

PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO **2022-2026 INFONAVIT**

10 DE DICIEMBRE DE 2021
DOCUMENTO APROBADO
POR LA H. ASAMBLEA GENERAL



PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO 2022-2026 FONAVIT



PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico y Financiero 2022-2026 contiene el Plan Financiero 2022-2026, el Presupuesto de Ingresos y Egresos 2022 y el Plan de Labores y Financiamientos 2022. Estos documentos en conjunto dan cumplimiento al artículo 10, fracción I, y al artículo 16, fracciones IV y VII, de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit), en los cuales se menciona que estos documentos deben ser examinados y aprobados por la H. Asamblea General y por el H. Consejo de Administración, respectivamente; así como al artículo 23 fracción V, de dicha Ley, y al artículo 4, fracción VII, del Estatuto Orgánico del Infonavit, donde se enuncia que el Director General debe presentar estos documentos a más tardar el último día de octubre de cada año. Adicionalmente, se da cumplimiento a las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento, contenidas en la Circular Única de los Órganos y Entidades de Fomento [CUOEF].



CONTENIDO

Mensaje del Director General	5
El Infonavit como institución de seguridad social	7
Logros institucionales 2021	9
I. PLAN FINANCIERO 2022-2026	15
1. Panorama macroeconómico	16
i. Mercado laboral	17
ii. Sector vivienda	18
iii. Mercado hipotecario	20
iv. Riesgos del entorno macroeconómico y perspectivas	21
2. Planeación estratégica	23
Eje 1. Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes	24
Eje 2. Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes	35
Eje 3. Operación eficiente y transparente	47
Habilitadores	51
3. Planeación financiera	59
i. Rentabilidad de los productos de crédito	59
ii. Proyecciones financieras	62
iii. Rentabilidad del Instituto y escenarios de estrés	64
iv. Indicadores clave del desempeño	67
4. Riesgos a los que se encuentra sujeto el Infonavit	69
5. Capítulos especiales del Plan Estratégico y Financiero 2022-2026	76
i. Mejoras en la Experiencia Infonavit a través de la transformación digital	76
ii. Impacto prospectivo de las Reglas de Carácter General en la colocación de créditos	77
iii. Apoyo Solidario Infonavit (ASI) y nueva Política de Cobranza Social	81
iv. Normas Internacionales de Información Financiera	85
v. Nueva metodología para la determinación de la relación GAOV recursos	87
vi. Vinculación con el marco rector del sector vivienda	89
II. PRESUPUESTO 2022	94
1. Presupuesto de Ingresos y Egresos 2022	95
2. Presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV) 2022	98
3. Presupuesto de Inversiones 2022	101
4. Presupuesto total 2022	102
III. PLAN DE LABORES Y FINANCIAMIENTOS 2022	103
1. Proyectos institucionales 2022	104
2. Programa Operativo Anual 2022	110
Glosario	114
Índice de diagramas, gráficas y tablas	116

MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL

En los primeros tres años de esta Administración, en el Infonavit nos dimos a la tarea de escuchar a nuestras y nuestros derechohabientes y acreditados para entender sus necesidades y atenderlas al ofrecerles servicios financieros que les permitan tener acceso a una vivienda adecuada, en particular a los que perciben salarios más bajos. Así, a 50 años de creación del Instituto, estamos llevando a cabo acciones que desde hace tiempo eran necesarias para crear condiciones más justas y accesibles para que todas las personas derechohabientes puedan incrementar su patrimonio.

Con la aprobación de la reforma a la Ley del Infonavit en diciembre 2020, estamos impulsando una nueva etapa en el Instituto de innovación crediticia e inclusión financiera, en donde las y los trabajadores derechohabientes se encuentran al centro de todas nuestras acciones. En este Plan Estratégico y Financiero (PEF) y en sus actualizaciones anuales se plasma la ruta de transformación que el Instituto seguirá en los próximos cinco años.

Primero, hemos redoblado los esfuerzos para revisar todo nuestro portafolio de opciones de crédito, de modo que, en los próximos dos años las y los derechohabientes, con y sin relación laboral, contarán con soluciones financieras acordes a sus necesidades. Como resultado de los cambios que ya implementamos, las y los trabajadores tienen acceso a nuevos créditos a menor tasa, siendo especialmente beneficiados aquellos que tienen menores ingresos; asimismo, la mensualidad que amortiza su crédito hipotecario se mantiene fija durante toda la vida del crédito, independientemente de su estatus laboral, y la cuota patronal se utiliza para prepagar el capital. Con estas acciones que permiten otorgar un financiamiento barato, nuestros derechohabientes tendrán acceso a una vivienda adecuada, lo cual sin duda detona la demanda por este tipo de vivienda, ya sea en su modalidad nueva o existente.

Asimismo, nos hemos adaptado a los cambios en la forma de vida. A través de Unamos Créditos las y los derechohabientes pueden unir sus financiamientos con quien lo deseen, sin necesidad de que tengan un vínculo jurídico previo y así poder comprar un inmueble de mayor valor. Hemos ampliado los objetivos de crédito de modo que podremos ofrecer muy pronto financiamientos para la autoproducción de la vivienda, para la compra de terrenos y para refinanciar créditos de la banca. Esto tiene implicaciones importantes sobre la formación de patrimonio. Además, los créditos se darán de forma directa y sin intermediarios.

Con la aprobación de las nuevas reglas generales urbanas y de movilidad para el financiamiento hipotecario, el Instituto priorizará la ubicación y conectividad como criterios ineludibles, fomentando la consolidación de ciudades compactas, conectadas e integradas. Así, a partir de mayo 2022, dejaremos de otorgar créditos para la adquisición de viviendas alejadas de las manchas urbanas, de oportunidades de empleo y demás satisfactorios. Con esto, damos cumplimiento a las directrices de desarrollo urbano establecidas en los artículos 4 y 123 constitucionales.

Mediante los distintos esquemas de cobranza social, seguiremos aliviando la carga financiera que representa el pago del crédito de las y los trabajadores que menos tienen y lograremos que las familias mexicanas puedan conservar su patrimonio, incluso en momentos retadores para su economía. Estamos trabajando para que sea posible la conversión de créditos en Veces Salario Mínimo a pesos. Lo anterior sin descuidar la rentabilidad y estabilidad del Instituto.

En los siguientes años continuaremos impulsando el programa de recuperación de vivienda abandonada. Trabajaremos en conjunto con la iniciativa privada, los gobiernos municipales y la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (Sedatu) para recuperar los conjuntos habitacionales abandonados con una perspectiva de desarrollo urbano que beneficie a la población y evite que se vuelvan a abandonar.

En todas las iniciativas que estamos planteando en el PEF 2022-2026 las y los trabajadores derechohabientes están al centro. Esto implica, además de ofrecerles soluciones financieras a su medida para que utilicen sus recursos de la forma en que mejor satisfaga sus necesidades, mejorar la experiencia de las y los usuarios en los canales institucionales para que cuenten con todos los elementos que necesitan para tomar decisiones informadas sobre su patrimonio, de forma directa y sin intermediarios.

El Infonavit es más que nunca patrimonio de las y los trabajadores de México. Hoy en día, las y los derechohabientes tienen mayor libertad y más opciones de financiamiento para que utilicen sus recursos de la forma en que satisfagan mejor sus necesidades.

Tenemos la encomienda de que, en los próximos tres años, la reforma a la Ley del Infonavit sea una realidad para todos los mexicanos, por lo que seguiremos trabajando para consolidar la más reciente transformación del Instituto que inició en 2019 y garantizar que todos los derechohabientes, especialmente quienes menos ganan y más la necesitan, tengan una vivienda adecuada.

Carlos Martínez Velázquez
Director General del Infonavit

EL INFONAVIT COMO INSTITUCIÓN DE SEGURIDAD SOCIAL

El Infonavit, en su carácter de institución tripartita de seguridad social del Estado, atraviesa por una importante etapa de transformación en la que sus mandatos deberán adaptarse a una nueva realidad, principalmente debido a la reforma a su Ley. Es una institución mutual¹ que interactúa con la derechohabencia a lo largo del ciclo laboral, desde su incorporación al empleo formal hasta su retiro, desde tres principales enfoques: como inversionista de largo plazo del ahorro acumulado en la Subcuenta de Vivienda (SCV); como entidad que ofrece financiamiento para proveer soluciones habitacionales, y como institución de seguridad social que ofrece esquemas de pago flexibles para que las y los derechohabientes conserven su patrimonio.

Para atender estos mandatos, el Instituto se encuentra en un periodo de cambio que ampliará y mejorará su oferta de soluciones, lo convertirá en el aliado de confianza de sus derechohabientes y privilegiará la inclusión financiera de las y los trabajadores derechohabientes para garantizar el acceso a la vivienda adecuada.

Diagrama 1. Mandatos del Infonavit y sus principales cambios²

Ahorro



La reforma al artículo 37 de la Ley del Infonavit garantiza el derecho de las y los derechohabientes de disponer completa y permanentemente de sus ahorros en la SCV, aún después de haber transcurrido los 10 años en que estos eran exigibles. Esto habilita un mecanismo de reclamación de dichos recursos que permitirá que el derechohabiente incremente su ahorro para el retiro, en caso de no haberlo utilizado para acceder a alguna solución habitacional.

Otorgamiento de créditos para una vivienda adecuada



La reforma a la Ley del Instituto representa un hito relevante para la inclusión financiera de las y los trabajadores de México, al permitir el otorgamiento de crédito para derechohabientes sin relación laboral que cuenten con ahorro en su SCV. Las distintas modificaciones a la Ley habilitan una diversidad de opciones de financiamiento que se pueden implementar, por lo que se llevó a cabo un proceso de identificación y priorización de aquellas que resultaban más convenientes, considerando que permitirán una mayor inclusión de población derechohabiente. También se tomó en cuenta la complejidad tecnológica y simplificación operativa que implican, a fin de garantizar una implementación ordenada, gradual, eficiente y transparente.

Pago de crédito



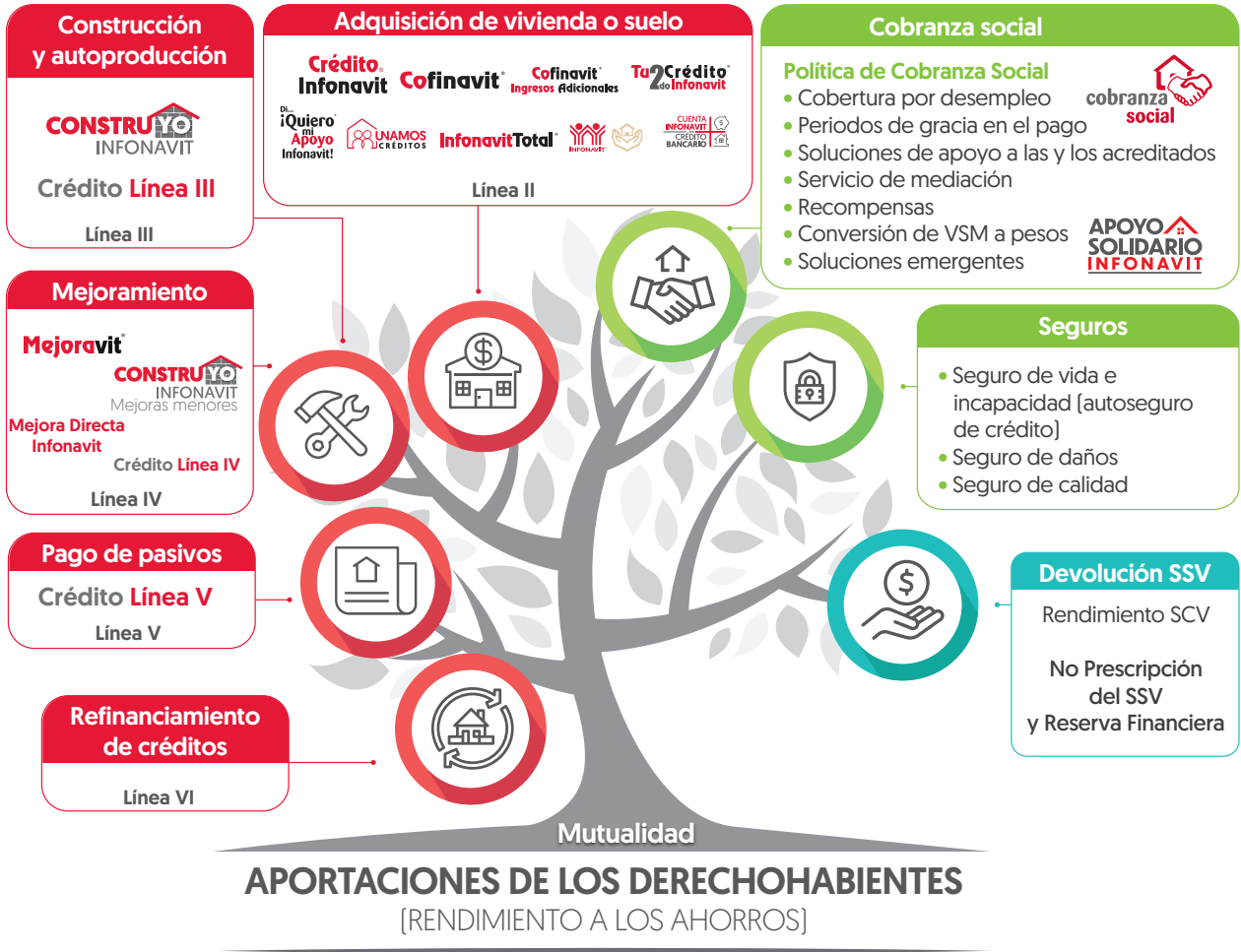
En febrero de 2021, el Instituto publicó la Política de Cobranza Social que define las directrices para el diseño de las soluciones de cobranza, a fin de contemplar las condiciones laborales, salariales y financieras de cada trabajadora y trabajador, para ofrecerle una solución a la medida de sus necesidades, privilegiando el contacto directo y oportuno con el acreditado que enfrente dificultades para pagar y facilitar que lo pueda seguir haciendo de manera puntual, con el fin de que preserve su patrimonio. En ese sentido, el Instituto trabaja en nuevas soluciones de cobranza, como es el caso del programa Apoyo Solidario Infonavit (ASI) o la modificación de beneficios como Borrón y Cuenta Nueva. Adicionalmente, esta Política establece que una vez agotados todos los mecanismos de Cobranza Social las cuentas se trasladarán para realizar la recuperación de los créditos por la vía judicial. Al respecto, el Infonavit trabajará en el diseño de mecanismos que garanticen lo anterior y que las agencias de cobranza extrajudicial y de recuperación especializada cuenten con un enfoque de derechos humanos hacia las y los acreditados del Infonavit.

¹Este concepto hace referencia a la operación del Instituto y no a su personalidad o naturaleza jurídica. El Infonavit, en su carácter de institución financiera, está regulado por la Circular Única de los Órganos y Entidades de Fomento (CUOEF).

²El orden en el que se muestran los mandatos del Infonavit refiere al proceso en el que la o el derechohabiente interactúa con el Instituto. Sin embargo, conforme a su jerarquía legal, la parte sustantiva del Instituto es otorgar crédito hipotecario (primer mandato) y otorgar rendimiento a la SCV (segundo mandato).

Los mandatos del Infonavit, así como los diversos cambios que implica la reforma de Ley, lo dirigen a ser una institución financiera y social que ofrezca soluciones a la vanguardia y apegadas a la realidad de la situación laboral y económica, así como de las necesidades habitacionales de sus derechohabientes. Esta responsabilidad se acompaña de la obligación de garantizar el derecho que tienen las y los trabajadores derechohabientes a recibir información homogénea, clara y confiable respecto de la oferta actual de soluciones y a las nuevas opciones que tendrá el Instituto asociadas al ahorro, otorgamiento de crédito y cobranza, a fin de garantizar una mayor inclusión financiera de la población derechohabiente.

