subdirección General de Planeación y Finanzas

Áreas participantes: SGTI

### Problemática o necesidad

Se requiere rediseñar el modelo para la administración y proyección del flujo de efectivo, desde la integración automática de la información requerida hasta el análisis de escenarios de flujo de efectivo.

Se requiere el rediseño del informe operativo, del informe de posición e inversiones de la Tesorería General [TG] y la valuación del portafolio [diario y mensual].

### Objetivo del proyecto

- **Reingeniería del cálculo del flujo de efectivo de la Tesorería General [TG]:** Rediseñar el modelo de proyección del flujo de efectivo de la TG dentro de la PAI que permita a la Gerencia de Tesorería Inversiones [GTI] tomar decisiones mejor sustentadas para definir las estrategias de inversión, además de programar las entradas y salidas de efectivo, así como la definición de montos a traspasar de la TG al FANVIT.
- **Rediseño de reportes de la PAI:** Rediseñar el informe operativo, informe de posición e inversiones de la TG y la valuación del portafolio [diario y mensual].

### Alcance

- Procesos y sistemas que intervienen en la estimación del flujo de efectivo.
- Diagnóstico de la operación de la PAI.
- Automatización de la integración de información de diferentes fuentes requeridas para la proyección del flujo de efectivo [entradas y salidas de efectivo].
- Desarrollo de modelos de estimación de flujo de efectivo.
- Automatización y rediseño del informe operativo, informe de posición e inversiones y la valuación de portafolio [diario y mensual].
- Complemento a la actual calculadora de flujo de efectivo mientras se desarrolla la reingeniería del cálculo del flujo de efectivo.
- Diagnóstico de la proyección de flujo proyectado, de la CGR, dentro de la plataforma SAS [Solución final con proyección a 30 años].

### Soluciones o servicios por implementar en 2020

- Modelo de proyección del flujo de efectivo de la TG dentro de la PAI.
- Informe operativo, informe de posición e inversiones de la TG y la valuación del portafolio [diario y mensual].

### Beneficios del proyecto

Reingeniería del cálculo de flujo de efectivo de la TG:

- Permitirá el análisis de escenarios de requerimientos de flujo de efectivo de la TG.
- Eliminará el riesgo operativo al evitar procesos manuales en la integración de la información.
- Alertará el posible rompimiento del saldo mínimo de liquidez estipulado por la CGR.
- Definirá los montos mínimos de inversión de la TG.
- Permitirá el análisis del portafolio de inversiones.

Informes de la PAI:

- Evitará la manipulación, dependencia de macros y/o ejecutables en Excel, con el fin de automatizar el informe operativo, informe de posición e inversiones de la TG y la valuación del portafolio [diario y mensual].
- Automatizará la generación de informes donde se obtengan archivos con formato de Excel y PDF.
- Reducirá los tiempos de elaboración y evitara el riesgo por omisión de datos en los informes.

## Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2019	0.00	-	4.50	904	4.50
2020	0.00	-	0.98	904	0.98
<b>Total</b>	<b>0.00</b>		<b>4.48</b>		<b>5.48</b>

## Robustecer y facilitar la Captación de Pagos de Amortización de Créditos

Área líder: Subdirección General de Planeación y Finanzas

Áreas participantes: SGAC, SGTI y CGJ

### Problemática o necesidad

Se requiere robustecer el Sistema Integral de Captación de Ingresos (SICI) que administra los créditos en el Régimen Extraordinario de Amortización (REA) para integrar datos estadísticos que permitan:

- Identificar las localidades donde fueron otorgados los créditos por Infonavit y si estos cuentan con un medio de pago cercano, en su caso que sirva para incorporar nuevas entidades captadoras.
- Conocer la movilidad que tienen los acreditados respecto a la ubicación de su vivienda comparada con el sitio donde se realiza el pago.
- Proporcionar información del pago que permita la solución de aclaraciones de los acreditados de manera eficiente.
- Habilitar la domiciliación y el pago a través de celular como métodos de captación e incentivar su uso, así como fortalecer el registro, operación y reportes del pago en línea.

### Objetivo del proyecto

- Rediseñar y robustecer el sistema para la administración y generación de información referente a la amortización de créditos del REA que ayude a la toma de decisiones.
- En conjunto con las entidades captadoras (bancos y tiendas) incrementar la captación, disminuir la cartera vencida, optimizar tiempos de atención y reducir el pago de comisiones por el Instituto.

### Alcance

- Mejora del Sistema Integral de Captación de Ingresos de acuerdo con las necesidades planteadas a través del Sistema Integral.

- Entidades captadoras (bancos y tiendas), por protocolo de comunicación SFTP, Axway (herramienta para envío de información).

### Soluciones o servicios por implementar en 2020

- Reportes estadísticos de cobranza y puntos de captación.
- Perfiles de consulta de pagos a nivel nacional.

### Beneficios del proyecto

Para el Infonavit:

- Incremento de 0.01% del promedio mensual captado, lo que representa 22.4 millones de pesos y 7,900 operaciones mensuales, lo que mejorará el flujo de efectivo del Instituto al permitirle mayor inversión en efectivo.
- Reducción de las comisiones pagadas por el Instituto por pagos en ventanilla bancaria de promedio de 10 a 5 pesos.

Para los acreditados:

- Más y mejores opciones para realizar sus pagos a través de medios físicos o electrónicos.
- Menos gasto de traslado para realizar el pago de su crédito.
- Disminución del tiempo de respuesta de aclaraciones.

### Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2019	0.00	-	1.20	904	1.20
2020	0.00	-	2.35	904	2.35
<b>Total</b>	<b>0.00</b>		<b>2.35</b>		<b>2.35</b>

## Ampliar las Opciones de Pago de Deporef

Área líder: Subdirección General de Planeación y Finanzas

Áreas participantes: SGC, SGAC, SGAS, SGCom, SGTI, CGJ, CGRF y CGRH

### Problemática o necesidad

El Instituto sólo ofrece una opción a las personas o empresas que requieren hacer un pago por medio de Depósitos Referenciados (Deporef). El tener un acuerdo con una sola institución financiera para brindar este servicio, da como resultado tener una comisión no competitiva por cada pago y se limitan las opciones de captación.

### Objetivo del proyecto

- Disminuir las comisiones que se pagan por servicio Deporef.
- Minimizar los riesgos que implican que un solo proveedor brinde el servicio.

### Alcance

- Adaptar el módulo de Deporef de SAP para recibir depósitos de otras entidades captadoras.
- Generar adendas a los contratos que ya se tienen con entidades captadoras [bancos] para que cinco entidades más incluyan el servicio de depósitos Deporef [BBVA Bancomer, Bancoppel, Banamex, Santander y Scotiabank].

### Soluciones o servicios por implementar en 2020

- Módulo de Deporef en el SAP para recibir depósitos de más entidades captadoras.

### Beneficios del proyecto

Para el Infonavit:

- Reducción objetivo de las comisiones a través de la competencia de entidades captadoras de 10 a 7 pesos (30%).

Para las y los derechohabientes:

- Reducción de los tiempos de depósito pues se incrementan los puntos de captación.

### Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2019	0.00	-	3.30	904	3.30
2020	0.00	-	3.20	904	3.20
<b>Total</b>	<b>0.00</b>		<b>6.50</b>		<b>6.50</b>

## Automatización del Seguimiento de la Conciliación Contable Operativa

Área líder: Subdirección General de Planeación y Finanzas

Áreas participantes: CG, SGC, SGAC, SGAS, SGARH, SGCom, SGTI, CGRF y CGR

### Probleática 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 del proyecto

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, a través de este mismo sistema que dará seguimiento al cumplimiento y resultados de dicha conciliación.

### Alcance

- Desarrollo de 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.

### Soluciones o servicios por implementar en 2020

- Sistema de seguimiento para extracción de saldos en SAP FICO a diferentes niveles.
- Reportes.
- Alertas.
- Módulo de administración de usuarios.
- Módulo de administración de perfiles.

### Beneficios del proyecto

- Automatización del seguimiento de las conciliaciones operativas y contables.
- 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.
- Emisión de reportes regulatorios con cifras conciliadas.
- Disminución y seguimiento a las partidas en conciliación.

### Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2019	0.00	-	0.38	904	0.38
2020	0.00	555	0.00	904	0.00
<b>Total</b>	<b>0.00</b>		<b>0.38</b>		<b>0.38</b>



## Habilitadores

## Modernizar Plataforma de Gestión y Análisis de Datos e Información

Área líder: Subdirección General de Tecnologías de Información

Áreas participantes: SGPF

### Problemática o necesidad

- La plataforma tecnológica de gestión y análisis de datos e información actualmente es heterogénea, sus componentes son elementos aislados, sin reglas de conciliación, consistencia, integridad y calidad de información.
- Los procesos técnicos de inteligencia de negocio operan en silos, se desarrollan principalmente del lado de tecnología y no se cuenta con un esquema de autoservicio a las áreas de negocio para análisis o minería.
- Las soluciones de datos abiertos y compartidos no son robustas, no cuentan con estándares de protección de datos y dificultan la interoperabilidad con instituciones privadas y gubernamentales.

### Objetivo del proyecto

Implementar una plataforma tecnológica de gestión y análisis de datos con funciones de gobierno y protección de información, con el propósito de ampliar la cobertura de soluciones, servicios y canales de atención e información a las y los derechohabientes, y que favorezca la interoperabilidad con las diferentes instituciones privadas y gubernamentales.

### Alcance

- Desarrollo de arquitectura y diseño de la plataforma de servicios de gestión y análisis de datos.
- Diseño de la gobernanza tecnológica de datos.
- Diseño de Data LAKES institucionales.
- Robustecer el Data WAREHOUSE.
- Diseño de Data MARTS.

### Soluciones o servicios por implementar en 2020

- Arquitectura y diseño de la plataforma de servicios de gestión y análisis de datos.
- Diseño de gobernanza tecnológica de datos.
- Diseño de Data LAKES institucionales.
- Data WAREHOUSE.
- Data MARTS.
- ODS por área usuaria.
- Esquema de autoservicio desarrollado.

### Beneficios del proyecto

- Esquemas de autoservicio que facilitan el análisis de información y toma de decisiones.
- Mejora de la calidad y oportunidad de la información.
- Cuidado de la consistencia de información en las fuentes de las diferentes áreas de negocio.

### Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2020	5.00	555	25.00	904	30.00
<b>Total</b>	<b>5.00</b>		<b>25.00</b>		<b>30.00</b>

## Reportes Regulatorios para la CNBV

**Área líder:** Subdirección General de Planeación y Finanzas

**Áreas participantes:** SGC, SGAC, SGTI, CGJ, CGRF y CGR

### Problemática o necesidad

Con el fin de dar cumplimiento a las solicitudes de información de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores [CNBV] cada área del Instituto es responsable de elaborar sus entregables y, posteriormente, consolidarlos en un solo documento para su entrega; sin embargo, con el número de áreas involucradas y la cantidad de solicitudes que llegan es complicado tener la certeza de que la información sea consistente con el reporte global que se debe enviar, lo que provoca que un agente externo a las áreas revise dicha información, lo que hace necesario contar con una solución tecnológica que pueda generar y validar la información de manera automática, de acuerdo con las reglas de operación de cada una de las áreas involucradas.

### Objetivo del proyecto

Desarrollar e implementar una solución tecnológica que permita generar de manera sistemática los reportes regulatorios a la CNBV que consolide la información para asegurar el cumplimiento en tiempo y forma con las obligaciones marcadas en la Ley del Infonavit y en la Circular Única de los Órganos y Entidades de Fomento [CUOEF].

### Alcance

La instrumentación de un desarrollo tecnológico que permita:

- Módulo de generación de reportes.
- Módulo de generación de reportes consolidados.

## Nuevo Esquema de Evaluación de Desempeño y Compensación Variable

**Área líder:** Subdirección General de Planeación y Finanzas

**Áreas participantes:** SGARH, SGTI

### Problemática o necesidad

- La metodología utilizada para el establecimiento de metas de las áreas carece de lineamientos, criterios, reglas de negocio y guías operativas para vincularlo al Tablero de Gestión Estratégica (TGE).
- No existe un mecanismo de seguimiento a la ejecución de la estrategia como el que proporcionaban las Unidades Estratégicas de Alto Rendimiento.
- No existe un mecanismo para comunicar y trasladar la estrategia en forma de cascada a los colaboradores. Como resultado, no se puede promover y garantizar la aportación individual al logro de los objetivos institucionales.
- No existen protocolos oficiales y ágiles para que los superiores jerárquicos de cada nivel traduzcan la estrategia institucional a su equipo, planeen las acciones para su cumplimiento y definan metas individuales de desempeño.

Por lo anterior se requiere:

- Que el personal conozca todos los elementos y criterios que integran la Evaluación del Desempeño para que ésta les oriente en su desarrollo profesional.
- Que dé criterios para guiar la calibración de la evaluación, de manera que se reconozca el mérito objetivamente y se promueva el desarrollo de los colaboradores.
- Que el sistema de puntuación para los distintos perfiles de evaluación refleje con claridad la responsabilidad e involucramiento en cada uno de los componentes que se evalúan.
- Que el esquema de compensación variable sea un incentivo no obligatorio, exclusivamente ligado al desempeño.
- Una herramienta tecnológica que permita conectar a todos los actores involucrados, sistematizar todos los procesos que actualmente se ejecutan en forma manual, además de automatizar las tareas de configuración, alimentación de datos, cálculo y reporteo.

- Módulo de conciliación de cifras.
- Módulo de transmisión por canal seguro de los reportes a la CNBV.

### Soluciones o servicios por implementar en 2020

- Solución tecnológica que permita atender las obligaciones que se tienen con la CNBV sobre los reportes regulatorios que marca la CUOEF.

### Beneficios del proyecto

- Disminución en los tiempos para la elaboración de los reportes regulatorios.
- Certeza en la integridad de la información.
- Cumplimiento con las obligaciones del Instituto ante la CNBV.
- Disminución en el tiempo requerido por parte de los involucrados en la generación de los reportes.

### Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2020	0.00	555	0.00	904	0.00
<b>Total</b>	<b>0.00</b>		<b>0.00</b>		<b>0.00</b>

### Objetivo del proyecto

Llevar a cabo el rediseño y parametrización del actual esquema de evaluación del desempeño de las áreas y delegaciones regionales, y del personal estratégico, táctico y técnico del Instituto, junto con el esquema de compensación variable, bajo criterios y mecanismos cuantitativos y cualitativos, con un enfoque de mejora continua, equidad y transparencia conforme a las mejores prácticas y las nuevas tendencias en la industria del capital humano, para luego sistematizar y automatizar el modelo resultante.

### Alcance

- Diseñar la metodología e implementar los mecanismos de gestión del desempeño y esquema de compensación variable para cada uno de los niveles del Instituto (estratégico, táctico y técnico).
- Validar las adecuaciones con el Gerente Sr de Administración y Control Financiero, el Gerente Sr de Compensaciones y Control de Presupuesto, el titular de la SGPF, el titular de la SGARH y el Director General.
- Implementar el modelo autorizado.
- Diseñar y ejecutar un programa de gestión del cambio con el fin de agilizar la adopción del nuevo modelo de gestión del desempeño y esquema de compensación variable.
- Diseñar y ejecutar un programa de capacitación y formación de instructores [train the trainers] con los materiales y herramientas para 100 colaboradores del Instituto que capacitarán al resto del personal.
- Diseñar las reglas de negocio del modelo de gestión del desempeño y esquema de compensación variable y sistematización en la herramienta que definirá la Subdirección General de Tecnologías de Información.
- Elaborar la normativa de operación del modelo para la Gerencia de Evaluación del Desempeño y la Gerencia de Compensaciones y Control Operativo, conforme al modelo de Gobierno de Procesos del Infonavit.
- Ejecutar la primera iteración semestral del modelo de gestión del desempeño y compensación variable.

## Soluciones o servicios a implementar

- Metodología de indicadores y metas que consideren:
  - TGE.
  - Áreas y delegaciones.
  - Personal estratégico.
  - Gerencias Senior y gerencias.
  - Personal táctico y técnico.
  - Gerentes en delegación.
- Metodología de programación de actividades para:
  - TGE [áreas y delegaciones].
  - Gerencias Senior y gerencias.
  - Personal táctico y técnico.
- Metodología, manual y reglas de negocio de gestión y evaluación del desempeño para:
  - Áreas y delegaciones.
  - Personal estratégico.
  - Gerencias Senior y gerencias.
  - Personal táctico y técnico.
  - Gerentes en delegación.
- Metodología, manual y reglas de negocio del esquema de Compensación Variable que se diseñe para la totalidad de los niveles que se encuentran dentro de la estructura del personal estratégico, táctico y técnico.
- Diagnóstico y diseño del Programa de Gestión del Cambio.
- Ejecución del Programa de Gestión del Cambio.
- Capacitación de colaboradores en el programa de formación de instructores.
- Actualización de normativa de operación:
  - Gestión del desempeño.
  - Compensación variable.
- Sistema de establecimiento de metas, seguimiento de avances y evaluación de resultados y de evaluación cualitativa.
- Ejecución de la primera iteración semestral.