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



LOGROS INSTITUCIONALES 2021³

³ Los resultados de esta sección están actualizados al cierre de octubre de 2021, con excepción de las cifras presentadas, las cuales están al corte de septiembre de 2021. Lo anterior a fin de homologar cifras conforme al último corte disponible, sin dejar de lado acciones relevantes del último mes. En el Informe Anual de Actividades 2021 se presentará un análisis más detallado sobre el cumplimiento de los objetivos planteados en el PEF 2021-2025.



EJE 1.

Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes

Indicadores de experiencia del Dh⁽¹⁾



Índice de Recomendación Neta **-14.27%**

Experiencia del derechohabiente **69.40%**



El número de quejas recibidas en septiembre 2021 **disminuyó respecto de lo registrado en 2020.**

Comparativo de Quejas Recibidas, 2020 – 2021



Protocolo de atención a los grupos sociales

Publicación del mecanismo de atención institucional para establecer niveles de servicio, para la oportuna atención de peticiones de grupos sociales y respuesta a las mismas.

Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda [SSV]

Desde que se inició el proceso de devolución del SSV se han entregado:



158,382.2 mdp
a **2,558,122** pensionados

Fondo de Ahorro 72-92
1,348.1 mdp a 769,653 pensionados

En lo que va de 2021:

Devolución SSV: **20,823.2 mdp**
Fondo de Ahorro 72-92: **123.8 mdp**



Premio IAB* por la mejor campaña publicitaria en la categoría "Diversidad e Inclusión" por **Unamos Créditos.**

*Interactive Advertising Bureau

Las cifras presentadas son al corte de septiembre 2021.

Canales de atención

Presenciales

Septiembre 2021
[Cambio % 2020-2021]



Turnos generados
121,673
[+27.87]

Digitales



Sesiones
5,486,319
[+9.99]



Llamadas
732,769
[-9.39]



Visitas
2,615,305
[-7.08]

El Instituto ha dado un mayor énfasis al **uso de plataformas digitales, como Mi Cuenta Infonavit**, para realizar trámites como:

- Registro/corrección CURP (validación Renapo)
- Corrección RFC
- Devolución del SSV mediante firma electrónica avanzada, con dispositivos móviles y con verificación de CLABE interbancaria



A través de esta plataforma se podrán resolver consultas y asesorías sobre créditos, trámites y servicios, con lenguaje y formatos claros y sencillos. Esta herramienta está dirigida a la población en general, en especial a nuestros derechohabientes.

Marca Famosa



Declaración otorgada por el **Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial** para proteger a las y los derechohabientes de fraudes.

⁽¹⁾ La descripción y meta al cierre de 2021 de estos Indicadores estratégicos se pueden consultar en la página 34 de este documento.



EJE 2.

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

Colocación de créditos hipotecarios y no hipotecarios



Las cifras presentadas son al corte de septiembre 2021.

Por rango salarial y tipo de crédito



Nuevos programas

En mayo de 2021, se lanzaron:

Nuevo Esquema de Crédito en Pesos

- Se han originado 86,615 créditos

Modelo de Origenación T1000

- Se han originado 108,856 créditos⁽ⁱⁱ⁾

Apoyo Solidario Infonavit

- 33,043 créditos beneficiados

Reforma de Ley

Publicación de:

- Reglas para el Otorgamiento de Crédito
- Políticas en Materia de Origenación y Administración del Crédito
- Reglas de Carácter General para los financiamientos que otorgue el Infonavit

Publicación de la Política de Cobranza Social (febrero 2021)

1.3 millones de acciones

Acciones	Acreditados beneficiados
Prórroga Pérdida Laboral	582,317
Fondo de Protección de Pago	200,201
Reestructuras	453,911
Convenios de mediación	23,894
Programa Integral de Descuentos	38,931

Nuevos servicios que amplían las opciones de pago

Pago de créditos en sucursales



Aportaciones extraordinarias a la SCV

Nuevo Plan de Negocios de Vivienda Abandonada 21-25

- Regeneración Comunitaria Infonavit:** 9 convenios de colaboración entre municipios prioritarios, Sedatu e Infonavit; 8 diagnósticos integrales y 3 planes maestros participativos concluidos, y 1 proyecto de intervención socio espacial aprobado, el cual dio inicio en octubre de 2021.
- Renovación a tu medida (inicio de operaciones):** 42% de avance (meta anual 3,844 viviendas desplazadas); recuperación para el Instituto de 44.0 mdp.
- Aliados por la Vivienda (inicio de operaciones):** 3 contratos formalizados para la compra de 829 viviendas. 3 proyectos integrales de intervención socio espacial ejecutados en Baja California (Mexicali y Tijuana) y Chihuahua (Juárez), que implican el desplazamiento de 2,300 viviendas y diversas acciones y obras de mejoramiento urbano y social. 410 viviendas pagadas al Instituto [61.0 mdp recuperados].
- Venta individual a Personas Físicas (programa aprobado por el Consejo de Administración):** iniciará operaciones en el último trimestre de 2021.



Fanvit⁽ⁱⁱⁱ⁾

Valor del portafolio de inversión: **367,088 mdp**

Rendimiento neto efectivo anual **5.53%**

Sharpe Ratio: Fanvit vs Sistema Afore

[promedio ponderado, últimos 36M]



Apoyo para la Reconstrucción

Implementación del beneficio para patrones que reconstruyan a acreditados que perdieron su empleo derivado de emergencia sanitaria por COVID-19.

3,995 patrones inscritos

10,472 trabajadores elegibles (64.14 mdp)

Agenda de Investigación

Profundizar en la investigación de temas de vivienda, sostenibilidad, economía y urbanismo para el diseño de soluciones.



ENVI Encuesta Nacional de Vivienda 2020

Encuesta de Desempeño y Prospectiva Nacional de Empresas en México

Encuesta de Necesidades de Crédito y Vivienda

SEMINARIOS
INFONAVIT

REPORTE ANUAL
DE VIVIENDA
2021

⁽ⁱⁱⁱ⁾ Los créditos evaluados bajo modelo T-1000 corresponden a líneas II, III, IV y V; programas Crédito Seguro y Mi Segundo Crédito.

^(iv) Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores.



EJE 3.

Operación eficiente y transparente

Simplificación del cumplimiento de patrones

Nuevo Servicio de Intercomunicación de Avisos para que los patrones puedan realizar consultas masivas de avisos de crédito y realizar el cálculo de amortizaciones.



El programa **Vigilancia Indirecta** convierte a la persona derechohabiente en aliada para vigilar el cumplimiento de las obligaciones patronales:

1.7 millones de acciones

Flujo de efectivo 223,411 mdp
Recaudación oportuna 95.53%

Reforma Subcontratación laboral

- **Adecuaciones para no afectar las precalificaciones de crédito de las y los trabajadores derechohabientes:** simplificación del trámite de asociación de registros patronales por sustitución patronal entre empresas de un mismo grupo empresarial y ajuste de las variables patronales para no afectar a trabajadores migrados a empresas de reciente creación o sin historial de comportamiento.
- Implementación de una **extensa estrategia de difusión y de atención** para que los patrones cumplieran con la opinión positiva del Instituto y poder obtener su registro en el padrón de Registro de Prestadoras de Servicios u Obras Especializados (REPSE).
- Se puso a disposición de los empleadores el **Sistema de Información de Subcontratación (SISUB)**, para apoyar a las empresas y personas físicas registradas bajo el REPSE con el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

Compras del Instituto

Periodo septiembre - septiembre de cada año
(cifras a precios de 2021)



Las cifras presentadas son al corte de septiembre 2021.

Publicación en el Diario Oficial de la Federación del PROY-NOM-247-SE-2021

Con el objetivo de proteger a las y los compradores de vivienda, el Instituto colaboró en la propuesta y aprobación de la NOM-247-SE-2021 que establece los requisitos de la información comercial y publicidad de bienes inmuebles destinados a casa habitación, así como elementos mínimos que deben contener los contratos relacionados.

Nuevo Modelo de elección de notarios "Mi Notario Ideal"

Se lanzó un nuevo sistema que permite a las y los derechohabientes elegir libremente y sin intermediación a su notario



Cancelación de hipoteca

451,697 cuentas asignadas

Regularización de Escrituras 1972-2007 y Rezago en Titulación



80,728 créditos (prácticamente la totalidad del rezago) son atendidos por algún despacho y por primera vez se cuenta con cobertura nacional.

Indicadores estratégicos^(iv)

Rentabilidad del Instituto 55.82%
[Remanente de operación/ingresos]

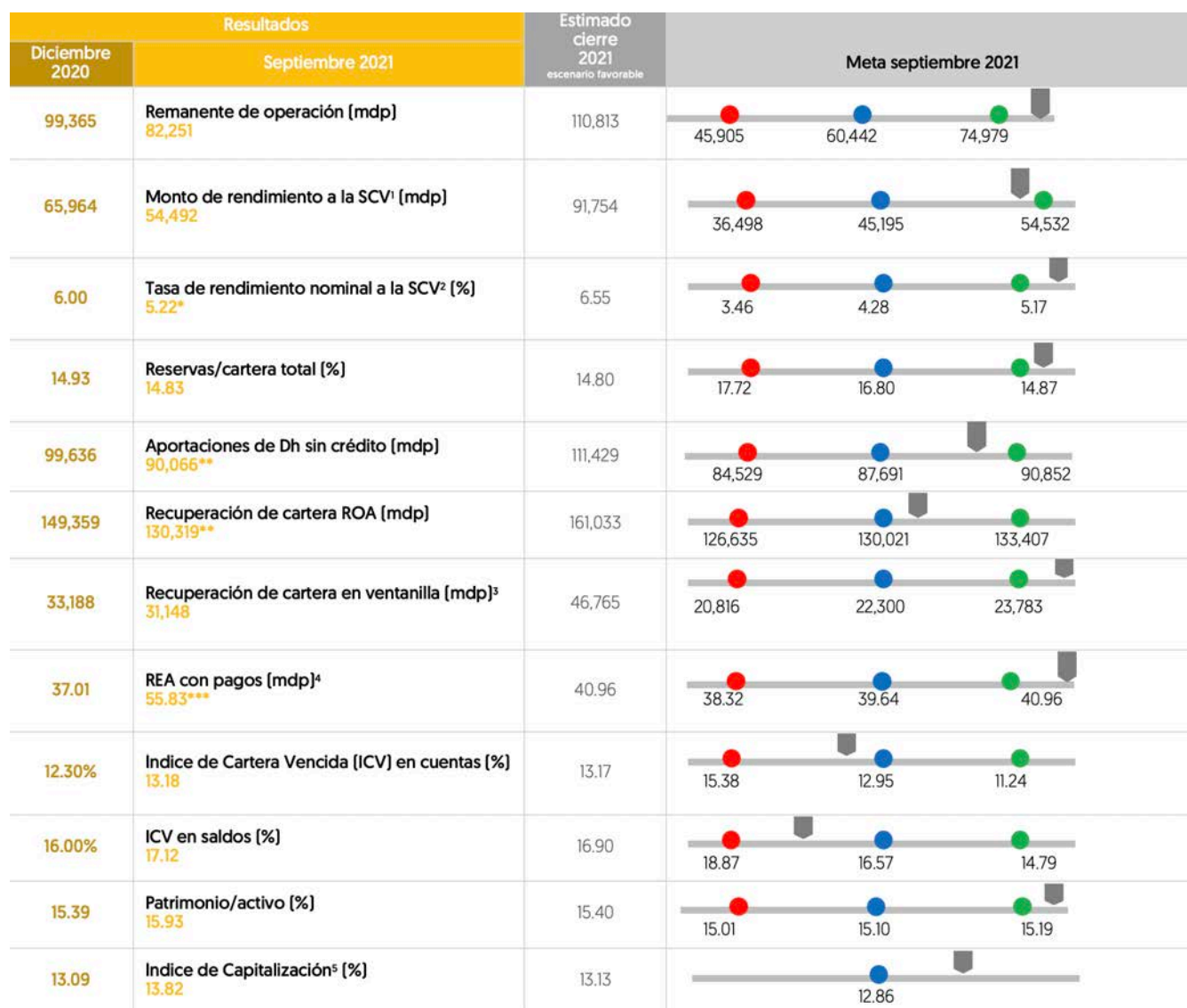
Eficiencia operativa 0.71%
[GAOV Total/Activos productivos]

Inicio de operaciones del Sistema de Licitaciones Electrónicas

^(iv) La descripción y meta al cierre de 2021 de estos Indicadores estratégicos se pueden consultar en la página 34 de este documento.

Indicadores clave del desempeño

Dada la recuperación del entorno económico con respecto del 2020, en 2021 el Instituto cumplirá con la mayoría de las metas de desempeño planteadas bajo el escenario favorable⁴.



¹ Estimación mensual equivalente, a partir de la meta trimestral.

² Metas correspondientes al tercer trimestre de 2021. Las metas corresponden a un promedio acumulado al mes que se reporta, no a la tasa de rendimiento pagada en el mes.

³ Incluye todos los pagos recibidos por ventanilla bancaria, distintos a los descuentos por nómina. No contempla aquellas cuentas REA en recuperación especializada (RE).

⁴ Meta anual de 2021.

⁵ Metas correspondientes al tercer trimestre de 2021.

e: estimado

Dh: derechohabientes

mdp: millones de pesos

*Tasa de rendimiento anualizada con base en el rendimiento acumulado de 3.916% a septiembre 2021. De acuerdo con la Política de Rendimiento a la Subcuenta de Vivienda aprobada por el Consejo de Administración mediante la resolución RCA-10064-08/21.

**Datos obtenidos del flujo de efectivo de los estados financieros contables al cierre de septiembre de 2021.

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.



⁴ En la sección "iii. Rentabilidad del Instituto y escenarios de estrés del PEF 2021-2025" se presentan el escenario central y dos alternativas de escenarios macroeconómicos [favorable y desfavorable] para estimar las proyecciones de las variables financieras y de los indicadores de desempeño.



HABILITADORES

Sistema de Información Infonavit

+1030
nuevas series



Se integraron y ampliaron cinco áreas temáticas:

- Otorgamiento de crédito
- Administración de riesgos
- Inversiones portafolio Infonavit
- Calidad de la vivienda
- Recaudación Fiscal

Las cifras presentadas son al corte de septiembre 2021.

Publicación de los
Lineamientos de Operación
de las Delegaciones Regionales

Nuevo Modelo Operativo

97 Procesos alineados
80% de la meta anual

Plan Maestro de Tecnologías de la Información 2020-2024

Enfocó su ejecución principalmente en iniciativas asociadas con la instrumentación de la estrategia de **Transformación Digital**, la creación de la **Agenda Digital** y establecer un grupo de seguimiento estratégico.

Estrategia de prevención de pérdidas y fraudes

Publicación de:

- Guía interna para la atención de casos asignados a la Oficina de Prevención de Pérdidas y Fraude
- Reglas para prevenir usurpación en créditos hipotecarios

Sistema de Control Interno

Publicación de:

- Lineamientos Generales del Sistema de Gestión de Calidad
- Política de Calidad Institucional
- Guía de atención a personas denunciantes de casos de hostigamiento y acoso sexual
- Objetivos y Lineamientos Generales de Control Interno

Inició la implementación de la estrategia de fortalecimiento del SCI.

Cultura de Gestión del Cambio en el Infonavit



Manteniendo el firme compromiso de promover **prácticas de igualdad laboral y no discriminación** para fortalecer un ambiente incluyente de trabajo

Implementación de la
**Estrategia de desarrollo y
reconversión del capital
humano para el personal
del Infonavit**

En la categoría +5,000 colaboradores, el Infonavit ocupa:



2.º lugar:

Mejores lugares para trabajar
en todo México 2021

3.º lugar:

Mejores lugares de trabajo
para mujeres México 2021

I. PLAN FINANCIERO 2022-2026

En el Plan Financiero 2022-2026 se describen los objetivos, así como las estrategias que se implementarán en los siguientes cinco años para lograr la misión y contribuir con la visión del Infonavit.



1. Panorama macroeconómico

La operación del Infonavit se encuentra expuesta a factores de las economías nacional e internacional, donde la evolución del empleo, el nivel del salario mínimo, la inflación y, por el lado de las inversiones, la tasa de interés, entre otros riesgos de mercado, impactan en los tres procesos institucionales principales: la recaudación de las aportaciones a la Subcuenta de Vivienda, el otorgamiento de crédito y la gestión de sus activos, principalmente la cartera de crédito. En esta sección se presenta una síntesis del contexto económico bajo el cual se llevó a cabo la planeación estratégica y financiera de los próximos cinco años.

El entorno económico global en 2021 ha estado marcado por la recuperación, luego de la contracción económica provocada por la pandemia del COVID-19. Sin embargo, esta no ha sido homogénea entre países ni sectores de la economía. Algunos países tuvieron espacio fiscal para implementar políticas fiscales contra cíclicas, otros tantos contaron con menos espacio para impulsar la recuperación por este medio. Asimismo, el proceso de vacunación de la población y la disponibilidad de las vacunas ha generado diferencias en el ritmo de reactivación y recuperación económica. De acuerdo con el reporte de Perspectivas Económicas del Fondo Monetario Internacional (FMI) publicado en octubre de 2021⁵, el crecimiento económico global para 2021 será de 5.9%, mientras que para 2022 se estima en 4.9%. Las economías avanzadas presentaron una disminución en la perspectiva de crecimiento para 2021 por parte del FMI con respecto de la previsión de julio pasado. Durante 2021 crecerán 5.2% y 4.5% en 2022, una revisión a la baja de 0.4 y al alza de 0.1 puntos porcentuales, respectivamente. Por otro lado, el FMI revisó al alza sus proyecciones de crecimiento de las economías emergentes para 2021 a 6.4%, 0.1 puntos porcentuales por arriba de la estimación de julio. En cuanto a los sectores de actividad económica, las características estructurales de estos han llevado a que la recuperación suceda a distintas velocidades, en particular, el sector de servicios continúa con un rezago importante con respecto de los niveles de actividad anteriores a la pandemia.

También es importante destacar que la recuperación de la demanda agregada a nivel mundial, la recomposición del gasto hacia mercancías, las disrupciones en las cadenas de

suministros, los incrementos en los precios de las materias primas y los combustibles, las condiciones climatológicas y los efectos aritméticos asociados a una baja base de comparación han contribuido a la generación de presiones inflacionarias generalizadas a nivel mundial. Aunque estas presiones han sido catalogadas como transitorias por los bancos centrales de las principales economías, existe el riesgo de que este fenómeno sea persistente, lo que orillaría a los bancos centrales a hacer ajustes a las condiciones monetarias, mismo que impactaría negativamente a las expectativas de crecimiento internacional de corto y mediano plazo.

La economía de Estados Unidos como consecuencia del acelerado proceso de vacunación, los programas de estímulos fiscales, la política monetaria acomodaticia y la reapertura de la actividad económica recuperó su nivel prepandemia en el segundo trimestre de 2021 al crecer 1.6% trimestral (6.7% tasa trimestral anualizada), lo que devolvió la producción a su nivel anterior a la emergencia sanitaria. Este crecimiento fue motivado por un aumento importante en el gasto de consumo personal (12.0% trimestral anualizado), y en menor medida por un crecimiento en la Inversión Fija Bruta no residencial (9.2% trimestral anualizado). Asimismo, la evolución del mercado laboral estadounidense ha sido positiva en lo que va de 2021, el crecimiento en el número de empleos registrados fue de 3.5% [de diciembre de 2020 a septiembre de 2021] y las solicitudes de subsidio por desempleo semanales cayeron de 1.0 millones en enero de 2021 a 265.9 mil al mes de septiembre del mismo año. Cabe señalar que, de acuerdo con el Comité de Ciclo de Negocios de la Oficina Nacional de Investigación Económica de Estados Unidos, ese país salió oficialmente de la recesión impulsada por la pandemia en abril de 2020, dos meses después de que inició.

Respecto de la economía de la Eurozona, la actividad empresarial recuperó su ritmo de crecimiento, como se observa en el Índice Compuesto de Gerentes de Compras (PMI compuesto, por sus siglas en inglés). En octubre, este indicador alcanzó el valor de 54.2 puntos, 2.0 puntos menos respecto del reportado en septiembre de 2021 (56.2 puntos). Igualmente, el mercado laboral de esta región continúa creciendo a un ritmo sólido. La tasa de desempleo de la Eurozona se situó en septiembre en 7.4%, una décima menos que el mes anterior y nueve décimas por debajo del mismo mes de 2020, mientras que en el conjunto de la Unión Europea alcanzó 6.7%, según Eurostat.

Por su parte, la actividad económica de China muestra señales de mejora. De acuerdo con el PMI compuesto [Caixin], el indicador reportó un nivel de 51.5 puntos en octubre de 2021, por lo que está en zona de expansión. Además, registró su segundo dato al alza, por lo que la

⁵Fondo Monetario Internacional. 2021. *Perspectivas de la economía mundial* [octubre 2021]. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021>. Este reporte se actualiza de manera trimestral.

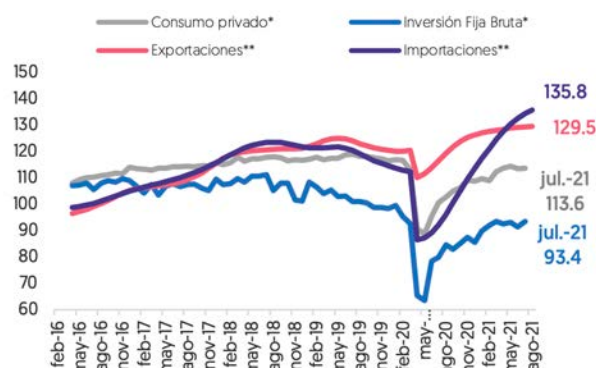
tendencia es creciente y la recuperación de la oferta y la demanda mantienen su impulso. Sin embargo, hay incertidumbre en la economía porque los indicadores de precios están altos. Respecto de esto último, el Índice de Precios al Productor para la demanda final (PPI) creció anualmente 13.5% en octubre, lo que se debe a los efectos del clima, los materiales y la energía.

El buen dinamismo de la economía de Estados Unidos, el avance en el programa de vacunación en México y la reapertura gradual de la economía han promovido la recuperación económica en México. Desde el tercer trimestre de 2020, la economía ha mantenido un crecimiento positivo, aunque con menor dinamismo en los últimos dos trimestres. Al segundo trimestre de 2021, se registró un crecimiento trimestral de 1.5% en cifras desestacionalizadas, menor al crecimiento trimestral registrado en el tercero y cuarto trimestre de 2020 de 12.7% y 3.3%, respectivamente. El impulso al crecimiento en México durante el segundo semestre de 2020 provino en gran medida de las actividades secundarias, las cuales se reactivaron rápidamente al ser declaradas actividades esenciales. En cambio, las actividades de servicios lideraron la recuperación hasta la primera mitad de 2021. Cabe destacar que algunos cambios en la legislación mexicana podrían tener un impacto en la dinámica de crecimiento en los siguientes meses, por lo que será primordial darle seguimiento para evaluar su impacto.

Los principales componentes de la demanda agregada, como el consumo, la inversión y las exportaciones, han mostrado una tendencia positiva desde el segundo semestre de 2020, aunque con signos de desaceleración durante 2021. En particular, el consumo privado ha registrado un crecimiento mensual promedio de enero a julio de 0.6%, 1.6 puntos porcentuales más bajo que el crecimiento mensual promedio registrado entre julio y diciembre de 2020 [2.2%]. Asimismo, la Inversión Fija Bruta, la cual ya presentaba signos de desaceleración antes de la pandemia, tuvo un crecimiento promedio mensual de 1.3% entre enero y julio de 2021, al registrar una desaceleración con respecto del segundo semestre de 2020 [1.5% crecimiento promedio mensual]. El sector exportador se ha beneficiado directamente por el buen desempeño de la economía de Estados Unidos. Así, desde julio de 2020 hasta junio de 2021, el crecimiento promedio mensual ha sido de 1.7% y el nivel de exportaciones a agosto de 2021 [39.6 mil millones de dólares] se encuentran 7.9% por arriba de los niveles observados antes del inicio de la pandemia [36.7 mil millones de dólares a marzo de 2020].

Gráfica 1. Consumo privado, Inversión Fija Bruta, exportación e importaciones

Índice, base enero 2013=100



* Series desestacionalizadas. ** Series tendencia-ciclo.

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi).

Por último, a partir de marzo de 2021, la inflación general se ha ubicado por arriba del rango de variabilidad del Banco de México [4.0% anual], alcanzando su punto máximo en abril [6.08% anual]. Entre abril y agosto, este indicador mostró una tendencia a la baja, pero en septiembre volvió a mostrar un repunte, al alcanzar un nivel de inflación anual de 6.0%. Este aumento se debe al componente no subyacente, el cual acumula una inflación entre enero y septiembre de 7.0%. De igual manera, la inflación subyacente mantiene una tendencia al alza y acumula una inflación de 4.2% en lo que va del año. Las presiones inflacionarias observadas durante 2021 han llevado a la Junta de Gobierno del Banco de México [Banxico] a incrementar su tasa de referencia a partir de junio en 75 puntos para alcanzar un nivel de 4.75% a octubre.

i. Mercado laboral

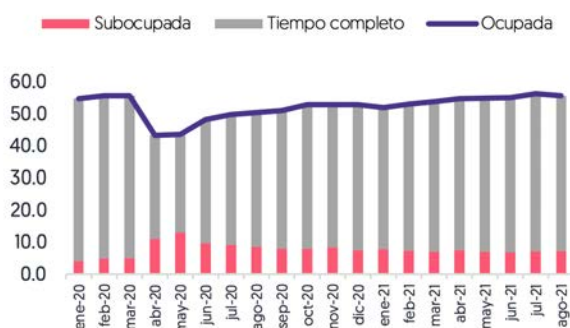
Durante 2021, el mercado laboral ha tenido una recuperación importante después de haberse contraído de manera histórica en el segundo trimestre de 2020 a causa de la emergencia sanitaria. Tanto la Población Económicamente Activa (PEA) como la población ocupada han presentado una buena dinámica y a agosto de 2021 ya están en los mismos niveles registrados previo a la pandemia. Además, la población subocupada, medida como la población ocupada que tiene la necesidad y disponibilidad de ofertar más tiempo de trabajo de lo que su ocupación actual le permite, también ha ido disminuyendo; sin embargo, aún se encuentra por arriba de lo observado antes de la pandemia. Es importante resaltar que la recuperación de la población ocupada se ha dado en mayor medida en la

parte informal, la cual ya se encuentra por arriba de su nivel prepandemia. Por su parte, aunque la parte formal también ha mostrado una tendencia al alza, aún se encuentra por debajo de su nivel observado previo a la emergencia sanitaria.

En agosto de 2021, la PEA fue de 58.2 millones de personas. Cabe resaltar que la PEA ha tenido una tendencia al alza desde mayo de 2020, después de la fuerte caída en abril de 2020, esto es, al comparar este mes respecto de agosto de 2021 la recuperación ha sido de 12.8 millones de personas. La población ocupada ha presentado un efecto similar, ya que en abril de 2020 se alcanzó el menor número de personas con un empleo, no obstante, en agosto de 2021 se registraron 55.7 millones de personas, lo que significó una recuperación de 12.4 millones de personas respecto de abril de 2020. Si bien la recuperación de la población ocupada ha sido de la mano de las horas laboradas, el número de personas con una jornada de tiempo completo aún no alcanza los niveles previos a la emergencia sanitaria. Es decir, en marzo de 2020, mes en el cual el impacto de la pandemia aún no se reflejaba en el mercado laboral, había 5.1 millones de personas con un empleo de tiempo parcial y en mayo, la población subocupada alcanzó el punto más alto, ha ido descendiendo. No obstante, en agosto de 2021 fue 7.2 millones de personas con lo que mantuvo el mismo nivel respecto de julio del mismo año y se colocó 2.2 millones por arriba de lo registrado en marzo de 2020.

Gráfica 2. Población ocupada

Millones de personas



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con datos del Inegi.

Respecto de la población desocupada, a partir de agosto de 2020 se observó una tendencia a la baja, después de haber alcanzado su punto máximo en julio de 2020 (2.8 millones de personas), en agosto de 2021 se tenía una disminución mensual de 68.0 mil personas respecto de julio. Destaca que, en agosto, el número de personas en la PEA disminuyó 808.7 mil respecto de julio. El decremento en la

población desocupada se podría deber, en parte, a un menor número de personas que continúan buscando trabajo.

La población informal fue la más afectada durante la emergencia sanitaria, pero también la que se ha recuperado a un ritmo más rápido. En abril de 2020, el mes más crítico de la pandemia, hubo una reducción de 10.2 millones de personas con un trabajo informal. No obstante, en agosto de 2021 se incrementó en 10.7 millones de personas con respecto del cierre de abril de 2020. Por su parte, la población con un empleo formal también se ha recuperado, aunque a un menor ritmo. En marzo de 2020 se tenían 24.8 millones de empleos en esta categoría, mientras que en agosto de 2021 se registraron 24.3 millones, con lo que aún falta por recuperar 521.9 mil empleos para alcanzar los niveles anteriores a la pandemia.

En cuanto al empleo formal privado, es decir, los puestos de trabajo reportados por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), en septiembre de 2021, se registraron 20.6 millones, lo que significó una recuperación de 1.1 millón de puestos de trabajo respecto de julio de 2020, mes en el que se contabilizó el menor empleo formal privado durante la pandemia. Además, ya se coloca por arriba de lo registrado en marzo de 2020. En relación con el salario base de cotización promedio de los puestos de trabajo reportados en el IMSS, se tuvo un buen dinamismo durante la emergencia sanitaria, lo que podría deberse en parte al aumento en el salario mínimo, y a la salida de los trabajadores de menores ingresos del mercado laboral formal. Entre abril de 2020 y septiembre de 2021 el crecimiento promedio real anual fue de 2.9%. Sin embargo, en el segundo trimestre de 2021 perdió dinamismo con un promedio de 0.1% anual, en el tercer trimestre se ha observado una recuperación, con un crecimiento promedio real anual de 1.5%, aunque por debajo de lo registrado en el periodo de la pandemia.

Un fenómeno que afecta la economía de los hogares es el de la pobreza laboral, que se ha manifestado en quienes recuperan sus empleos a niveles de salarios que no les permiten cubrir sus necesidades básicas⁶.

ii. Sector vivienda

Entre mayo de 2020 y junio de 2021, los indicadores de la producción de vivienda muestran resultados mixtos. Por

⁶ De acuerdo con el Coneval, entre el primer trimestre de 2021 y el segundo trimestre 2021, la pobreza laboral (porcentaje de la población con un ingreso laboral inferior al valor de la canasta alimentaria) disminuyó 0.9 puntos porcentuales a nivel nacional, al pasar de 39.4% a 38.5%.