## Beneficios del proyecto

- Dar seguimiento en tiempo real al cumplimiento de la estrategia institucional y la programación táctica y operativa, para hacer las adecuaciones necesarias oportunamente por la alta dirección, así como de los indicadores de desempeño de cada uno de los procesos y procedimientos documentados en el Modelo de Operación del Infonavit.
- Dar retroalimentación casi inmediata a los colaboradores del Instituto, que les permita mejorar su desempeño y obtener sentido de logro a partir de sus actividades diarias.
- Contar con:
  - Marco metodológico que ayude a establecer el rumbo de las actividades sustantivas que el Infonavit ejecuta.
  - Distribución de la puntuación justa y relativa al nivel de responsabilidad y al campo de acción de cada colaborador.
  - Objetividad en el pago de la compensación variable, anulando las malas prácticas de distribución discrecional que no están relacionadas al mérito.
  - Componente de la satisfacción en la calidad del servicio a clientes internos y externos (oportuno, confiable, conforme a requisitos y satisfactor de la necesidad).
- Poder ejercer la facultad de rectificación en las metas afectadas por factores externos con criterios claros y transparentes.
- Mitigar efectos de las desviaciones y establecer los controles que aseguren un desempeño adecuado.
- Reforzar las actitudes positivas e institucionalizar buenas prácticas.

## Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2019	12.50	555	0.00	904	12.50
2020	7.00	555	9.00	904	16.00
<b>Total</b>	<b>19.50</b>		<b>9.00</b>		<b>28.50</b>

## Rediseño de la Intranet Institucional

**Área líder:** Subdirección General de Comunicación

**Áreas participantes:** Todas las Subdirecciones Generales y Coordinaciones Generales

## Problemática o necesidad

A más de 10 años de la creación de la intranet institucional, no se han realizado cambios sustantivos en la estructura de la navegación, sólo actualizaciones o cambios menores y, en consecuencia, ya no se adapta a las necesidades actuales del Instituto. Sumado a ello, y derivado del cambio de administración, se requiere actualización en las estructuras, tanto de áreas de apoyo como de áreas sustantivas.

Por lo tanto, se busca un nuevo diseño, contenidos y operación, ya que es el principal medio de difusión, comunicación y consulta de información interna para los empleados del Instituto sobre las actividades y acuerdos de las diferentes áreas, normatividad institucional, servicios y prestaciones, aplicaciones y procesos de trabajo, así como las noticias del quehacer del Infonavit.

## Objetivo del proyecto

Rediseñar la imagen y la información de la intranet para proporcionar servicios y contenido oportunos, confiables y útiles, que ayuden a facilitar los trámites personales y las actividades del trabajo diario de las y los empleados del Instituto.

## Alcance

- Los ajustes sólo se harán al diseño e información de la intranet.
- Se usará la información proporcionada por las áreas sustantivas y de apoyo y ésta será responsabilidad de cada administrador de sección.
- Se hará la revisión y corrección de los contenidos proporcionados por las áreas sustantivas y de apoyo para homologar la información.
- El funcionamiento de los enlaces a otros sitios de internet no será responsabilidad ni objetivo de este proyecto.

## Soluciones o servicios por implementar en 2020

- Rediseño de la imagen principal del look and feel [página de entrada] a intranet y se reorganizará el contenido de la misma
- Información actualizada de las áreas sustantivas y de apoyo: información oportuna y veraz que las áreas sustantivas y de apoyo deseen publicar para los empleados.

## Beneficios del proyecto

- Rediseñar la imagen de la intranet para incrementar su uso por parte de los empleados del Instituto.
- Tener contenidos oportunos y útiles para hacer más eficiente las actividades del trabajo diario.
- Facilitar a los empleados del Instituto su información personal para la realización de trámites y servicios.
- Conocer oportunamente las funciones, operación y actividades del Instituto [áreas sustantivas y de apoyo] y las de Dirección General.
- Consolidar la relación y conocimiento entre las y los empleados, y la administración del Instituto a través de la información proporcionada por cada área del Instituto.

## Presupuesto requerido (mdp)

Año	GAOV	Partida	Inversión	Partida	Total
2019	0.00	-	0.89	904	0.89
2020	0.00	-	0.04	904	0.04
<b>Total</b>	<b>0.00</b>		<b>0.93</b>		<b>0.93</b>

## Áreas participantes

<b>SGJ</b>	Secretaría General y Jurídica
<b>CG</b>	Contraloría General
<b>SGPF</b>	Subdirección General de Planeación y Finanzas
<b>SGC</b>	Subdirección General de Crédito
<b>SGAC</b>	Subdirección General de Administración de Cartera
<b>SGAS</b>	Subdirección General de Atención y Servicios
<b>SGARH</b>	Subdirección General de Administración y Recursos Humanos
<b>SGCom</b>	Subdirección General de Comunicación
<b>SGTI</b>	Subdirección General de Tecnologías de Información
<b>CGJ</b>	Coordinación General Jurídica
<b>CGRF</b>	Coordinación General de Recaudación Fiscal
<b>CGR</b>	Coordinación General de Riesgos
<b>CGRH</b>	Coordinación General de Recursos Humanos
<b>CIDS</b>	Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible

## 2. PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

Las metas de colocación de créditos hipotecarios para 2019 se determinaron en agosto de 2018 con base en supuestos de oferta, política y subsidios de vivienda que no se materializaron.

Por un lado, de acuerdo con la información del Registro Único de Vivienda [RUVE], desde mediados de 2018 existía una tendencia a la baja en la producción de vivienda perfilada para el segmento salarial de menos de 2.8 UMA [vivienda económica y popular hasta 158 UMA con precio de hasta 405,823 pesos], con una producción mensual que pasó de 6,879 viviendas en agosto 2018 a 4,824 unidades mensuales en septiembre 2019. Por otra parte, la reducción en el monto del subsidio, por parte de la Comisión Nacional de Vivienda [Conavi], dispersado a través del Crédito Tradicional Infonavit para segmentos salariales de hasta 2.8 UMA [de un esperado de 4,000 millones de pesos a un efectivo de 400 millones de pesos] dificultó la colocación de vivienda adecuada a través de créditos hipotecarios en este intervalo.

Durante 2019, la administración del Infonavit realizó un análisis del portafolio de las opciones de financiamiento con el objetivo de eliminar a aquellas que no pusieran al derechohabiente en el centro de las decisiones. Además, con el objetivo de aumentar el valor patrimonial de los trabajadores, se implementaron medidas en cuanto a los criterios de calidad de la vivienda y se aprobó el incremento en el Monto Máximo de Crédito de los trabajadores con ingresos de hasta 2.8 UMA. A partir del tercer trimestre de 2019, fecha en que ya habían sido implementadas estas medidas, el monto de promedio de colocación diaria de crédito pasó de 48 millones de pesos en el primer semestre 2019 a 68 millones de pesos en el tercer trimestre de 2019, que representa un incremento de 41%. Por su parte, el número de créditos pasó de 175 a 234 diarios, lo que representa un aumento de 34% de originación diaria en el mismo periodo de comparación.

A pesar de los cambios en los supuestos, en los panoramas y en el modelo de atención para 2019, sí se cumplirán con las 527 mil acciones de vivienda programadas para 2019.

Esta administración se comprometió con el diseño de nuevas estrategias y alternativas de financiamiento enfocadas a incrementar la calidad de vida de las y los trabajadores y el valor patrimonial de su vivienda, al proponer soluciones financieras flexibles: Créditos Solidarios, Autoproducción, Movilidad Hipotecaria, atención a nuevos mercados, entre otras, que empezarán a operar a partir de 2020.

Para 2020, se plantea, bajo un escenario macroeconómico central, un nivel de colocación de 362,971 créditos hipotecarios, lo cual representa un incremento de 2.5% respecto al estimado al cierre de 2019, y una meta de 529,514 créditos totales con un incremento de 0.31% respecto al estimado al cierre de 2019.