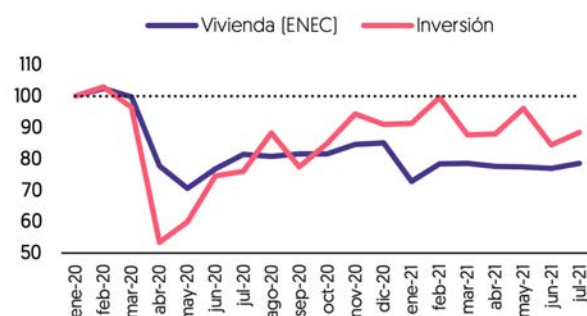
una parte, la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC) del Inegi registra que la producción formal de vivienda no ha podido revertir los efectos de la pandemia. En contraste, la producción registrada en el registro de vivienda ha regresado a los niveles previos a la pandemia, impulsado por el crecimiento de la vivienda tradicional. Asimismo, la Inversión Fija Bruta se ha recuperado. Debido a que, como lo muestra la ENEC, la producción formal aún muestra debilidad, esta recuperación en la inversión podría deberse al comportamiento de los hogares y otras unidades económicas que realizan inversión en la edificación residencial. Finalmente, de acuerdo con la información reportada por la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF), los precios de la vivienda registraron una tendencia descendente desde el tercer bimestre de 2019, no obstante, empezaron a incrementarse en el cuarto trimestre de 2020. Una parte de este crecimiento se debe a que, a partir del segundo trimestre de 2020, los precios de los insumos se incrementaron en mayor medida que la mano de obra y el alquiler de maquinaria. Respecto de los precios de la vivienda colocada con financiamiento del Infonavit, también se observó un incremento en los precios.

La ENEC, que mide la producción de vivienda por parte de las empresas formales, ha evidenciado el estancamiento de la producción formal de vivienda después de la pandemia. Este indicador tuvo su mayor caída en mayo de 2020 al registrar una variación anual de -34.9%, en contraste, en el mismo mes del año 2021, creció sólo 9.7% lo que implica que, respecto de otros subsectores de la economía, donde se ha observado un fuerte efecto de nivel en las variaciones anuales, la recuperación ha sido modesta. En julio, la variación anual fue de -3.5% y la variación mensual de 2.2%, por lo que se observan débiles signos de mejoría.

El indicador de la Inversión Fija Bruta en construcción residencial contabiliza la inversión que se realiza por las empresas, los hogares y otras unidades económicas. Su mejor desempeño respecto de la información provista por la ENEC refleja un mejor comportamiento de los hogares en comparación con las empresas. A raíz de la emergencia sanitaria, en abril de 2020 registró una variación anual de -46.3%. Posteriormente, en febrero de 2021, alcanzó su punto más cercano a los niveles prepandémicos, no obstante, entre marzo y julio de 2021 las variaciones mensuales promedio son de -2.0%, por lo que lo que su crecimiento se ha revertido.

Gráfica 3. Producción e inversión en vivienda

Índice enero 2020=100



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con datos del Inegi.

En comparación con la ENEC, la producción de la vivienda de interés social ha tenido un mejor desempeño. De acuerdo con la información pública del registro de vivienda, a septiembre de 2021 se registró un crecimiento anual de 8.7%, lo que significa la construcción de 9.8 mil viviendas más que en el mismo periodo del año anterior. El incremento de la producción es liderado por la vivienda tradicional, con un crecimiento anual de 26.3%, y media-residencial, que registró un crecimiento de 3.5% anual. Cabe destacar que entre ambas categorías acumulan 50.0% del total de la producción. Por otra parte, de 2014 a agosto de 2021 la proporción de la producción de viviendas económica y popular con dimensión menor a 45 m² disminuyó de 27.0% a 11.3%, lo que reduce significativamente la posibilidad de acceder a una vivienda para las y los trabajadores de menores ingresos.

La pandemia implicó un aumento en los costos de construcción y parte de estos incrementos se trasladaron a los precios de la vivienda. Durante el segundo trimestre de 2021, el índice de los precios al productor de la construcción residencial aumentó 11.0%, debido, sobre todo, al crecimiento real anual de 13.3% en el precio de los materiales. Resalta el caso del acero, cuyo precio empezó a subir en agosto de 2020 y continuó creciendo en 2021 debido a la recuperación de China y Estados Unidos.

Asimismo, de acuerdo con el índice publicado por la SHF, los precios de las viviendas han mantenido una tendencia al alza desde el cuarto trimestre de 2020. Durante el segundo trimestre de 2021, los precios de la vivienda reportaron un crecimiento de 7.8% en términos anuales. Los estados con un mayor aumento en los precios fueron Quintana Roo, Baja California Sur y Nayarit, los cuales reportaron crecimientos de 12.2%, 12.0% y 11.0%, respectivamente. En contraste, la variación en los precios de la vivienda comprada con créditos del Infonavit fue de 7.7%, en comparación con

el segundo trimestre del año anterior. Es decir, mientras en 2020 las y los derechohabientes adquirieron viviendas con un precio promedio de 639.1 mil pesos, en el mismo periodo de 2021, el precio promedio de las viviendas fue de 688.3 mil pesos. En particular, el precio de la vivienda nueva aumentó 11.1%, mientras que la vivienda existente aumentó 6.0% en términos anuales.

iii. Mercado hipotecario

De enero a julio de 2021, el mercado hipotecario mostró una gran recuperación frente al impacto que tuvo la emergencia sanitaria causada por COVID-19. Su alto crecimiento también es un efecto aritmético por el bajo desempeño en este mismo periodo, pero de 2020.

A pesar de que existe una recuperación en el mercado hipotecario, el saldo de la cartera hipotecaria bajó su ritmo de crecimiento al segundo trimestre de 2021, ya que su incremento fue de 1.0% anual real desde 4.1% anual real reportado al cierre de 2020. Por institución, el mayor incremento corresponde al Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (Fovissste), con 3.8% real anual a junio de 2021; el Infonavit reportó un decremento de 0.8% real anual, menor al promedio de 2020 (0.3% real). De parte de la banca comercial, su saldo hipotecario perdió dinamismo, al registrar una variación de 3.3% real anual, menor al promedio de los cuatro trimestres anteriores (5.5% real).

En el acumulado de los primeros siete meses de 2021, la colocación hipotecaria superó incluso los niveles de 2019. El monto de crédito otorgado creció 23.6% anual real, con una cifra acumulada de 258.3 miles de millones de pesos, y se colocaron 578.0 mil créditos, lo que representa un crecimiento anual de 19.1%. Destaca el desempeño de la banca comercial que colocó 38.7% más créditos y 44.5% más monto, en términos reales, que en el mismo periodo de 2020. Parte de este crecimiento se debe al efecto base, y otra parte, a las tasas de interés hipotecarias competitivas que ofrece la banca comercial.

De enero a julio 2021, el Infonavit fue la institución que otorgó la mayor cantidad de créditos (51.3%) con un aumento de 24.5% anual; sin embargo, aún no alcanza el nivel de 2019. Por su parte, el monto de crédito se incrementó en 9.9% real anual, misma cifra que lo alcanzado en 2019. En el mismo periodo, el Fovissste formalizó 26.7% más créditos que de enero a julio de 2020 y que el promedio de 2018 a 2020; en cuanto al monto, este se incrementó en 20.5% real anual.

Gráfica 4. Monto de crédito otorgado por institución

Enero a julio de cada año, miles de millones de pesos
a precios de julio de 2021



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con datos de la Conavi y el Sil.

En cuanto al Índice de Cartera Vencida (ICV) por institución, en julio de 2021, el ICV del Fovissste fue 7.1%, mismo nivel que en julio de 2020, posiblemente debido a que los ingresos de las y los trabajadores del Estado no fueron tan afectados por el efecto de la suspensión de actividades, por lo que pudieron continuar amortizando sus créditos. El índice de la banca comercial se colocó en un nivel de 3.5%, con un incremento anual de 30 puntos base. Con respecto al Infonavit, tanto la corrección de los hallazgos en la administración del portafolio de 2019 como el impacto económico de la emergencia sanitaria tuvieron un impacto en el cual registró una tendencia al alza durante 2020. Ello empezó a modificarse en el último trimestre de 2020, registrando, por ejemplo, niveles históricos en el pago de acreditadas y acreditados sin relación laboral (flujo Régimen Especial de Amortización). Así, a diciembre de 2020, el ICV cerró en 16.35% y en agosto de 2021 se colocó en 17.54%; durante 2021 presentó decrementos mensuales en marzo, mayo y julio de 2021; sin embargo, se mantiene con una variación mensual promedio de 15 puntos base.

Durante el primer trimestre de 2021, continuaron efectos temporales de la pandemia toda vez que el último semestre de 2020 se caracterizó por limitaciones a diversas actividades económicas. Hacia el segundo trimestre de 2021, con el arranque de la operación de diversos programas como: Borrón y Cuenta Nueva por Aplicación Automática, Apoyo Solidario Infonavit, más elementos estratégicos como tratamiento temporal de cuentas, mejorar la coordinación y operación con delegaciones regionales, entre otros, se ha logrado, con corte a septiembre de 2021, la estabilización y ligera reducción del ICV. En ese sentido, se espera que, de continuar el mismo entorno y continuar con el diseño y operación de soluciones de cobranza

para el portafolio, se podría mantener la tendencia, la cual cambió en junio a julio de 2021. Lo anterior, tomando en cuenta la ciclicidad propia de los indicadores de saldos con énfasis en el arranque del año cuando se actualizan los saldos al alza.

En referencia a las tasas de interés del mercado hipotecario, a agosto de 2021, la tasa promedio ponderada que ofrece la banca comercial fue de 9.47%, con una diferencia de -20 puntos base respecto de agosto del año pasado; esta tasa acumula 21 periodos con reducciones anuales consecutivas. En línea con lo anterior, la tasa bancaria promedio simple tuvo una bajada anual de 4 puntos base, al colocarse en 10.0% a agosto de 2021. Además, el Costo Anual Total [CAT] promedio de la tasa hipotecaria bancaria tuvo una disminución anual de 32 puntos base después de cuatro periodos consecutivos con aumentos, por lo que a agosto de 2021 se ubicó en 12.23%. Por su parte, las tasas de interés asociadas al CAT mínimo y máximo fueron 7.00% y 14.30%, respectivamente; la tasa máxima suma 18 periodos seguidos en la misma cantidad, mientras que la mínima registra un descenso mensual de 100 puntos base. La Tasa Anual Equivalente de Colocación [TAEC] del Infonavit⁷ cerró agosto en 10.71%, con lo que acumula tres decrementos anuales, al presentar un descenso de 89 puntos base. Esta tasa fue 93 puntos base menor que la observada en diciembre de 2020.

Finalmente, con el Nuevo Esquema de Crédito en Pesos del Infonavit a tasa de interés fija es factible hacer una comparación contra la tasa promedio ponderada de la banca comercial por nivel de ingreso, aunque este cotejo está sesgado por la distribución de la colocación de cada participante del mercado en los diferentes rangos salariales. De junio a agosto de 2021, el Infonavit otorgó 63.9% de créditos a derechohabientes con salarios menores a 5 Unidades de Medida y Actualización [UMA], mientras que, en el mismo periodo, la banca comercial colocó 9.7% de sus créditos en ese rango; para este segmento de parte de la banca la tasa está entre 8.5% y 8.8%, y de parte del Infonavit entre 2.6% y 8.1%. Sin embargo, en el mismo mes, la banca comercial otorgó 90.3% de sus créditos hipotecarios a personas con mayores salarios, y en este rango su tasa y la del Infonavit son similares.

iv. Riesgos del entorno macroeconómico y perspectivas

A pesar de observarse una mejoría en el panorama económico mundial con respecto de lo ocurrido durante 2020, el entorno económico aún se encuentra sujeto a diversos riesgos debido a la prevalencia de un entorno de alta incertidumbre internacional, en especial por la evolución de variantes del COVID-19, el avance heterogéneo a nivel mundial de las campañas de vacunación y las presiones inflacionarias. Asimismo, derivado de la persistencia de las presiones inflacionarias, las autoridades monetarias de las economías avanzadas pudieran tomar una política monetaria más restrictiva antes de lo esperado con consecuencias negativas para la recuperación.

Entre los factores de riesgos a la baja más importantes para la economía nacional se encuentran, además de los ya mencionados para la economía global, i) episodios de volatilidad en los mercados financieros que podrían afectar los flujos de financiamiento hacia México; ii) volatilidad en el tipo de cambio; iii) lenta recuperación de la Inversión Fija Bruta, lo cual podría afectar el crecimiento en el corto plazo y el crecimiento potencial de México; iv) lenta recuperación de la producción por fallos en las cadenas de suministros de insumos esenciales, principalmente, en el sector automotriz, y v) incremento y persistencia de la inflación subyacente debido al incremento a combustibles, principalmente, gas y gasolina.

Por su parte, existen factores positivos al alza en el contexto económico mexicano entre los que destacan: i) una mayor reducción en el número de nuevos contagios por COVID-19 acompañada de una aceleración en el programa de vacunación, lo que podría apoyar el proceso de reapertura y detonar el crecimiento en el corto plazo; ii) un mayor dinamismo al observado en la demanda externa, gracias a los estímulos fiscales por parte de distintas economías, en particular, la de Estados Unidos, lo que impulsaría la producción industrial y la inversión fija, y iii) continuidad en las condiciones financieras globales que sigan permitiendo la recuperación económica.

En cuanto a las perspectivas de la economía de México, dado el contexto de recuperación internacional, el balance de riesgos se mantiene a la baja. Esto se traduce en que el nivel de la actividad económica nacional observado antes del inicio de la pandemia por COVID-19 sea alcanzado entre el cuarto trimestre de 2022 y el segundo trimestre de 2023. De acuerdo con el Infonavit, bajo un escenario central donde i) la curva de contagios y decesos continúe a la baja; ii) las campañas de vacunación mantengan al menos la misma tasa de inmunización, y iii) la movilidad social se reactive con mayor vigor, el crecimiento del Producto

⁷ La TAEC representa la tasa de interés efectiva que pagan en promedio los acreditados, calculada para los créditos otorgados de enero al mes correspondiente de 2021.

Interno Bruto (PIB) será de 6.0% para 2021. Por su parte, como consecuencia del proceso de recuperación después de la emergencia sanitaria, se estima que para 2022, el PIB tenga un crecimiento de 3.3% y para 2023 de 2.5%. A partir de 2024 se prevé que el crecimiento converja a un crecimiento anual de 2.0%, 20 puntos base menor a la tendencia de crecimiento del PIB observado entre 2011 y 2019. Lo anterior como consecuencia del impacto de largo plazo provocado por la pandemia en varios sectores económicos y grupos poblacionales, así como el crecimiento modesto de la inversión ya observado desde 2019.

En cuanto al mercado laboral, se espera que, al cierre de 2021, los puestos de trabajo registrados ante el IMSS se incrementen en 684 mil con una importante recuperación al cierre de 2022 (701 mil) debido al incremento en la actividad de sectores económicos que hasta el momento permanecen operando por debajo de su potencial.

Además, se pronostica que la inflación al cierre de 2021 mantenga un nivel de crecimiento de 6.7% como consecuencia de las presiones inflacionarias, que aún estarán presentes en los próximos meses. Sin embargo, al cierre de 2023, se espera que esta comience a converger a su

crecimiento de largo plazo [3.5%]. Como consecuencia de este elevado nivel esperado de inflación en el corto plazo, se pronostica que la tasa de interés de corto plazo (tasa de Cetes a 28 días) alcance 5.25% al cierre de 2021, para converger a la tasa neutral⁸ de 2.6% real [6.0% nominal].

Con respecto del tipo de cambio, a causa de la volatilidad cambiaria en los últimos meses, la estimación de esta variable es de 20.8 pesos por dólar al cierre de 2021 y de 21.3 pesos por dólar al cierre de 2022.

Finalmente, con respecto de la proyección del salario mínimo para los próximos años, la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (Conasami) emitió en su Programa Institucional 2020-2024 [Diario Oficial de la Federación del 9 de julio de 2021] metas para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, donde se plantea que el salario mínimo general alcance a la Línea de Pobreza por Ingresos Urbana Familiar (LPIUF) del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) en 2024. A partir de dichos objetivos, se estima que el salario mínimo general será de 167.0 pesos en 2022 y 196.9 pesos en 2023, lo que significa incrementos anuales netos de 17.9% para ambos años.

Tabla 1. Estimaciones macroeconómicas

Proyección financiera 2021-2026

Variable		2021	2022	2023	2024	2025	2026
Tasa de crecimiento real del PIB [%; promedio anual]	Favorable	6.7	4.0	3.1	2.6	2.6	2.6
	Central	6.0	3.3	2.5	2.0	2.0	2.0
	Desfavorable	5.4	2.7	1.9	1.4	1.4	1.4
Aumento anual en los puestos de trabajo afiliados al IMSS [miles de trabajadores, dic-dic]	Favorable	768	785	657	678	699	720
	Central	684	701	477	488	499	510
	Desfavorable	601	617	303	308	313	318
Inflación anual [%; dic-dic]	Favorable	6.5	3.4	2.9	2.9	2.9	2.9
	Central	6.7	4.0	3.5	3.5	3.5	3.5
	Desfavorable	7.2	4.6	4.1	4.1	4.1	4.1
Variación % anual	Favorable		6.5	3.4	2.9	2.9	2.9
	Central	6.0	6.7	4.0	3.5	3.5	3.5
	Desfavorable		7.2	4.6	4.1	4.1	4.1
Salario mínimo ²	MIR ¹ [pesos]		26.5	17.6	20.8	27.6	31.7
		10.5	15.8	23.2	28.3	26.7	30.7
			-	-	-	-	-
	Monto [pesos]		177.4	201.0	227.6	261.8	301.0
		141.7	167.0	196.9	232.1	266.9	306.9
			151.9	158.9	165.4	172.2	179.2
Tipo de cambio nominal [peso por dólar, cierre del año]	Favorable	20.2	20.5	20.2	20.8	20.5	20.5
	Central	20.8	21.3	21.7	22.3	22.0	22.0
	Desfavorable	21.3	21.9	23.2	23.8	23.5	23.5
Cetes 28 [%; cierre del año]	Favorable	5.75	5.75	5.75	5.75	6.00	6.25
	Central	5.25	5.25	5.25	5.25	5.50	5.75
	Desfavorable	4.75	4.75	4.75	4.75	5.00	5.25

¹ MIR: Monto Independiente de Recuperación.

² Datos observados para 2021.

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con información del Inegi, Banco de México, Coneval e Infonavit.

⁸ La tasa neutral es la tasa real de corto plazo que se observaría en el largo plazo, cuando la economía se encuentre en equilibrio y este nivel sea consistente con el producto situado en su nivel potencial y la inflación en

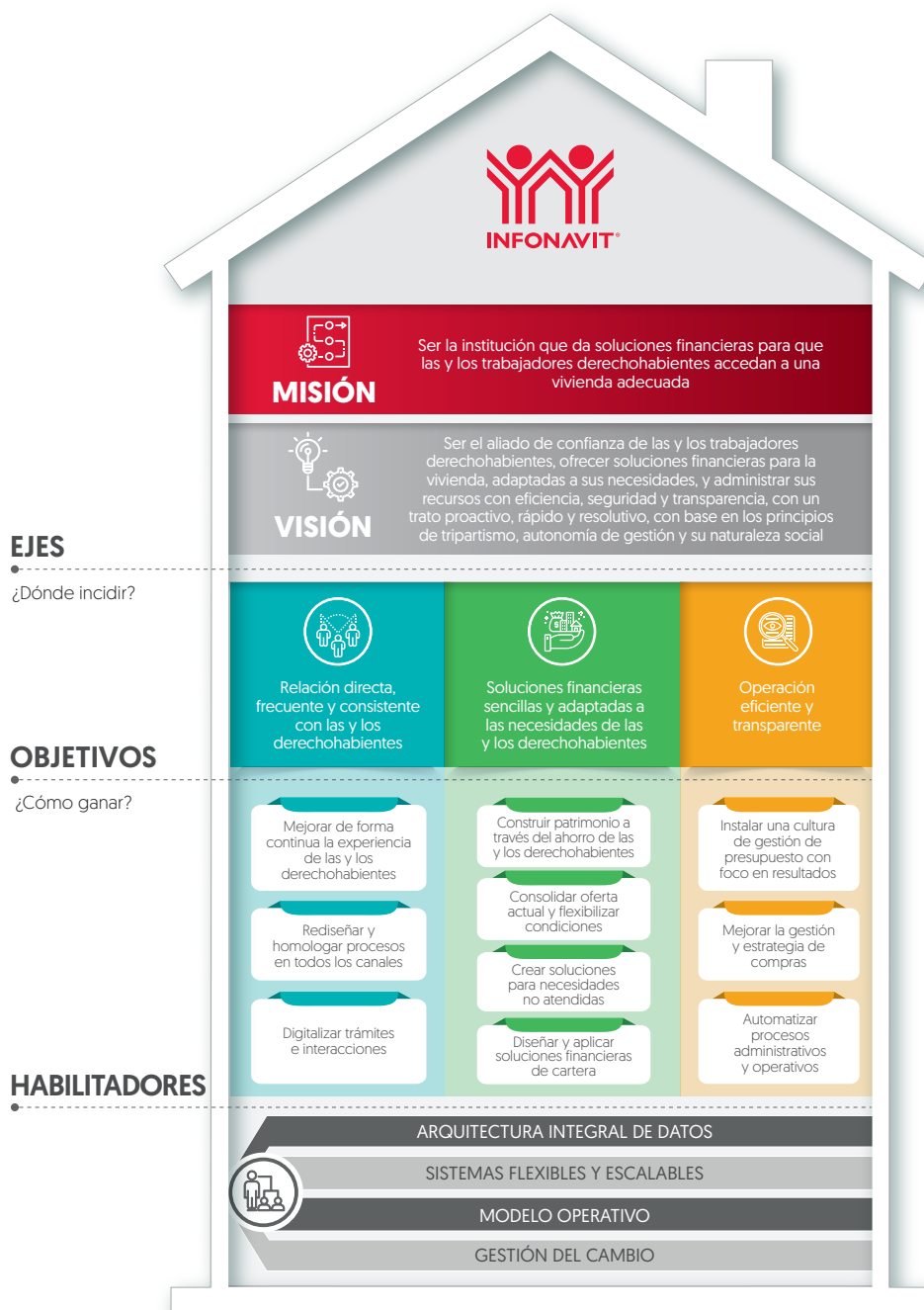
su objetivo. Esta tasa es relevante para los bancos centrales, ya que puede usarse para determinar la postura de la política monetaria.

2. Planeación estratégica

El Infonavit cuenta con un Planteamiento Estratégico claro que sirve de guía para la ruta que seguirá en los siguientes cinco años. En este sentido, todas las acciones que se

presentan en este Plan Estratégico 2022-2026 están alineadas a los ejes y objetivos estratégicos con el fin de cumplir con nuestra Misión y acercarnos a nuestra Visión.

Diagrama 3. Planteamiento Estratégico del Infonavit



En las estrategias se podrá encontrar la letra **P** que hace referencia a que existe un proyecto institucional relacionado con el tema; asimismo, se incluye una breve descripción de dicho proyecto. En la sección “III. Plan de Labores y Financiamientos 2022” se puede consultar más información sobre los proyectos.



Eje 1.

Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes

Todas las decisiones y acciones del Infonavit deben poner al centro a las y los trabajadores derechohabientes. En este sentido, uno de nuestros objetivos principales es mejorar la relación con ellas y ellos para poder brindarles un mejor servicio en los distintos momentos de su vida hasta llegar al retiro del saldo de la Subcuenta de Vivienda [SCV] al momento de su jubilación.

En el Eje 1 se plantean las iniciativas que permitirán al Instituto ofrecer una experiencia consistente a través de todos los canales de atención y puntos de contacto para que las y los trabajadores derechohabientes puedan consultar la información de su ahorro, de su cuenta y de su crédito, indistintamente del canal de contacto, y realicen cualquiera de sus trámites de la manera más sencilla y rápida posible. Sobre todo, se hará énfasis en la experiencia digital, ya que la pandemia del COVID-19 dejó como aprendizaje la importancia de incorporar nuevas iniciativas al ecosistema digital del Infonavit a fin de mejorar la usabilidad y funcionalidad de los canales digitales existentes y, a través de un proceso continuo de diagnóstico de necesidades, generar nuevas interfaces para brindar la mejor experiencia digital. Asimismo, este diagnóstico permitirá el acercamiento con las y los usuarios para atender mejor sus demandas y ofrecerles servicios de excelente calidad. Para más detalles, se puede consultar el capítulo especial “Mejoras en la Experiencia Infonavit a través de la transformación digital”.



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

El Infonavit tiene identificados los principales servicios demandados, niveles de atención, afluencia, nivel de penetración y quejas, los cuales le permiten reforzar la satisfacción de la derechohabiencia en los distintos canales [Centro de Servicio Infonavit —Cesi—, Infonatel, Mi Cuenta Infonavit —MCI—, Portal]. En los próximos cinco años se

realizarán las siguientes estrategias para mejorar de manera continua la experiencia.



Experiencia Infonavit Digital

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

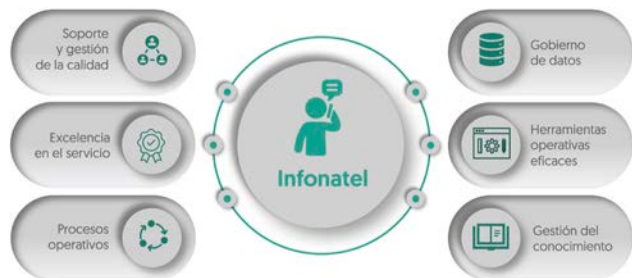


Infonatel: una llamada, una solución

Se requiere incrementar el nivel resolutivo del canal telefónico mediante acciones que proporcionen soluciones en cada llamada que nuestras y nuestros trabajadores derechohabientes realicen. Estas acciones resolutorias requieren de permisos y modificaciones en los sistemas de información, por lo que será necesario coordinar los sistemas de seguridad y los de riesgos. Además, para proporcionar una experiencia más segura, se implementará un protocolo de seguridad utilizando un Número de Identificación Personal [NIP] que se les proporcionará a las y los trabajadores derechohabientes.

En los próximos cinco años se transformará Infonatel mediante la mejora del indicador del servicio telefónico, al establecer como meta que 85% de las llamadas será respondida en menos de 30 segundos, lo cual se encuentra dentro de los mejores estándares de teleservicios a nivel internacional. Asimismo, se implementará un mecanismo para medir la satisfacción de las y los usuarios mediante encuestas que se realicen después de cada llamada, mismas que dependan de los estándares de calidad marcados por la industria [Calidad para la Interacción con Clientes —CIC—] y se buscará la certificación en el mismo modelo. Lo anterior volverá a Infonatel un canal más transaccional, además de resolutivo, lo que ayudará a mejorar la atención y la experiencia que tiene la derechohabiencia en su interacción.

Diagrama 4. Mejoras Infonatel



Fuente: Subdirección General de Operaciones.

Además, consolidará el proceso de soporte operativo a las delegaciones regionales, Cesi e Infonatel para la atención de desviaciones en los servicios institucionales, al promover con ello no sólo la resolución al primer contacto [cuando aplique], sino también para alertar de forma preventiva a las áreas sustantivas y de apoyo del Infonavit, impulsando la mejora continua de los procesos de atención.

Diagrama 5. Proceso de soporte en delegación regional, Cesi e Infonatel



Fuente: Subdirección General de Operaciones.



**Cesi
resolutivos**

Para mejorar la atención en los canales físicos, se implementará un sistema de atención⁹ en donde los Cesi funcionarán como unidades administrativas que ofrezcan servicios resolutivos e integrales para mejorar la experiencia y satisfacción de la derechohabiente, acreditados, pensionados, empresas aportantes y público en general.

Diagrama 6. Mejoras en el servicio de los Cesi



* La jurisdicción territorial delimitada por el Cesi se refiere a definir de una manera equilibrada el área de influencia de cada Cesi y delimitar su jurisdicción territorial, considerando variables como número de empresas aportantes, número de derechohabientes, demanda potencial de créditos de vivienda, volumen de servicios otorgados, afluencia de usuarios, desempeño operativo y localización geográfica.

Fuente: Subdirección General de Operaciones.

Se comenzará con un piloto en los Cesi que se ubican en Ciudad de México y Estado de México. Este piloto identificará a las y los asesores especialistas en las áreas sustantivas que serán resolutivos y con ello optimizarán la atención, lo que mejorará la percepción del servicio brindado.

Posteriormente, se desplegará la estrategia a nivel nacional y se estandarizará la atención mediante el Catálogo Institucional de Servicios. Las estructuras de todos los Cesi se alinearán conforme a una jurisdicción territorial definida, de acuerdo con su ubicación y el área de influencia que se les asigne, para delimitar su ámbito de atención. Esto permitirá que 70% de la atención en los Cesi se resuelva en el primer contacto, con lo que se brindará una mejor atención a nuestras y nuestros derechohabientes y se les dará un trato resolutivo.

⁹ Se refiere a ver a los Cesi como un conjunto con la misma composición y estructura siendo resolutivos y con multihabilidad.

Diagrama 7. Sistema de atención en Cesi resolutivo



Fuente: Subdirección General de Operaciones.



Debido a que la mayoría de nuestras y nuestros trabajadores derechohabientes se acercan a plataformas no oficiales para revisar los contenidos y trámites que debe realizar con el Instituto y para dar mayor difusión a las nuevas soluciones financieras, se detectó la necesidad de relanzar los contenidos y materiales de comunicación del Instituto con un lenguaje sencillo y cercano a las y los derechohabientes y acreditados.

En 2021 se lanzó la plataforma Infonavit Fácil. El sitio contiene material informativo y sirve de guía para que después las y los usuarios se acerquen a los medios resolutivos correspondientes.

Infonavit Fácil aprovechó los más de 70,000 registros de la plataforma de lealtad Socio Infonavit para poder comenzar a construir y fortalecer una comunidad de personas derechohabientes y acreditadas que garantice información veraz y oportuna para que, sin intermediarios, tomen la mejor decisión.

En los siguientes años, se realizarán evaluaciones de experiencias del usuario (UX) y de interfaces (UI) amigables para el usuario con el fin de mejorar los contenidos, la claridad y la utilidad de la información. Asimismo, se rediseñará el contenido con base en las búsquedas que la derechohabiente realice en la plataforma. De esta manera se espera contribuir a disminuir el nivel de quejas y aumentar el nivel de satisfacción, ya que más de 70% de los contactos de las y los usuarios son consultas que no requieren transacciones y el Instituto se estará anticipando a sus preguntas al resolverlas en un lenguaje fácil en la plataforma.

Igualmente, se espera que Infonavit Fácil sea una guía fácil para las y los derechohabientes con temas vinculados a la educación financiera a través del pódcast del mismo nombre del Instituto en el que dan consejos sobre finanzas personales y se difunden las características de los principales productos y servicios del Infonavit.



Experiencia Infonavit Digital

Mejorar la experiencia de los usuarios, en especial de las y los derechohabientes, en los canales digitales del Instituto, en cuanto a imagen, contenido, usabilidad, navegabilidad, comunicación y funcionalidad tecnológica.