En congruencia con las proyecciones de este Plan Estratégico, el escenario central de colocación podrá observar variaciones durante 2020. Para hacer frente a estas variaciones, que en el caso de los niveles de colocación de créditos podrían observar un rango de (+/-15%) alrededor del escenario central mencionado, el Infonavit contará con recursos garantizados para financiar el número de créditos necesarios cuidando en todo momento la calidad de la originación. La bolsa garantizada de liquidez servirá para canalizar recursos a los derechohabientes que tengan el derecho para obtener créditos para vivienda nueva o existente.

**Tabla 22**  
**CIERRE ESTIMADO DE CRÉDITOS**  
**POR TIPO DE CRÉDITO 2019**

Tipo de crédito	Cierre 2018	Meta 2019	Estimado cierre 2019	Meta 2020	Comparativo Meta 2020 vs estimado 2019 (%)
<b>Nueva</b>	213,287	223,408	182,284	184,231	1.0
<b>Existente</b>	156,243	154,388	171,986	178,740	3.93
<b>Total hipotecarios</b>	369,530	377,796	354,270	362,971	2.5
<b>Mejoravit<sup>56</sup></b>	168,987	150,000	173,600	166,543	
<b>Total</b>	538,517	527,796	527,870	529,514	0.31

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

**Tabla 23**  
**CIERRE ESTIMADO DE CRÉDITOS**  
**POR INTERVALO SALARIAL 2019**

Intervalo salarial (UMA)	Cierre 2018	Meta 2019	Estimado cierre 2019	Meta 2020	Comparativo Meta 2020 vs estimado 2019 (%)
<b>Tradicional hasta 2.6</b>	107,607	118,500	78,441	82,070	4.6
<b>Tradicional de 2.61 a 4</b>	93,462	92,402	100,545	103,930	3.4
<b>Tradicional de 4.01 a 5</b>	32,730	32,674	35,192	35,948	2.1
<b>Tradicional de 5.01 a 10</b>	72,240	72,907	77,690	79,140	1.9
<b>Tradicional mayor a 10</b>	63,491	61,313	62,368	61,883	-0.8
<b>Total hipotecarios</b>	369,530	377,796	354,270	362,971	2.5
<b>Mejoravit<sup>57</sup></b>	168,987	150,000	173,600	166,543	
<b>Total</b>	538,517	527,796	527,870	529,514	0.31

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

<sup>56</sup> Para 2020 este rubro incluirá los créditos que se originen por Autoproducción, sujeto a aprobación del Consejo de Administración.

<sup>57</sup> Idem.

**Tabla 24**  
**ACCIONES DE CRÉDITO DE VIVIENDA NUEVA Y EXISTENTE POR INTERVALO SALARIAL 2020 [UMA]**

Estado	Nueva						Existente						Total
	Hasta 2.60	2.61 a 4.00	4.01 a 5.00	5.01 a 10.00	Mayor 10.00	Total	Hasta 2.60	2.61 a 4.00	4.01 a 5.00	5.01 a 10.00	Mayor 10.00	Total	
Aguascalientes	1,447	1,508	474	929	648	<b>5,006</b>	978	946	467	915	438	<b>3,744</b>	
Baja California	769	2,055	701	1,076	975	<b>5,576</b>	2,258	3,733	1,214	2,391	1,896	<b>11,492</b>	
Baja California Sur	275	277	122	318	250	<b>1,242</b>	359	356	151	540	357	<b>1,763</b>	
Campeche	86	43	14	48	53	<b>244</b>	184	212	113	393	264	<b>1,166</b>	
Coahuila	2,663	3,056	916	1,741	1,329	<b>9,705</b>	1,945	2,736	1,257	2,852	1,295	<b>10,085</b>	
Colima	798	799	203	411	157	<b>2,368</b>	309	368	160	336	176	<b>1,349</b>	
Chiapas	219	287	87	191	122	<b>906</b>	386	470	195	557	322	<b>1,930</b>	
Chihuahua	1,495	1,403	389	801	1,262	<b>5,350</b>	4,521	5,345	1,241	2,860	1,678	<b>15,645</b>	
Ciudad de México	165	124	83	437	2,546	<b>3,355</b>	1,985	3,052	2,300	5,970	4,723	<b>18,030</b>	
Durango	865	611	143	312	157	<b>2,088</b>	1,424	1,312	329	658	351	<b>4,074</b>	
Guanajuato	2,144	3,052	936	2,152	1,606	<b>9,890</b>	1,707	2,208	1,045	2,048	910	<b>7,918</b>	
Guerrero	225	227	97	235	162	<b>946</b>	412	370	178	531	300	<b>1,791</b>	
Hidalgo	1,645	1,841	720	1,224	759	<b>6,189</b>	360	578	222	727	289	<b>2,176</b>	
Jalisco	5,984	5,201	1,420	2,937	2,996	<b>18,538</b>	2,888	3,192	1,464	3,336	2,203	<b>13,083</b>	
Estado de México	1,809	3,055	1,153	2,910	3,249	<b>12,176</b>	1,532	2,411	1,515	4,650	4,074	<b>14,182</b>	
Michoacán	1,635	933	244	470	366	<b>3,648</b>	700	718	297	694	448	<b>2,857</b>	
Morelos	55	45	38	215	624	<b>977</b>	197	336	198	544	584	<b>1,859</b>	
Nayarit	214	273	120	201	153	<b>961</b>	329	419	164	272	170	<b>1,354</b>	
Nuevo León	7,364	14,559	3,402	4,894	3,749	<b>33,968</b>	1,965	2,898	1,420	3,660	2,989	<b>12,932</b>	
Oaxaca	70	74	35	78	66	<b>323</b>	79	90	52	187	105	<b>513</b>	
Puebla	1,308	1,419	396	1,077	1,349	<b>5,549</b>	540	842	468	1,205	841	<b>3,896</b>	
Querétaro	620	1,173	564	1,964	2,969	<b>7,290</b>	271	602	397	1,034	908	<b>3,212</b>	
Quintana Roo	3,887	4,596	1,239	2,400	1,263	<b>13,385</b>	565	473	218	490	293	<b>2,039</b>	
San Luis Potosí	389	962	396	715	1,076	<b>3,538</b>	760	1,469	684	1,061	587	<b>4,561</b>	
Sinaloa	1,744	1,514	366	637	465	<b>4,726</b>	1,922	1,572	604	1,090	494	<b>5,682</b>	
Sonora	1,092	1,577	472	983	624	<b>4,748</b>	2,212	1,888	788	1,765	1,006	<b>7,659</b>	
Tabasco	394	410	68	158	129	<b>1,159</b>	346	389	206	534	347	<b>1,822</b>	
Tamaulipas	1,795	4,262	651	831	400	<b>7,939</b>	2,361	3,364	973	1,858	1,046	<b>9,602</b>	
Tlaxcala	309	199	39	104	98	<b>749</b>	195	226	84	240	154	<b>899</b>	
Veracruz	1,545	1,306	406	842	574	<b>4,673</b>	1,718	1,996	907	2,450	1,065	<b>8,136</b>	
Yucatán	1,994	1,252	305	755	784	<b>5,090</b>	696	555	225	583	357	<b>2,416</b>	
Zacatecas	798	532	122	333	144	<b>1,929</b>	164	179	91	330	109	<b>873</b>	
<b>Total nacional</b>	<b>45,802</b>	<b>58,625</b>	<b>16,321</b>	<b>32,379</b>	<b>31,104</b>	<b>184,231</b>	<b>36,268</b>	<b>45,305</b>	<b>19,627</b>	<b>46,761</b>	<b>30,779</b>	<b>178,740</b>	
RMVM	1,795	2,941	1,117	2,741	4,820	<b>13,414</b>	3,257	5,064	3,588	9,794	7,953	<b>29,656</b>	
Estado de México	179	238	119	606	975	<b>2,117</b>	260	399	227	826	844	<b>2,556</b>	
<b>Total Valles</b>	<b>1,974</b>	<b>3,179</b>	<b>1,236</b>	<b>3,347</b>	<b>5,795</b>	<b>15,531</b>	<b>3,517</b>	<b>5,463</b>	<b>3,815</b>	<b>10,620</b>	<b>8,797</b>	<b>32,212</b>	