Rezago de escrituración 1972-2007

Con esta estrategia se beneficiará a las y los acreditados al tener certeza jurídica a través de la entrega de escrituras notariadas y registradas ante el Registro Público de la Propiedad, a los 82,358 créditos originados entre 1972 y 2007 que no cuentan con el debido título de su propiedad. En una primera etapa, la regularización de escrituras se realizará por vía administrativa a través de 15 proveedores ya adjudicados que realizarán una búsqueda exhaustiva de las escrituras en los registros públicos de la propiedad. Una vez agotado este recurso, se buscará la regularización vía judicial, para lo cual se hará una nueva licitación pública para asignar las cuentas restantes.

Se espera que con estas acciones el rezago se reduzca más de 30% a finales de 2023 (25 mil escrituras), además de que se tendrán al menos 28 mil juicios en proceso para los meses posteriores, logrando para 2025 al menos un abatimiento de entre 50 y 70%. Lo anterior, se verá reflejado en el indicador de eficiencia terminal del Instituto. Este indicador refleja el énfasis de esta Administración por ver finalizado, realmente de inicio a término, el proceso de crédito de un trabajador.



Programa Cancelación de hipotecas 2.8 UMA

El programa proporciona seguridad patrimonial a las y los acreditados de ingresos bajos que liquidaron su crédito oportunamente para que puedan vender, enajenar o volver a gravar el inmueble de su propiedad, a través de la inscripción de cancelaciones de hipoteca de manera gratuita.

De acuerdo con registros del Instituto, actualmente existen 1.1 millones de créditos susceptibles para llevar a cabo la cancelación de hipoteca. A la fecha se han asignado un total de 507,616 cuentas, de las cuales se han obtenido un total de 25,624 cancelaciones inscritas, 221,086 certificados de libertad de gravamen [también se incluyen bajas, desasignadas, denegadas, etcétera], lo cual suma un total de 246,710 cuentas concluidas y 260,906 cuentas en tránsito. El objetivo en los siguientes años es tener la información registral de este universo e informar a las y los derechohabientes, cuando se acerquen a solicitar este tipo de trámite, que el Infonavit lo realiza de manera gratuita, asimismo, se les canalice al área correspondiente para iniciar el proceso.

Para lograrlo, se contará con un sistema mecanizado para dar seguimiento de manera eficiente a las cuentas trabajadas. Asimismo, se contratarán despachos externos para realizar la investigación del estatus en que se encuentran las hipotecas en los registros públicos de la propiedad de las entidades federativas y, aunado a lo anterior, los créditos en los que no se hayan generado cartas instrucción, se podrán asignar de manera directa a notarios para que estos lleven a cabo su cancelación.

Para 2023 se buscará facilitar la tramitación de la cancelación de la hipoteca y disminuir el costo de los honorarios notariales a favor de todas y todos los acreditados del Infonavit que hayan liquidado su crédito, no sólo de aquellos con ingresos bajos. Esto mejorará la atención que se le otorga a la derechohabiente, ya que es un trámite que muchas veces resulta complicado y no llega a término, además, permitirá que las y los acreditados puedan tramitar sus escrituras, dándoles certeza jurídica sobre su patrimonio.



Resolver jurídicamente juicios masivos

Diversas áreas del Instituto participarán en las actividades de seguimiento y resolución respecto de la cartera gestionada por los proveedores del segmento judicial bajo la estrategia judicial masiva, haciendo énfasis en la recuperación de los inmuebles y su escrituración a favor del Instituto.

Con lo anterior, se busca la resolución final de la cartera y la obtención de beneficios que permitan salvaguardar la rentabilidad del Infonavit, buscando que las viviendas recuperadas puedan gestionarse bajo programas de regeneración urbana impulsados por diferentes dependencias y órganos de gobierno, aprobados por el H. Consejo de

Administración, y así evitar que el inmueble se deteriore o se siga deteriorando.

Finalmente, con la conclusión de los procesos de recuperación de los juicios masivos, se disminuirá el Índice de Cartera Vencida y, con la vivienda recuperada disponible para recolocación, se atenderá el derecho constitucional de acceso a la vivienda de otras ciudadanas y ciudadanos mexicanos que tendrán el beneficio de disponer de esas viviendas, en el marco de los programas y canales institucionalmente aprobados.



Atención a grupos sociales

El Sistema de Atención a Grupos Sociales será un mecanismo de atención homologado, colegiado e integral de atención regido y normado por el Protocolo para la Atención de Grupos Sociales, con niveles de servicio adecuados para la oportuna atención y respuesta a las peticiones que lleguen de estos grupos. El Sistema de Atención propicia la vinculación y corresponsabilidad entre las gerencias, en el caso de las delegaciones regionales, así como las áreas sustantivas y de apoyo, en oficinas centrales, para promover la resolución de las demandas planteadas.

Esto permitirá tener niveles de servicios definidos para una contestación oportuna y solución para los agremiados en grupos sociales que se presentan constantemente con demandas y peticiones en todo el país.

Los mecanismos de atención directa a los grupos sociales se brindarán por niveles de atención: Cesi, en primer nivel; las delegaciones regionales, en segundo, y las áreas centrales, en tercero, con el fin de guiar la atención adecuadamente y distribuir las cargas de trabajo en los niveles que correspondan, disminuyendo así las quejas de los grupos sociales y haciendo eficiente nuestro trabajo y satisfacción con ellos. En los siguientes años, las y los trabajadores derechohabientes que han decidido agremiarse a uno de los más de 200 grupos sociales se beneficiarán de una atención individualizada a sus peticiones y se propiciará la vinculación y corresponsabilidad entre las gerencias del Instituto para promover la resolución de las demandas planteadas.



Quejas y denuncias

Se diseñará y administrará el sistema de recepción de quejas de las y los derechohabientes a nivel nacional para vigilar su atención oportuna por parte de las áreas. Se implementarán acciones oportunas para erradicar los motivos que generan las quejas.

El plan de trabajo para la mejora tecnológica del sistema institucional funcionará a través de la Gestión de Relación con el Cliente [CRM, por sus siglas en inglés], mediante el cual se registra y analiza la totalidad de las quejas. Con esto se tendrá información más completa respecto de los motivos que generan las quejas y se implementarán acciones correctivas y compensatorias en conjunto con las áreas. Asimismo, se enviarán las respuestas a las quejas a través de canales digitales, se informará a la o el quejoso sobre la resolución de su asunto a través de Infonatel. Con esto mejorará la atención y la comunicación hacia las y los trabajadores derechohabientes.

Respecto de denuncias, se busca diseñar y administrar el sistema de recepción de estas a nivel nacional, así como investigar las situaciones irregulares que transgredan la normatividad aplicable y hacer del conocimiento de las áreas competentes estas situaciones para que las investiguen. Asimismo, de ser el caso, se ejercerán acciones legales en representación del Instituto, como resultado de las denuncias de infracciones cometidas.

Se está robusteciendo el sistema de recepción de denuncias, incorporando a la Oficina de Prevención de Pérdidas y Fraudes en el análisis y atención de las situaciones irregulares detectadas. Se realizará un esfuerzo significativo para concentrar los canales de recepción de denuncias en una única gerencia, con lo que se busca aumentar la confianza de la o el denunciante, atender mejor la denuncia y que la misma área receptora tenga más conocimiento de las situaciones irregulares existentes.

Asimismo, se implementarán acciones de capacitación para las personas responsables de la atención de las quejas y denuncias que ingresan al Instituto. Lo anterior, con el objetivo de brindar mayores herramientas para la recepción y atención de quejas y denuncias.



Fortalecimiento de la marca Infonavit

Con el objeto de establecer los mecanismos de defensa y robustecimiento de la marca Infonavit, así como aquellas marcas secundarias –submarcas– y aquellos distintivos del Instituto, en 2021 se registró al Infonavit como Marca Famosa por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).

Además, se generará una protección de propiedad intelectual que incluirá una red de vigilancia compuesta por personal del Instituto y personal externo para prevenir y detener el uso no autorizado de las marcas registradas del Infonavit. Lo anterior, fortalece la imagen y reputación institucionales, protegiendo el patrimonio intangible del Infonavit lo que genera confianza en nuestras y nuestros usuarios.

En los próximos años, esto evitará que proveedores de servicios falsos utilicen la marca para captar a trabajadores derechohabientes con el fin de estafarlos, robarles identidad o cobrarles comisiones, ya que, gracias al registro, se podrán emprender litigios contra cualquier persona u organización que lucre de manera indebida a través del uso de imagen y nombre del Instituto.



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

Para prometer una atención de calidad y calidez a las y los trabajadores derechohabientes debe haber consistencia en la atención que se ofrece entre los distintos canales de interacción. Para lograrlo es necesario rediseñar algunos procesos que aseguren una atención resolutive.



Reingeniería de citas

Actualmente el sistema de citas es operado por un proveedor externo, por lo que el Infonavit gestionará un sistema de turnos y citas *hecho en casa* que clasificará a las y los usuarios mediante un filtro direccionador de filas para homologar la atención en los Cesi y que el usuario tenga una experiencia expedita. Al tener el desarrollo interno del sistema, se tendrá como beneficio ahorro en el presupuesto, además de mayor conocimiento de las necesidades de administración y el monitoreo será interno para la interacción entre las áreas.

Este sistema funcionará mediante un turno de atención que identifique a las y los usuarios mediante su Número de Seguridad Social [NSS], número de crédito y/o Clave Única de Registro de la Población [CURP]. Lo anterior permitirá identificar los servicios a los que deberá dirigirse la o el usuario. Los servicios que se ofrecen son atención en temas de crédito, cartera, cobranza y recaudación fiscal; los que se brindan para proveedores externos son asesores de crédito o promotores de ventas y asesores Mejoravit, y en medios alternos se tienen Infonatel, kioscos y portal.

Asimismo, el sistema interactuará con distintas plataformas institucionales para trazar los servicios usados y reconocer los perfiles de las y los usuarios con cita, sin cita, los de atención preferente, entre otros. Se podrán monitorear y gestionar los flujos de personas y conocer de forma segmentada aquellos grupos de personas por los trámites realizados.

Finalmente, para mejorar la Experiencia Infonavit en los Cesi, se ligará la medición de la experiencia del usuario a un sistema mediante una encuesta de satisfacción atada al turno atendido que tendrán que responder las y los usuarios al finalizar su interacción en el Centro de Servicio.



Reingeniería del servicio de citas

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



Soluciones para mejorar la atención de las y los acreditados con y sin relación laboral

Mejoras en la atención al acreditado con relación laboral (Régimen Ordinario de Amortización — ROA)

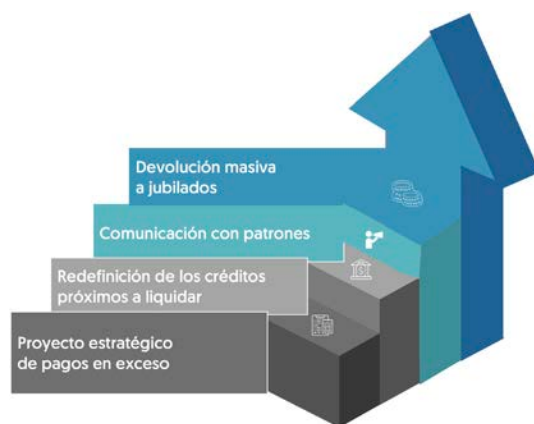
El procedimiento que opera en materia de cobranza ha generado pagos en exceso como una actividad recurrente debido a lo siguiente:

- Existe un bimestre adelantado al cálculo del saldo.
- El mecanismo actual vía el Sistema Único de Autodeterminación se genera con saldos previos.
- Los patrones no cuentan con la certeza de la fecha exacta en que deben suspender los pagos de sus trabajadores.
- Algunos pagos excedentes son imposibles de prever.

Así, la atención a pagos en exceso tiene dos dimensiones: acciones preventivas para que dejen de llegar pagos en exceso y acciones reactivas para devolver los recursos con mayor celeridad y mejores canales. El monto operativo es de alrededor de 7 mil millones de pesos.

Para atender de manera eficiente ambas dimensiones, se requiere la implementación de diversas acciones a mediano plazo. Con lo anterior, a partir del segundo semestre de 2022 se espera una reducción del saldo de pagos en exceso con la entrada en operación de las distintas soluciones.

Diagrama 8. Acciones para mitigar pagos en exceso



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.



Mejoras en el servicio de devolución de pagos en exceso (acreditados con relación laboral — ROA)

Implementar una solución integral e institucional que permita disminuir los casos de pagos en exceso de las y los acreditados con relación laboral (ROA), reducir la brecha de devoluciones pendientes y el saldo acumulado a devolver.

Mejoras en la atención al acreditado sin relación laboral (Régimen Especial de Amortización — REA)

Respecto de la estrategia para la recepción y aplicación de pagos de acreditadas y acreditados sin relación laboral, primero se instalará un módulo de autoservicio para que tengan acceso de manera más rápida a los productos de reestructura (BCN, DCP y STM)¹⁰, a través de Mi Cuenta Infonavit (MCI). Además, se tendrá la opción de pago remoto con dispositivos móviles de las y los acreditados, mediante aplicaciones, ligas de pago en línea o MCI.

¹⁰ Borrón y Cuenta Nueva, Dictamen de Capacidad de Pago y Solución a Tu Medida.

Se modificarán las reglas de recepción que permitirán pagos parciales para que estos sean acumulados durante el mes. De esta forma, las y los acreditados podrán cubrir el monto total mensual correspondiente.

Finalmente, se implementará un Web Service con las entidades receptoras para comunicar a las y los acreditados el monto que deberán pagar para evitar pagos en exceso, mejorando así el servicio de la recepción, la calidad y atención que les brindamos.

P Mejora en el servicio de recepción y devolución de pagos (REA)
Implementar un sistema que permita administrar de manera eficiente la recepción y aplicación de los pagos que realiza la o el acreditado sin relación laboral (REA), a fin de evitar pagos en exceso y aplicar los pagos parciales oportunamente al saldo de la o el acreditado.



Inclusión Simulador de la tabla de amortización en MCI

Los créditos firmados bajo el Nuevo Esquema de Crédito en Pesos [NECP] de 2021 podrán consultar en el portal de MCI, la tabla de amortización que se generó al momento de la originación.

Este servicio permitirá a las y los acreditados consultar su programa de amortización en el inicio de su crédito y las consecuencias de dar pagos por anticipado y/o mensualidades incompletas. Por tanto, la información para las y los acreditados de este esquema estará disponible en todo momento en su portal, sin necesidad de recuperar el archivo que se les entregó al momento de la originación.



2022: Año de la Atención

De acuerdo con la Misión y Visión institucionales donde las y los trabajadores derechohabientes están en el centro de nuestras acciones, durante 2022 se implementará una campaña de comunicación interna que tendrá como objetivo sensibilizar al personal del Instituto sobre su papel trascendental en la atención a las y los derechohabientes.

En paralelo, la campaña anual de comunicación interna buscará difundir, visibilizar y adoptar las acciones, proyectos e iniciativas de todas las áreas del Instituto que tienen

objetivos similares bajo el concepto rector “Año de la Atención”, donde también se sumarán y alinearán esfuerzos para comunicar las acciones relacionadas con el 50 aniversario del Infonavit.

En ese sentido, se espera incrementar la productividad y reafirmar el sentido de orgullo y pertenencia entre el personal, con un esfuerzo encaminado a cumplir con nuestra misión institucional de brindar un servicio eficiente y de calidad a las y los derechohabientes, acreditados y usuarios en general.

El desempeño de las campañas de comunicación interna se monitoreará con las encuestas aplicadas a muestras aleatorias al personal del Instituto.



Perfilamiento institucional

Con el propósito de transitar a ser una institución proactiva y no reactiva, se tiene como objeto segmentar e identificar los momentos críticos de interacción de las y los trabajadores derechohabientes con el Infonavit. Lo anterior permitirá brindar información específica y oportuna en cada momento crítico identificado, lo que facilitará la toma de decisiones de nuestras y nuestros usuarios. Asimismo, con un perfilamiento adecuado se podría ofrecer una misma experiencia de servicio a través de los diferentes canales de atención.

Diagrama 9. Perfilamiento institucional



Fuente: Subdirección General de Operaciones.



1.c. Digitalizar trámites e interacciones

El año 2020 nos dejó de experiencia que se deben digitalizar el mayor número de trámites y diversificarlos entre los diferentes canales para garantizar la atención continua de nuestros diversos perfiles de usuarias y usuarios. Asimismo, la cobertura de trámites realizables en canales digitales minimiza la saturación de canales de atención física y ahorra costos al derechohabiente, lo que permite simplificar continuamente su experiencia. En este sentido, se busca incrementar los trámites digitales y soluciones tecnológicas que mejoren nuestra interacción con las y los trabajadores derechohabientes.



La digitalización de servicios es preponderante, si bien, actualmente, una parte de la población no cuenta con acceso a internet o a dispositivos electrónicos, se debe considerar el autoservicio y de cierta manera impulsarlo sin dejar de lado los canales tradicionales, desarrollando una estrategia omnicanal en la cual el Dh pueda seleccionar el canal de su preferencia para ser atendido manteniendo la misma consistencia y calidad en la atención, por lo que estamos trabajando en:

- Plataformas tecnológicas robustas que permitan garantizar un buen desempeño en los servicios.
- Un gobierno de datos eficiente que asegure la calidad y consistencia de la información en todos los canales.
- Reingeniería de procesos que permita garantizar el cumplimiento de los niveles de servicio comprometidos.
- Un acompañamiento al Dh para dejar de ser reactivos y ser proactivos.

Cabe destacar que la mejora en la atención de los canales digitales también se deriva de que existen mayores áreas de oportunidad en dichos canales con respecto del canal presencial, de acuerdo con las encuestas realizadas a las y los derechohabientes.

Diagrama 10. Rediseño Mi Cuenta Infonavit 3.0



Fuente: Subdirección General de Operaciones.



Experiencia Infonavit Digital

Mejorar la experiencia de los usuarios, en especial de las y los derechohabientes, en los canales digitales del Instituto, en cuanto a imagen, contenido, usabilidad, navegabilidad, comunicación y funcionalidad tecnológica.



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

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



Chat institucional

Se desarrolla una solución tecnológica y operativa que brindará atención a las y los trabajadores derechohabientes, patrones y público general del Infonavit a través del WhatsApp y los canales digitales del Instituto, para que las personas tengan información oportuna y puedan tomar las mejores decisiones en cada etapa e interacción con el Infonavit. Dicha solución atenderá los siguientes puntos:

- Incorporación del modelo de atención del Chat Institucional en WhatsApp y los canales digitales del Infonavit.
- Acompañamiento de un gestor de mensajes no respondidos por el Asistente Virtual Infonavit para que un asesor chat brinde una respuesta particular a cada usuario final.
- Desarrollo de un tablero maestro de indicadores que permitirá conocer el comportamiento del canal para identificar futuras áreas de oportunidad.



Mejorar resolución en canales (Infonatel, MCI)

Se buscará incrementar las interacciones en los canales digitales mediante la integración de nuevos servicios y optimización de los existentes para así mejorar la atención y la experiencia de las y los usuarios en los portales. Por ello, se han integrado los siguientes servicios a los canales:

Diagrama 11. Servicios a los canales



Fuente: Subdirección General de Tecnologías de Información.

Adicionalmente, están en proceso de implementación al menos cinco servicios más, los cuales se enlistan a continuación:

- **Ventanilla Única** que tiene como propósito devolver el saldo de la Subcuenta de Vivienda, fondo de ahorro y saldo de trabajadores de afiliación directa.
- Optimizar los **procesos para el servicio de liquidación por autoseguro** para créditos hipotecarios y no hipotecarios.
- Optimizar el **proceso de corrección del Registro Federal de Contribuyentes (RFC)** con validación de base de datos del Servicio de Administración Tributaria [SAT].
- Sistema de **Información de Subcontratación**.
- **Integrar CODI** en el portal de MCI como medio de pago para aportaciones extraordinarias al Saldo de la Subcuenta de Vivienda [SSV] y pago de crédito.

En los siguientes cinco años se trabajará en la integración de nuevos servicios en la aplicación móvil que permitan a las y los derechohabientes realizar sus pagos en línea, recibir notificaciones, seguir sus casos y adjuntar documentos, así como registrar y consultar sus citas.

Por otro lado, se desarrolla una estrategia de niveles de seguridad que permitirán ser implementados en los diferentes canales de atención con la finalidad de que se pueda ofrecer atención a servicios que requieran mayor seguridad, reduciendo así los temas de suplantación de identidad.



Plataforma Biométrica Institucional 2.0

Desplegar a nivel nacional el equipamiento biométrico, así como la tecnología que permitirá integrar diferentes servicios del Infonavit, con la finalidad de tener la certeza de poder identificar a las y los derechohabientes y evitar la usurpación de identidad.



Seguridad en las atenciones y servicios de las y los usuarios

El Instituto considera de suma importancia tener diferentes mecanismos de control para proteger la información y transacciones que realiza con sus usuarias y usuarios. Por ello, implementará esquemas de seguridad por niveles que permitan adaptarse a los canales de atención e identificar los tipos de servicios que se pueden entregar, asegurando la integridad y consistencia de la información. Se consideran cuatro dimensiones para la seguridad en las atenciones y servicios de las y los usuarios:

- **Servicios ágiles**, facilitando el acceso a los servicios a través de los diferentes canales de atención.
- **Niveles de seguridad**, que se adapten a los diferentes canales de atención y servicios que brindan.
- **Clasificar servicios**, identificando los críticos y no críticos e implementarlos con la seguridad requerida.
- **Administración**, implementando procedimientos, políticas, herramientas y tecnología que garantice la integridad de la atención.

Actualmente, se desarrolla una estrategia de niveles de seguridad que permitirán ser implementados en los diferentes canales de atención con la finalidad de que se pueda ofrecer atención a servicios que requieran de mayor seguridad, reduciendo así los temas de suplantación de identidad. Esta diversificación de la seguridad permitirá:

- Mantener un equilibrio entre la seguridad y una buena experiencia de uso en los canales de atención.
- Proporcionar más servicios críticos, es decir, que requieran de mayor nivel de seguridad, a través de canales digitales o telefónicos, de tal manera que sean una alternativa de atención a los Centros de Servicio.
- Garantizar a través de mecanismos de doble validación la reducción de suplantación de identidad, sobre todo para servicios que requieren de la devolución de dinero.
- Salvaguardar la información del Dh y el Instituto a través de conexiones tecnológicas más robustas.

En los servicios de Devolución de Saldo de Subcuenta de Vivienda y Devolución de Pagos en Exceso, se usa como elemento de autenticación la e.firma [firma electrónica], la cual es única, tiene la validez de una firma autógrafa y por sus características, es segura y garantiza la identidad de derechohabiente.

Diagrama 12. Esquema de niveles de seguridad en canales de atención



Fuente: Subdirección General de Operaciones.

Además, se requiere desarrollar un módulo de gestión de seguridad que permita gestionar y resguardar toda la información de las cuentas de las y los derechohabientes para los cuatro niveles de seguridad con la finalidad de centralizar la información y mantener un estricto control de los accesos a los diferentes servicios o canales de atención. Esto dará mayor seguridad a las y los usuarios sobre su protección de datos y se les podrá ofrecer una mejor experiencia en todos los canales de atención.

Indicadores estratégicos para medir la relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes

Índice de Experiencia Infonavit

Objetivo

Conocer la percepción de la y el usuario en cuanto al servicio, atención y calidad de la información.

Metodología

Una vez que se concluye la atención a la o el derechohabiente, se les invita a las y los usuarios a contestar una encuesta sobre el servicio recibido en los Cesi, en Infonatel, en MCI y en el Portal.

$$IEI = \frac{\sum(\text{Promedio Cesi} + \text{Promedio Infonatel} + \text{Promedio MCI} + \text{Promedio Portal})}{4}$$

El resultado de este indicador se expresa en un rango de 0% a 100%, en la que 100% es la mejor evaluación posible. Se presentará mensualmente el resultado promedio de cada servicio.

Observaciones

El indicador mide la experiencia de las y los usuarios en las siguientes dimensiones: calidad, empatía, satisfacción, simplicidad, solución, y disponibilidad. Aplicando para cada una de ellas una determinada ponderación, la cual fue asignada de acuerdo con la valoración y preferencia de nuestras y nuestros derechohabientes.

Metas 2021-2026

2S 2021	1S 2022	2S 2022	1S 2023	2S 2023	2024 [anual]	2025 [anual]	2026 [anual]
63.2%	70.5%	70.5%	73.4%	73.4%	76.4%	79%	82%

Índice de Recomendación Neta (NPS, por sus siglas en inglés)

Objetivo

Identificar el nivel de recomendación que prevalece entre las y los usuarios del Infonavit, al existir una interacción en cualquiera de los canales de atención institucionales.

Metodología

Fundamentada en una métrica internacional denominada Net Promoter Score, es el promedio del resultado de la pregunta de recomendación que las y los usuarios realizan al incluir la atención en el canal utilizado.

$$NPS = \% \Sigma(\text{Promotores por canal}) - \% \Sigma(\text{No promotores por canal})$$

Observaciones

Se utiliza una escala del 0 al 10 para su medición, basada en una pregunta a la o el usuario sobre la recomendación del servicio en el canal de atención (Cesi, Infonatel, MCI, Portal). La respuesta se utiliza para clasificar a la o el derechohabiente en tres categorías: promotores, neutros y no promotores, reconociendo los no promotores del 0 al 6 y los promotores, 9 y 10. La resta porcentual de promotores vs. no promotores da como resultado el NPS.

Los resultados generados por el indicador se encuentran en una escala de valoración que va desde: -100%, 100%.

Metas 2021-2026

2S 2021	1S 2022	2S 2022	1S 2023	2S 2023	2024 [anual]	2025 [anual]	2026 [anual]
-17.2%	-12%	-12%	-6.5%	-6.5%	-1.0%	3.6%	4.9%

Índice de Eficiencia terminal

Objetivo

Medir la eficiencia del Instituto para finalizar el proceso de liberación de un crédito liquidado para la o el acreditado.

Metodología

$$IET = \frac{\text{Hipotecas liberadas}_t}{\text{Total de crédito liquidados}_t}$$

Observaciones

Un valor mayor a 1 indica que se está abatiendo el rezago de escrituración histórico, ya que en el año se liberaron más hipotecas que créditos liquidados.

Metas 2021-2026

2S 2021	1S 2022	2S 2022	1S 2023	2S 2023	2024 [anual]	2025 [anual]	2026 [anual]
1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0



Eje 2.

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

Con la modificación a la Ley del Infonavit se está impulsando una nueva etapa en el Instituto de innovación crediticia, inclusión financiera y bienestar para las y los trabajadores derechohabientes. En el Eje 2 se plantean las iniciativas que se implementarán en los siguientes años para crear condiciones justas y brindar la posibilidad de incorporar a miles de trabajadores derechohabientes que antes veían imposible adquirir una vivienda, a la vez que se eleva el rendimiento de su ahorro.

La evolución de las condiciones de las y los trabajadores derechohabientes plantea retos importantes: es necesario tener una mayor cercanía con las y los trabajadores derechohabientes, refinar la capacidad de perfilamiento e identificación de su capacidad de pago y robustecer la arquitectura financiera para maximizar el patrimonio de las y los trabajadores derechohabientes como individuos y como un ente colectivo.



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

Una parte fundamental del quehacer del Infonavit es administrar de manera eficiente los ahorros de las y los trabajadores derechohabientes para ofrecerles un mayor patrimonio. Por Ley, el Instituto tiene la obligación de otorgar un rendimiento mínimo para la SCV equivalente a un valor altamente relacionado con la inflación observada y un rendimiento adicional que refleje la correcta administración de los recursos, el cual es determinado por el H. Consejo de Administración. Para cumplir con lo anterior, el Infonavit cuenta con una estrategia de inversión y manejo de las aportaciones de las y los trabajadores derechohabientes.



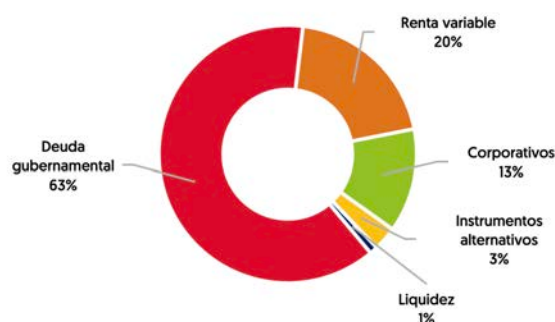
Portafolio de referencia del Fanvit

Como parte del compromiso que tiene el Instituto con las y los derechohabientes respecto de la construcción y preservación del patrimonio, la Administración se planteó como objetivo principal del Fondo de Apoyo a las

Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (Fanvit) que el portafolio mantenga en el corto plazo rendimientos altamente competitivos y un perfil conservador con una visión de largo plazo. Para lograrlo, desde 2020 se trabaja en la implementación de su Portafolio de referencia. En lo que va de 2021 se tuvo un periodo de prueba y monitoreo de sus resultados.

Durante el último trimestre de 2021 el Comité de Inversiones recibió los resultados del periodo de prueba del Portafolio de referencia del Fanvit y, con base en dicho informe, aprobó modificaciones para garantizar que el portafolio sea invertible y se gestione bajo las mejores condiciones operativas. Asimismo, el Comité de Inversiones aprobó que el "Portafolio de referencia del Fanvit" entre en vigor el primer día hábil del ejercicio fiscal 2022.

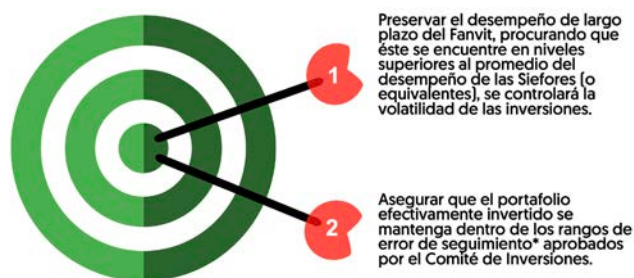
Gráfica 5. Composición del portafolio a septiembre de 2021



Fuente: Coordinación General de Inversiones.

Dada la incertidumbre que aún prevalece por la trayectoria de la pandemia por COVID-19, es previsible que en el corto y mediano plazo se registre volatilidad en los mercados bursátiles nacional e internacional. El Infonavit mantendrá, como hasta ahora, un análisis constante de los mercados financieros para identificar oportunidades de inversión alineadas a la asignación estratégica de activos del Fanvit, teniendo al centro los siguientes objetivos de desempeño:

Diagrama 13. Objetivos de desempeño del Fanvit



* El Error de Seguimiento (también conocido como *Tracking Error* en inglés), es la desviación estándar entre el rendimiento del Portafolio de Referencia y el portafolio efectivamente invertido, observada durante un periodo de tiempo determinado.

Fuente: Coordinación General de Inversiones.

Adicionalmente, el Instituto seguirá trabajando en la actualización de los Marcos de Gestión aplicables al Fondo de Protección de Pagos (FPP), Fondo de Jubilaciones y Pensiones (FJP), Fondo del Plan de Contribución Definida (CONDE) y de la Reserva de Desastres Naturales (RDN), así como en la implementación de portafolios de referencia diseñados conforme a las condiciones económicas vigentes y la naturaleza de cada uno de los fondos. En su sesión ordinaria de septiembre de 2021, el H. Consejo de Administración aprobó la actualización del Marco de Gestión del FPP. Cabe señalar que el objetivo de dichos fondos es, para los casos del FPP y la RDN, ofrecer protección a los acreditados en caso de desempleo o desastres naturales y, para los casos del FJP y CONDE, procurar condiciones de retiro óptimas para las y los trabajadores del Infonavit.