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

**Tabla 25**  
**ACCIONES DE CRÉDITO DE MEJORAMIENTOS POR INTERVALO SALARIAL 2020 [UMA]**

Estado	Mejoravit <sup>58</sup>						Total
	Hasta 2.60	2.61 a 4.00	4.01 a 5.00	5.01 a 10.00	Mayor a 10.00		
Aguascalientes	840	643		272	346	77	<b>2,178</b>
Baja California	3,168	4,160		1,311	1,768	418	<b>10,825</b>
Baja California Sur	1,358	983		502	702	110	<b>3,655</b>
Campeche	1,260	579		215	517	106	<b>2,677</b>
Coahuila	3,629	2,842		1,016	1,699	386	<b>9,572</b>
Colima	213	109		53	119	33	<b>527</b>
Chiapas	1,848	951		388	716	146	<b>4,049</b>
Chihuahua	7,202	7,270		1,731	2,369	534	<b>19,106</b>
Ciudad de México	3,216	3,203		1,419	2,114	650	<b>10,602</b>
Durango	2,170	1,289		590	929	147	<b>5,125</b>
Guanajuato	2,048	1,671		573	743	123	<b>5,158</b>
Guerrero	519	301		100	203	33	<b>1,156</b>

**Tabla 25**  
**ACCIONES DE CRÉDITO DE MEJORAMIENTOS POR INTERVALO SALARIAL 2020 (UMA)**  
*Continuación*

Estado	Mejoravit <sup>58</sup>					Total
	Hasta 2.60	2.61 a 4.00	4.01 a 5.00	5.01 a 10.00	Mayor a 10.00	
Hidalgo	222	267	110	329	41	969
Jalisco	4,183	3,034	1,069	1,506	224	10,016
Estado de México	4,314	5,000	2,046	3,042	577	14,979
Michoacán	566	355	163	419	105	1,608
Morelos	787	682	345	676	100	2,590
Nayarit	560	281	112	193	33	1,179
Nuevo León	4,468	4,651	2,138	3,990	1,012	16,259
Oaxaca	679	493	226	529	71	1,998
Puebla	2,085	1,537	637	1,126	291	5,676
Querétaro	776	1,054	447	676	152	3,105
Quintana Roo	1,155	475	162	261	45	2,098
San Luis Potosí	550	665	338	399	90	2,042
Sinaloa	1,505	770	333	485	90	3,183
Sonora	2,710	1,679	576	1,017	259	6,241
Tabasco	1,140	752	291	556	108	2,847
Tamaulipas	1,757	1,826	703	1,200	359	5,845
Tlaxcala	458	402	143	226	36	1,265
Veracruz	1,381	858	352	714	147	3,452
Yucatán	3,175	1,122	350	518	99	5,264
Zacatecas	418	314	155	356	54	1,297
<b>Total nacional</b>	<b>60,360</b>	<b>50,218</b>	<b>18,866</b>	<b>30,443</b>	<b>6,656</b>	<b>166,543</b>
RMVM	5,872	5,586	2,371	3,670	1,008	18,507
Estado de México	1,658	2,617	1,094	1,486	219	7,074
<b>Total Valles</b>	<b>7,530</b>	<b>8,203</b>	<b>3,465</b>	<b>5,156</b>	<b>1,227</b>	<b>25,581</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

**Tabla 26**  
**TOTAL DE ACCIONES DE CRÉDITO POR INTERVALO SALARIAL 2020 (UMA)**

Estado	Total crédito (nueva, existente y Mejoravit)					Total
	Hasta 2.60	2.61 a 4.00	4.01 a 5.00	5.01 a 10.00	Mayor a 10.00	
Aguascalientes	3,265	3,097	1,213	2,190	1,163	10,928
Baja California	6,195	9,948	3,226	5,235	3,289	27,893
Baja California Sur	1,992	1,616	775	1,560	717	6,660
Campeche	1,530	834	342	958	423	4,087
Coahuila	8,237	8,634	3,189	6,292	3,010	29,362
Colima	1,320	1,276	416	866	366	4,244
Chiapas	2,453	1,708	670	1,464	590	6,885
Chihuahua	13,218	14,018	3,361	6,030	3,474	40,101
Ciudad de México	5,366	6,379	3,802	8,521	7,919	31,987
Durango	4,459	3,212	1,062	1,899	655	11,287
Guanajuato	5,899	6,931	2,554	4,943	2,639	22,966
Guerrero	1,156	898	375	969	495	3,893
Hidalgo	2,227	2,686	1,052	2,280	1,089	9,334
Jalisco	13,055	11,427	3,953	7,779	5,423	41,637
Estado de México	7,655	10,466	4,714	10,602	7,900	41,337
Michoacán	2,901	2,006	704	1,583	919	8,113
Morelos	1,039	1,063	581	1,435	1,308	5,426
Nayarit	1,103	973	396	666	356	3,494
Nuevo León	13,797	22,108	6,960	12,544	7,750	63,159
Oaxaca	828	657	313	794	242	2,834

<sup>58</sup> Para 2020 este rubro incluirá los créditos que se originen por Autoproducción, sujeto a aprobación del Consejo de Administración.

**Tabla 26**  
**TOTAL DE ACCIONES DE CRÉDITO POR INTERVALO SALARIAL 2020 (UMA)**  
*Continuación*

Estado	Total crédito (nueva, existente y Mejoravit)					Total
	Hasta 2.60	2.61 a 4.00	4.01 a 5.00	5.01 a 10.00	Mayor a 10.00	
Puebla	3,933	3,798	1,501	3,408	2,481	<b>15,121</b>
Querétaro	1,667	2,829	1,408	3,674	4,029	<b>13,607</b>
Quintana Roo	5,607	5,544	1,619	3,151	1,601	<b>17,522</b>
San Luis Potosí	1,699	3,096	1,418	2,175	1,753	<b>10,141</b>
Sinaloa	5,171	3,856	1,303	2,212	1,049	<b>13,591</b>
Sonora	6,014	5,144	1,836	3,765	1,889	<b>18,648</b>
Tabasco	1,880	1,551	565	1,248	584	<b>5,828</b>
Tamaulipas	5,913	9,452	2,327	3,889	1,805	<b>23,386</b>
Tlaxcala	962	827	266	570	288	<b>2,913</b>
Veracruz	4,644	4,160	1,665	4,006	1,786	<b>16,261</b>
Yucatán	5,865	2,929	880	1,856	1,240	<b>12,770</b>
Zacatecas	1,380	1,025	368	1,019	307	<b>4,099</b>
<b>Total nacional</b>	<b>142,430</b>	<b>154,148</b>	<b>54,814</b>	<b>109,583</b>	<b>68,539</b>	<b>529,514</b>
RMVM	10,924	13,591	7,076	16,205	13,781	<b>61,577</b>
Estado de México	2,097	3,254	1,440	2,918	2,038	<b>11,747</b>
<b>Total Valles</b>	<b>13,021</b>	<b>16,845</b>	<b>8,516</b>	<b>19,123</b>	<b>15,819</b>	<b>73,324</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

**Tabla 27**  
**MONTO DE CRÉDITO INFONAVIT 2020**  
 [Millones de pesos]

Estado	Infonavit			Entidades financieras		Derrama de crédito
	Monto Infonavit	SSV	Financiamiento Infonavit	Hipotecario	Mejoravit <sup>59</sup>	
Aguascalientes	3,198	454	3,652	974	66	4,691
Baja California	7,132	1,267	8,399	2,794	335	11,528
Baja California Sur	1,350	256	1,605	385	110	2,100
Campeche	612	122	734	124	83	942
Coahuila	8,083	1,240	9,323	2,740	299	12,362
Colima	1,444	198	1,642	310	16	1,968
Chiapas	1,189	217	1,407	438	121	1,966
Chihuahua	8,059	1,359	9,417	3,072	593	13,083
Ciudad de México	6,504	3,208	9,712	1,134	323	11,169
Durango	2,329	290	2,619	802	154	3,574
Guanajuato	7,102	1,223	8,325	2,212	155	10,692
Guerrero	1,083	264	1,348	376	35	1,759
Hidalgo	3,418	659	4,077	1,019	29	5,125
Jalisco	11,116	2,250	13,365	4,387	307	18,060
Estado de México	10,036	2,074	12,111	4,720	456	17,286
Michoacán	2,396	420	2,816	668	48	3,533
Morelos	1,276	572	1,848	167	81	2,095
Nayarit	887	144	1,030	229	35	1,295
Nuevo León	18,494	2,915	21,409	8,818	505	30,733
Oaxaca	351	81	432	33	61	526
Puebla	3,650	906	4,556	952	177	5,685
Querétaro	4,372	1,470	5,842	987	94	6,922
Quintana Roo	6,215	847	7,062	2,772	64	9,899
San Luis Potosí	3,381	583	3,964	1,024	61	5,049
Sinaloa	3,914	560	4,474	1,467	96	6,036
Sonora	4,829	747	5,576	1,666	187	7,429

<sup>59</sup> Para 2020 este rubro incluirá los créditos que se originen por Autoproducción sujeto a aprobación del Consejo de Administración.

**Tabla 27**  
**MONTO DE CRÉDITO INFONAVIT 2020**  
 [Millones de pesos]  
*Continuación*

Estado	Infonavit			Entidades financieras		Derrama de crédito
	Monto Infonavit	SSV	Financiamiento Infonavit	Hipotecario	Mejoravit <sup>59</sup>	
Tabasco	1,308	224	1,532	362	86	1,979
Tamaulipas	6,852	846	7,698	3,152	175	11,025
Tlaxcala	629	141	770	95	39	905
Veracruz	5,114	895	6,009	1,274	104	7,386
Yucatán	2,819	540	3,359	762	165	4,286
Zacatecas	1,029	149	1,178	228	39	1,445
<b>Total nacional</b>	<b>140,171</b>	<b>27,118</b>	<b>167,289</b>	<b>50,140</b>	<b>5,100</b>	<b>222,530</b>
RMVM	14,521	4,530	19,051	5,475	561	25,087
Estado de México	2,020	752	2,772	379	217	3,368
<b>Total Valles</b>	<b>16,541</b>	<b>5,282</b>	<b>21,823</b>	<b>5,854</b>	<b>778</b>	<b>28,455</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

**Tabla 28**  
**FINANCIAMIENTO INFONAVIT POR TIPO DE VIVIENDA 2020**  
 [Millones de pesos]

Estado	Financiamiento Infonavit por tipo de vivienda		Total
	Vivienda nueva	Vivienda existente	
Aguascalientes	2,081	1,571	3,652
Baja California	2,773	5,627	8,399
Baja California Sur	658	947	1,605
Campeche	118	616	734
Coahuila	4,496	4,827	9,323
Colima	1,018	624	1,642
Chiapas	434	973	1,407
Chihuahua	2,557	6,860	9,417
Ciudad de México	2,738	6,973	9,712
Durango	873	1,745	2,619
Guanajuato	4,661	3,664	8,325
Guerrero	462	885	1,348
Hidalgo	2,967	1,109	4,077
Jalisco	7,735	5,630	13,365
Estado de México	4,795	7,316	12,111
Michoacán	1,515	1,301	2,816
Morelos	722	1,126	1,848
Nayarit	435	596	1,030
Nuevo León	15,047	6,363	21,409
Oaxaca	162	269	432
Puebla	2,649	1,907	4,556
Querétaro	4,131	1,711	5,842
Quintana Roo	6,084	978	7,062
San Luis Potosí	1,830	2,134	3,964
Sinaloa	2,019	2,455	4,474
Sonora	2,143	3,433	5,576
Tabasco	543	989	1,532
Tamaulipas	3,383	4,315	7,698
Tlaxcala	329	441	770
Veracruz	2,118	3,890	6,009
Yucatán	2,250	1,109	3,359
Zacatecas	788	391	1,178
<b>Total nacional</b>	<b>84,515</b>	<b>82,775</b>	<b>167,289</b>
RMVM	6,226	12,825	19,051
Estado de México	1,308	1,464	2,772
<b>Total Valles</b>	<b>7,534</b>	<b>14,289</b>	<b>21,823</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

<b>ADAI</b>	Administración de Derechohabientes y Acreditados Infonavit. Herramienta que facilita la gestión del contacto con el usuario y permite dar seguimiento a sus interacciones con el Instituto.
<b>Afore</b>	Administradora de Fondos para el Retiro. Instituciones financieras privadas que administran los recursos para el retiro a nombre de los trabajadores.
<b>Cedevís</b>	Certificados de Vivienda Infonavit. Bonos emitidos por un fideicomiso, su fuente de pago son los flujos, de interés y principal, de un conjunto de créditos hipotecarios originados por el Infonavit y cedidos hacia dicho fideicomiso. Son vendidos al público inversionista en subasta.
<b>Cesi</b>	Centro de Servicio Infonavit. Los Cesi son oficinas ubicadas en todo el país donde se ofrece atención personalizada a los derechohabientes del Infonavit sobre todos los trámites relativos a su ahorro y crédito.
<b>Cobranza Social</b>	Gestión de la cobranza en el Infonavit que se basa en el principio de <i>siempre que exista voluntad de pago habrá una solución</i> .
<b>Cofinavit</b>	Es un crédito hipotecario en VSM que otorga el Infonavit en colaboración con otra entidad financiera para que el derechohabiente obtenga un monto de crédito mayor al sumar el crédito que le da el Infonavit y el crédito de la entidad financiera.
<b>Costo operativo</b>	Es el gasto por la administración, operación y vigilancia [GAOV] que señala la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. El tope máximo de gastos como porcentaje de los activos es 0.55%.
<b>CUEOF</b>	Documento emitido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores [CNBV] que contiene las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 1 de diciembre de 2014. Modificada mediante resoluciones publicadas en el propio Diario el 27 de agosto de 2015, 25 de enero de 2016 y 24 de julio de 2017.
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management. Herramienta que registraba todas las interacciones del Instituto con los usuarios, siendo la columna vertebral de la atención en todos los canales de servicio.
<b>Descalce</b>	Es el riesgo que proviene del desajuste entre los valores del activo y del pasivo del Balance General del Infonavit.
<b>Elementos de la vivienda adecuada</b>	<p><b>Seguridad de la tenencia.</b> Condiciones que garanticen a sus ocupantes protección jurídica contra el desalojo forzoso, el hostigamiento y otras amenazas.</p> <p><b>Disponibilidad de servicios, instalaciones e infraestructura.</b> Provisión de agua potable, instalaciones sanitarias adecuadas, energía para cocción, calefacción y alumbrado, así como para la conservación de alimentos y eliminación de residuos.</p> <p><b>Asequibilidad.</b> El costo de la vivienda debe ser tal que todas las personas puedan acceder a ella sin poner en peligro el disfrute de otros satisfactores básicos o el ejercicio de sus derechos humanos.</p> <p><b>Habitabilidad.</b> Son las condiciones que garantizan la seguridad física de sus habitantes y les proporcionan un espacio habitable suficiente, así como protección contra el frío, la humedad, el calor, la lluvia, el viento u otros riesgos para la salud y peligros estructurales.</p> <p><b>Accesibilidad.</b> El diseño y materialidad de la vivienda debe considerar las necesidades específicas de los grupos desfavorecidos y marginados, particularmente de personas con discapacidad.</p> <p><b>Ubicación.</b> La localización de la vivienda debe ofrecer acceso a oportunidades de empleo, servicios de salud, escuelas, guarderías y otros servicios e instalaciones sociales, y estar ubicada fuera de zonas de riesgo o contaminadas.</p> <p><b>Adecuación cultural.</b> Es una vivienda adecuada si su ubicación respeta y toma en cuenta la expresión de identidad cultural.</p>
<b>FANVIT</b>	Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores. Conformado por una parte de los recursos líquidos del Infonavit, que no se esperan usar en el corto/mediano plazo para fines relacionados con el otorgamiento de créditos a la vivienda y demás señalados en el artículo 42 de la ley que lo rige y que serán gestionados de conformidad con la estrategia de inversión establecida en el Marco de Gestión del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores.
<b>Fovissste</b>	Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
<b>GAOV</b>	Gastos por Administración, Operación y Vigilancia del Infonavit. Ver <i>Costo operativo</i> .

<b>ICAP</b>	Índice de Capitalización. Indicador regulatorio mediante el cual se estima la suficiencia del patrimonio del Infonavit para hacerle frente a las pérdidas inesperadas asociadas a sus activos y pasivos; las reglas para llevar a cabo su cálculo se establecen en el título tercero de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento [CUOEF]. Es el cociente entre el patrimonio neto del Instituto y la suma de los activos ponderados sujetos a riesgo de crédito, de mercado y operacional.
<b>ICV</b>	Índice de Cartera Vencida. Se refiere a la razón entre el número de créditos en cartera vencida y la cartera total administrada.
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
<b>Infonavit Total</b>	Es un crédito hipotecario que otorga el Infonavit, en coparticipación con una entidad financiera, a través del cual el acreedor puede disponer de su capacidad máxima de crédito si desea comprar una vivienda nueva o existente de cualquier valor.
<b>IMSS</b>	Instituto Mexicano del Seguro Social.
<b>ISSSTE</b>	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
<b>Mejoravit</b>	Es un crédito en pesos que una entidad financiera otorga a los derechohabientes del Infonavit para mejorar las viviendas, por ejemplo, pintar, impermeabilizar, cambiar muebles de cocina o baño, adquirir equipo para ampliar la seguridad y capacidad de desplazamiento de trabajadores o familiares que viven con alguna discapacidad.
<b>mdp</b>	Millones de pesos.
<b>ONU</b>	Organización de las Naciones Unidas.
<b>pb</b>	Puntos base. Es la centésima parte [1/100] de un punto porcentual, es decir, 1 pb = 0.01%.
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto.
<b>POA</b>	Programa Operativo Anual.
<b>Procesar</b>	Empresa que opera la Base de Datos Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro [BDNSAR].
<b>REA</b>	Régimen Especial de Amortización. Cobranza que no se lleva a cabo vía nómina.
<b>Riesgo crediticio</b>	Pérdida potencial producto del incumplimiento de los acreedores de sus compromisos de pago.
<b>Riesgo de extensión</b>	Posibilidad de que un crédito con prórrogas o reestructuraciones, una vez finalizado el plazo estipulado en el contrato de 360 pagos efectivos, cancele sus saldos antes de ser completamente amortizado, según lo marca la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
<b>ROA</b>	Régimen Ordinario de Amortización. Cobranza que se lleva a cabo vía nómina.
<b>SAR</b>	Sistema de Ahorro para el Retiro.
<b>SCV</b>	Subcuenta de Vivienda. Cuenta personal, de cada derechohabiente del Infonavit, donde se depositan las aportaciones patronales correspondientes y los intereses generados y que forman parte de su ahorro.
<b>Sisiveve-Ecocasa</b>	Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde. El método de cálculo del Sisiveve-Ecocasa se basa en la comparación de la vivienda a construir respecto a una vivienda diseñada y equipada de manera convencional a la cual se denomina línea base. Por lo tanto, la calificación final se calcula en función del diseño arquitectónico, sistemas constructivos, materiales y tecnologías incorporados a la nueva vivienda.
<b>SIF ICAP</b>	Empresa de Servicios de Integración Financiera S. A. de C. V., conocida como SIF ICAP constituida en 1998.
<b>Sedatu</b>	Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano.
<b>Segundo Crédito</b>	Es un crédito hipotecario para derechohabientes que ya ejercieron un primer crédito. Lo otorga el Infonavit en coparticipación con otra entidad financiera; es en pesos y con tasa de interés fija. Esta línea de financiamiento se promociona con el nombre Tu 2do Crédito.
<b>SHCP</b>	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
<b>Siefore</b>	Sociedad de Inversión Especializada en Fondos para el Retiro. Fondos donde las Afores invierten los recursos de los trabajadores para generar rendimientos.
<b>UMA</b>	Unidad de Medida y Actualización. Es la referencia económica en pesos para determinar la cuantía del pago de las obligaciones y supuestos previstos en las leyes federales, de las entidades federativas y de la Ciudad de México, así como en las disposiciones jurídicas que emanen de todas las anteriores.  El valor mensual de la UMA se calcula multiplicando su valor diario por 30.4 veces y su valor anual se calcula multiplicando su valor mensual por 12.
<b>VSM</b>	Veces Salario Mínimo.



# ÍNDICE DE DIAGRAMAS, GRÁFICAS Y TABLAS

Diagrama 1	Medio y táctico para la difusión de servicios del Infonavit .....	18
Diagrama 2	La Cobranza Social en 2019-2020.....	27
Diagrama 3	Plan Estratégico de Tecnologías de Información.....	39
Diagrama 4	Participación del portafolio de proyectos institucionales al Plan Estratégico de TI.....	40
Diagrama 5	Estructura del PND 2019-2024.....	53
Diagrama 6	Estructura de la alineación con el PND.....	53
Diagrama 7	Líneas estratégicas de la Política Nacional de Vivienda.....	54
Diagrama 8	Características de la vivienda adecuada.....	55
Diagrama 9	Contribución del Infonavit al derecho a una vivienda adecuada.....	55
Diagrama 10	Alineación de la planeación estratégica del Infonavit con el PND 2019-2024.....	57
Diagrama 11	Contribución del Infonavit al PND 2019-2024.....	58
Diagrama 12	Requerimientos de las IFRS.....	59
Diagrama 13	Desarrollo del proyecto de adopción.....	59
Gráfica 1	PMI de manufacturas de economías avanzadas.....	12
Gráfica 2	Producto Interno Bruto de México.....	13
Gráfica 3	Crecimiento acumulado del valor de la producción del sector de la construcción.....	14
Gráfica 4	Proyección del incremento de usuarios.....	17
Gráfica 5	Flujo de efectivo de recaudación fiscal.....	21
Gráfica 6	Ingresos por fiscalización.....	21
Gráfica 7	Gasto en recaudación vs flujo de efectivo.....	22
Gráfica 8	Portafolio de crédito hipotecario 2019-2024 por rango salarial.....	24
Gráfica 9	Porcentaje de colocación esperada por rango salarial (UMA) y tipo de vivienda.....	25
Gráfica 10	Portafolio hipotecario propio.....	26
Gráfica 11	Edad promedio de créditos en el portafolio administrado.....	26
Gráfica 12	Composición del FANVIT [%].....	31
Gráfica 13	Rendimiento neto efectivo sobre volatilidad.....	32
Gráfica 14	Rendimiento [%] 12 meses.....	33
Gráfica 15	Créditos con autoseguro liberado.....	34
Gráfica 16	Número de mensualidades cubiertas.....	36
Gráfica 17	Importe cubierto por el FPP.....	36
Gráfica 18	Prima vs siniestralidad del Seguro de Daños por vigencia.....	38
Gráfica 19	Simulación no paramétrica del Remanente de operación.....	48
Gráfica 20	Rendimiento real SCV [%].....	49
Gráfica 21	Índice de Cartera Vencida y cantidad básica a la SCV [%].....	50
Gráfica 22	Crédito hipotecario.....	50
Gráfica 23	Relación GAOV bruto / Recursos totales.....	50
Gráfica 24	Tasa efectiva para trabajadores de bajos ingresos [%].....	60
Gráfica 25	Tasa de interés ajustada por riesgo crediticio [%].....	61
Gráfica 26	Saldos de la SCV de derechohabientes no activos por intervalo de edad.....	62
Gráfica 27	Distribución de derechohabientes no activos por intervalo de edad.....	62
Gráfica 28	Tendencia histórica del ICV.....	65
Gráfica 29	Compras del Instituto.....	74
Gráfica 30	Principales variaciones en el presupuesto GAOV 2020 de acuerdo con el tamaño de la variación.....	77
Gráfica 31	Resumen del desempeño de proyectos estratégicos 2019.....	83
Gráfica 32	Resumen del desempeño de proyectos tácticos 2019.....	83
Gráfica 33	Evolución del portafolio de proyectos 2019-2020.....	83
Gráfica 34	Presupuesto del portafolio de proyectos 2020.....	84
Tabla 1	Estimaciones macroeconómicas.....	15
Tabla 2	Campañas de comunicación de los servicios Infonavit 2020.....	17
Tabla 3	Créditos hipotecarios por tipo de vivienda.....	25
Tabla 4	Proyección a cinco años.....	41
Tabla 5	Planeación financiera.....	43
Tabla 6	Proyección del Balance General.....	45
Tabla 7	Escenarios para el panorama macroeconómico.....	46
Tabla 8	Estado de Resultados y Remanente de operación-Escenario central.....	47
Tabla 9	Remanente de operación-Escenarios.....	48
Tabla 10	Indicadores clave de desempeño 2020-2024.....	52
Tabla 11	Marco normativo que rige la clasificación de la cartera.....	64
Tabla 12	Cobranza Social con responsabilidad financiera.....	67
Tabla 13	Estimación 2020-2024 de las condiciones de sostenibilidad financiera.....	68
Tabla 14	Ingresos y egresos 2020.....	70
Tabla 15	Presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia 2020.....	76
Tabla 16	Proporción de GAOV 2020 a recursos totales.....	77
Tabla 17	Presupuesto de Inversiones Propias 2020.....	79
Tabla 18	Proyectos enfocados en mejorar la relación con el derechohabiente.....	84
Tabla 19	Proyectos enfocados en generar soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de los trabajadores.....	85
Tabla 20	Proyectos enfocados en generar una operación más eficiente y transparente.....	85
Tabla 21	Proyectos enfocados en implementar los habilitadores claves requeridos.....	86
Tabla 22	Cierre estimado de créditos por tipo de crédito 2019.....	107
Tabla 23	Cierre estimado de créditos por intervalo salarial 2019.....	107
Tabla 24	Acciones de crédito de vivienda nueva y existente por intervalo salarial 2020 (UMA).....	108
Tabla 25	Acciones de crédito de mejoramientos por intervalo salarial 2020 (UMA).....	108
Tabla 26	Total de acciones de crédito por intervalo salarial 2020 (UMA).....	109
Tabla 27	Monto de crédito Infonavit 2020.....	110
Tabla 28	Financiamiento Infonavit por tipo de vivienda 2020.....	111

## METAS PARA EL BIENESTAR

**Meta 1**  
**ACCIONES DE MEJORAMIENTO,  
AMPLIACIÓN Y SUSTITUCIÓN DE VIVIENDA**

ELEMENTOS DE META PARA EL BIENESTAR O PARÁMETRO										
<b>Nombre</b>	Porcentaje de cumplimiento respecto a las acciones programadas de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda.									
<b>Objetivo prioritario</b>	Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes.									
<b>Definición o descripción</b>	Mide el cumplimiento de avance que se tiene en las acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda respecto a lo programado por el Instituto.									
<b>Nivel de desagregación</b>	Nacional por género, estado, tipo de vivienda e intervalo salarial.	Periodicidad o frecuencia de medición	Anual							
<b>Tipo</b>	Estratégico	Acumulado o periódico	Acumulado							
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje	Periodo de recolección de los datos	Enero a diciembre							
<b>Dimensión</b>	Eficacia	Disponibilidad de información	Diciembre							
<b>Tendencia esperada</b>	Constante	Unidad responsable de reportar el avance	Subdirección General de Planeación y Finanzas, Infonavit							
<b>Método de cálculo</b>	[Acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda / Acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda programadas para fin de año] *100									
<b>Observaciones</b>	Los parámetros consisten en la desagregación de la información por género, estado, tipo de vivienda e intervalo salarial.									
APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE										
La línea base debe corresponder a un valor definitivo para el ciclo 2018 o previo, no podrá ser un valor preliminar ni estimado.										
<b>Nombre variable 1</b>	Acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda.	Valor de la variable 1	168,987	Fuente de información variable 1	Informe Anual de Actividades 2018					
<b>Nombre variable 2</b>	Meta para las acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda.	Valor de la variable 2	168,987	Fuente de información variable 2	Informe Anual de Actividades 2018					
<b>Sustitución en método de cálculo</b>	[168,987 acciones de mejoramiento ampliación y sustitución de vivienda / 168,987 acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda programadas para fin de año] * 100									
VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS										
	<b>Línea base</b>	<b>Nota sobre la línea base</b>								
<b>Valor</b>	100%	Dato tomado del Informe Anual de Actividades del Infonavit.								
<b>Año</b>	2018									
	<b>Meta 2024</b>	<b>Nota sobre la meta 2024</b>								
	100.0%	Debido a que las estimaciones de las principales variables macroeconómicas en el entorno nacional e internacional parecen tener tendencias a la baja, se considera que mantener el indicador constante durante los próximos años es una buena señal para la actividad crediticia institucional. Adicionalmente, es importante destacar que las metas para las acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda son aprobadas anualmente por el Consejo de Administración y la Asamblea General del Instituto.								

**Meta 1**  
**ACCIONES DE MEJORAMIENTO,  
AMPLIACIÓN Y SUSTITUCIÓN DE VIVIENDA**  
*Continuación*

**SERIE HISTÓRICA DE LA META PARA EL BIENESTAR O PARÁMETRO**

Se deberán registrar los valores acordes a la frecuencia de medición de la meta para el bienestar o parámetro.

Puede registrar NA (No aplica) y ND (No disponible) cuando corresponda.

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ND	ND	ND	ND	48.0%	100%	100%
<b>METAS</b>						
Sólo aplica para metas para el bienestar. Puede registrar NA cuando no aplique meta para ese año, de acuerdo con la frecuencia de medición.						
2020	2021	2022	2023	2024		
100%	100%	100%	100%	100%		

**Meta 2**  
**REESTRUCTURACIÓN DE CRÉDITOS  
ORIGINADOS EN VSM A PESOS**

**ELEMENTOS DE META PARA EL BIENESTAR O PARÁMETRO**

<b>Nombre</b>	Porcentaje de cumplimiento respecto a los créditos programados para ser reestructurados.		
<b>Objetivo prioritario</b>	Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes.		
<b>Definición o descripción</b>	Mide el cumplimiento de avance que se tiene en la reestructura de créditos originados en VSM respecto a lo programado por el Instituto.		
<b>Nivel de desagregación</b>	Nacional	Periodicidad o frecuencia de medición	Anual
<b>Tipo</b>	Estratégico	Acumulado o periódico	Acumulado
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje	Periodo de recolección de los datos	Enero a diciembre
<b>Dimensión</b>	Eficacia	Disponibilidad de información	Diciembre
<b>Tendencia esperada</b>	Constante	Unidad responsable de reportar el avance	Subdirección General de Planeación y Finanzas, Infonavit
<b>Método de cálculo</b>	[(Créditos en VSM reestructurados a pesos / Créditos en VSM reestructurados a pesos programados para fin de año) *100]		
<b>Observaciones</b>	Los parámetros consisten en la disagregación de la información por género, estado, tipo de vivienda e intervalo salarial.		

**APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE**

La línea base debe corresponder a un valor definitivo para el ciclo 2018 o previo, no podrá ser un valor preliminar ni estimado.

<b>Nombre variable 1</b>	Créditos en VSM reestructurados a pesos.	Valor de la variable 1	5,500	Fuente de información variable 1	Informe Anual de Actividades 2018
<b>Nombre variable 2</b>	Meta de créditos en VSM reestructurados a pesos.	Valor de la variable 2	5,500	Fuente de información variable 2	Informe Anual de Actividades 2018
<b>Sustitución en método de cálculo</b>	[5,500 créditos en VSM reestructurados a pesos / 5,500 créditos en VSM reestructurados a pesos programados para fin de año] * 100				

**Meta 2**  
**REESTRUCTURACIÓN DE CRÉDITOS**  
**ORIGINADOS EN VSM A PESOS**  
*Continuación*

VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS						
Línea base						
Valor	100%	Dato tomado del Informe Anual de Actividades del Infonavit.				
Año	2018					
Meta 2024		Nota sobre la meta 2024				
100.0%		Se espera que se logre un 100.0% de cumplimiento, ya que se está analizando flexibilizar los criterios para poder ser sujeto de los beneficios de la reestructura de créditos. Adicionalmente, es importante destacar que las metas de créditos en VSM reestructurados a pesos son aprobadas anualmente por el Consejo de Administración y la Asamblea General del Instituto.				
SERIE HISTÓRICA DE LA META PARA EL BIENESTAR O PARÁMETRO						
Se deberán registrar los valores acordes a la frecuencia de medición de la meta para el bienestar o parámetro. Puede registrar NA [No aplica] y ND [No disponible] cuando corresponda.						
2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
NA	NA	NA	NA	NA	NA	100%
METAS						
Sólo aplica para metas para el bienestar. Puede registrar NA cuando no aplique meta para ese año, de acuerdo con la frecuencia de medición.						
2020	2021	2022	2023	2024		
100%	100%	100%	100%	100%		

#### **Responsable de la elaboración**

La coordinación, integración y revisión de esta obra estuvo a cargo de la Subdirección General de Planeación y Finanzas; el diseño y la edición los realizó la Subdirección General de Comunicación del Infonavit.