2.b. Consolidar oferta actual y flexibilizar condiciones

Con la reforma a la Ley del Infonavit y continuando con los esfuerzos institucionales para ofrecer soluciones sencillas y que se adapten a las necesidades de las y los derechohabientes, el Instituto, con la aprobación de los Órganos Colegiados, buscará ofrecer soluciones financieras que atiendan un mayor espectro de necesidades a un mayor universo de derechohabientes como aquellos sin una relación laboral activa. La reforma permitirá ofrecer soluciones financieras más flexibles con base en las características de las y los derechohabientes con crédito; adicionalmente, se trabaja de manera continua en la adecuación de las condiciones de las soluciones financieras existentes (plazos, tasas, etcétera).

Como parte importante de la flexibilidad mencionada, el Nuevo Esquema de Crédito en Pesos (NECP) se revisará

cada seis meses con la finalidad de tener una evaluación actualizada de las condiciones financieras y, de esta manera, poder alinearlas a las necesidades cambiantes de nuestra derechohabencia y al panorama macroeconómico nacional e internacional. Adicionalmente, se seguirá trabajando para extender los beneficios del NECP a todas las soluciones financieras existentes y nuevas que tienen financiamiento propio del Infonavit; al momento, el NECP se encuentra disponible para el crédito tradicional y se espera incorporarlo en todas las soluciones financieras durante 2023.

Respecto de la consolidación de la oferta actual, se implementará un esquema de revisión y actualización de todas las soluciones financieras que ofrece el Instituto para asegurar que estas cumplan con la nueva normatividad aprobada [Reglas para el Otorgamiento de Crédito¹¹, Políticas de Crédito, entre otras] por los Órganos Colegiados derivada por los cambios que originó la reforma a la Ley. Se espera concluir con el esquema de revisión y actualización durante 2023.

Asimismo, en el capítulo especial “Impacto prospectivo de las Reglas de Carácter General en la colocación de créditos” se puntualiza el objetivo de establecer los parámetros que se considerarán para evaluar y asegurar la calidad de las viviendas con base en su adecuada ubicación y entorno, que aplicarán también en la adquisición de suelo destinado a vivienda y su potencial impacto en las y los trabajadores derechohabientes.

Flexibilizar las condiciones y diversificar las soluciones financieras ayudará a preservar e incrementar el patrimonio de las y los trabajadores derechohabientes. Lo anterior no se limita únicamente a la adquisición de vivienda, se desarrollarán nuevas líneas de financiamiento para la autoconstrucción, mejoras, adquisición de terrenos para la construcción de vivienda, entre otras.

Lo anterior, en línea con el marco rector del sector vivienda, como se detalla en el capítulo especial “Vinculación con el marco rector del sector vivienda”.

¹¹ Las características de la vivienda que se pretenda constituir como garantía de un crédito del Infonavit, derivadas de lo dispuesto en las Reglas de Otorgamiento de Crédito, Regla Décima, fracción I, 4.º párrafo, fracciones II, III, VI y X, serán atendidas mediante la actualización de las Reglas de Negocio, así como a través de una actualización de los instrumentos de Verificación y Valuación en vigor. Al efecto, la Administración presentará las propuestas necesarias ante el Comité de Calidad de Vida y Vivienda para su revisión y para ser sometidos a la aprobación, en su caso, del H. Consejo de Administración.



Programa de implementación de Reforma

Implementación, a más tardar en diciembre de 2023, de los servicios para la originación de créditos, así como de los procesos para la administración, cobranza social y seguimiento de todas las opciones de financiamiento habilitadas por la reforma de Ley.



**Autoproducción
ConstruYO**



Para 2022 se tiene planeado implementar la nueva modalidad de crédito para titulación, misma que formará parte del programa Construyo¹². Ésta tiene como objetivo apoyar a las y los trabajadores derechohabientes con relación laboral vigente a formalizar la escritura de su vivienda ante notario e inscribirla en el Registro Público de la Propiedad. El apoyo está dirigido para aquellos trabajadores derechohabientes activos que, por falta de recursos, no han podido completar este proceso brindando certeza jurídica sobre la tenencia de su patrimonio y, también, ayudando a mejorar el proceso de eficiencia terminal con la obtención de sus escrituras. Se podrán escriturar viviendas en propiedad privada, quedando excluida la propiedad comunal y ejidal.

Adicionalmente, se planea ampliar el programa de Construyo con una solución financiera con fondeo propio del Infonavit para cualquiera de los destinos: construcción, mejoramiento, ampliación, remodelación o titulación de la vivienda. Esto permitirá mejores tasas de interés e incrementar el poder adquisitivo de las y los derechohabientes al presentar condiciones financieras más competitivas y, al mismo tiempo, otorgarles el amparo de las Políticas de Cobranza Social, privilegiando la preservación del patrimonio de las y los trabajadores derechohabientes.

Para el segundo semestre de 2022 se tiene planeada la ampliación de la operación con fondeo propio a 24 delegaciones regionales; la cobertura a nivel nacional se tiene contemplada para 2023.



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

Implementación y puesta en operación de la opción de financiamiento para titulación de vivienda, así como la difusión de las cuatro modalidades de autoproducción de vivienda.

¹² La implementación estará sujeta al análisis de viabilidad jurídica de esta opción de financiamiento.



2.c. Crear soluciones para necesidades no atendidas¹³

Para los próximos años y gracias a la reforma que se realizó a la Ley de Infonavit será posible plantear nuevas estrategias y soluciones financieras que atenderán necesidades no cubiertas y a grupos de trabajadores derechohabientes que no se atienden actualmente. Esto se logrará con la implementación gradual de 24 nuevas opciones de financiamiento, las cuales deberán ser aprobadas por los Órganos Colegiados.



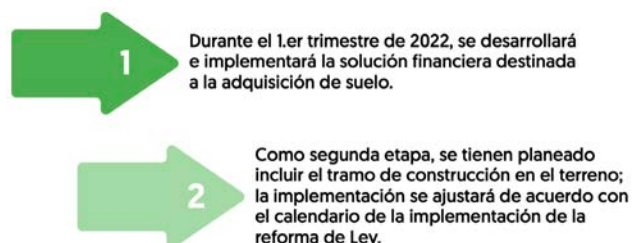
Adquisición de suelo destinado para construcción de vivienda



La reforma a la Ley del Infonavit permitió otorgar a las y los trabajadores derechohabientes una nueva solución financiera que habilita la posibilidad de adquirir suelo con fines habitacionales, apegada a la normatividad urbana, ecológica, así como con los instrumentos de riesgos vigentes.

De momento, se tienen planeado implementar dos alternativas de financiamiento en dos etapas:

Diagrama 14. Etapas de adquisición de suelo



Fuente: Subdirección General de Crédito.

Con el acceso a esta nueva solución financiera se espera que las y los trabajadores derechohabientes incrementen de manera importante su patrimonio, ya que tendrán acceso a un activo diferente que les permitirá construir una vivienda acorde a sus necesidades y gustos.

¹³ En esta sección aún no se incorporan los detalles de las potenciales nuevas líneas de financiamiento que deberá incorporar el Infonavit con la implementación de la reforma a su Ley. Éstas serán diseñadas y perfeccionadas de manera general en las Reglas para el Otorgamiento de Crédito y de manera específica en las Reglas de Operación dentro de la Normativa de Crédito.



Refinanciamiento de créditos



Se buscará implementar una alternativa de financiamiento para las y los derechohabientes con crédito y derechohabientes con y sin relación laboral vigente que les permita realizar un refinanciamiento de lo siguiente:

Diagrama 15. Tipos de refinanciamiento



**Crédito hipotecario
adquirido con
el Instituto**



**Crédito hipotecario
adquirido con alguna
entidad financiera
o de fomento**

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Se espera que, con la implementación del refinanciamiento, las y los trabajadores derechohabientes y derechohabientes con crédito cuenten con un monto de crédito adicional para reparar o mejorar, reducir el pago mensual de su crédito hipotecario actual, mantener o incrementar la plusvalía de su hogar y extender el patrimonio familiar.

En un análisis preliminar, se logró identificar las siguientes alternativas que podrían ser sujetas a refinanciamiento:

Diagrama 16. Alternativas de refinanciamiento



Fuente: Subdirección General de Crédito.



Créditos subsecuentes

Otro punto importante derivado de la reforma a la Ley del Instituto es que existe la posibilidad de que el Infonavit pueda ofrecer una cantidad ilimitada de créditos subsecuentes, una vez liquidado efectivamente el crédito inmediato anterior sin quebrantos o incumplimientos y cumpliendo con los requisitos que correspondan a la línea solicitada.

De momento se está trabajando en el proyecto para habilitar, en una primera etapa, la Línea II [adquisición de vivienda y suelo] y la Línea V [pago de pasivos], con mejoras en condiciones que se ofrecen en Segundo Crédito. Parte de las mejoras son en tasas de crédito, montos de crédito para bajos ingresos y fondeado por el Infonavit en su totalidad.



Créditos para sectores no atendidos



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

Por lo anterior, y con la finalidad de beneficiar a una mayor cantidad de trabajadores derechohabientes como son aquellos que no cotizan en el Infonavit o que no califican por sus condiciones laborales, pero cuentan con un ahorro acumulado en la SCV, se está trabajando en lo siguiente:

Nuevas opciones para incorporar organismos sin acceso a vivienda

Con el inicio del programa piloto para otorgar créditos hipotecarios a policías del gobierno de Yucatán durante 2021, se implementó una nueva opción que permitirá que los organismos sin acceso a vivienda tengan un registro en el Infonavit (Crédito Tradicional B). Permitir la afiliación beneficia a las y los trabajadores que actualmente no están cotizando en el Instituto y, con eso, puedan acceder a una solución financiera que les permita adquirir una vivienda adecuada.

En los próximos años se buscará que aquellos organismos públicos estatales o municipales en los que sus trabajadores no tienen acceso a financiamiento para vivienda se adhieran al Infonavit bajo esta alternativa de financiamiento.

Trabajadores de la agroindustria

Con la creación e implementación del Crédito para trabajadores de la agroindustria se espera mejorar y facilitar el perfilamiento de las y los trabajadores que tienen un comportamiento laboral atípico, permitiendo que puedan acceder a una solución financiera a través del programa piloto con ahorro previo de depósitos extraordinarios al Saldo de la Subcuenta de Vivienda [SSV]. Una vez cubierto el ahorro, la opción de financiamiento será la correspondiente al NECP con las condiciones del Crédito Tradicional B.

Se tiene previsto implementar el programa piloto en Michoacán y Jalisco para el otorgamiento de un crédito individual para compra de vivienda nueva o existente.

Esta solución financiera permitirá a las y los trabajadores que se desarrollan en el sector formal con afiliación al Infonavit y cuentan con la figura de patrón, pero no necesariamente cuentan con continuidad laboral, puedan justificar ante el Instituto que, independiente a su continuidad laboral, pueden realizar los depósitos extraordinarios que se destinan al SSV para demostrar estabilidad y voluntad de ahorro, y de pago para solicitar un crédito.

Los depósitos extraordinarios generan el mismo rendimiento del SSV, y el monto acumulado se entrega junto con el crédito como parte de la capacidad de compra.

Mejoramiento sin relación laboral vigente

El Instituto se encuentra trabajando en un modelo de originación para trabajadores derechohabientes sin relación laboral vigente, lo que permite a este segmento de la población, que anteriormente no era atendido por el Instituto, tener acceso a opciones de financiamiento y al ahorro previo generado en su SCV.

Para finales de 2021 y durante 2022, se tiene planeada la implementación de un programa piloto que busca otorgar créditos de mejoramiento a las y los trabajadores derechohabientes sin relación laboral vigente. Se estima que, durante 2022, se originen aproximadamente 54 mil créditos.

Con la implementación de estos pilotos se realizará una retroalimentación a los parámetros de las soluciones de financiamiento, con el objetivo de garantizar que, además de atender a estos nuevos trabajadores derechohabientes, se mantenga la rentabilidad financiera de estas nuevas soluciones, abonando [adicionalmente] a contribuir al rendimiento del Instituto.



Crédito para Trabajadores de la Agroindustria

Implementar los desarrollos tecnológicos necesarios, adecuaciones a los canales de atención, capacitación y difusión para brindar acceso a esta solución de financiamiento.

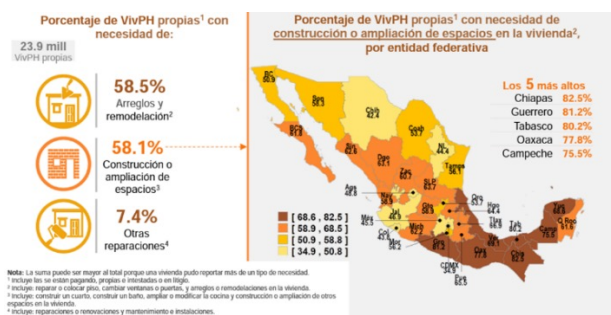


Proyección a cinco años considerando los resultados de la reforma a la Ley¹⁴

Bajo un contexto de recuperación económica, se espera que durante el periodo 2022-2026 se dé un impulso a la colocación de créditos por la implementación gradual de las opciones de financiamiento derivadas de la reforma a la Ley del Infonavit, además de la mejora a las actuales alternativas de financiamiento, mismas que se estarán poniendo a disposición de las y los trabajadores derechohabientes en los siguientes meses.

Las distintas incorporaciones a la Ley habilitan una diversidad de posibilidades que se pueden implementar buscando que más personas (con y sin relación laboral vigente) tengan acceso a los beneficios de créditos para vivienda o mejoras de vivienda. De entre ellas, la posibilidad de dar crédito a derechohabientes no activos es la de mayor impacto en el número de derechohabientes susceptibles de ser beneficiados. Dado que este segmento no había sido atendido antes por el Instituto, resulta necesario que reunamos información que permita generar reglas de elegibilidad, modelos operativos y de riesgos, y acciones de cobranza social, considerando las características distintivas de este grupo de derechohabientes.

Diagrama 17. Características de viviendas particulares habitadas (VivPH)



Fuente: Encuesta Nacional de Vivienda 2020.

¹⁴ Se ajustarán y actualizarán las proyecciones establecidas en el Plan Estratégico y Financiero, conforme se consoliden e implementen las nuevas opciones de financiamiento durante 2022.

Con la finalidad de obtener esta información y combatir el rezago habitacional, durante diciembre 2021 iniciará la operación del programa piloto¹⁵ “Mejora Directa Infonavit”, que estará aprobado por una colocación de hasta 2 mil millones de pesos, en créditos de mejora sin afectación estructural para derechohabientes no activos, con especial enfoque en seis estados de la región sur-sureste¹⁶, donde el rezago habitacional y la necesidad de reparaciones y mejoras es mayor. Este programa piloto proporcionará al Instituto información socioeconómica útil sobre las y los trabajadores derechohabientes no activos que servirá para modelar las futuras opciones de financiamiento, además de contribuir a la mitigación del rezago habitacional.

Adicionalmente, durante el primer trimestre de 2022 se pondrá en marcha la opción de financiamiento para adquisición de suelo habitacional. Esta alternativa pone como centro a las y los trabajadores derechohabientes y su necesidad de vivienda, brindándoles condiciones más benéficas que llevan a cabo una primera acción tendiente a resolver su situación de vivienda, por ejemplo, iniciando con la adquisición de suelo para después poder combinarlo a través de refinanciamiento con alguna opción de construcción. Es de resaltar que los requisitos para esta solución financiera de suelo habitacional fueron diseñados con base en las recientemente emitidas Políticas en Materia de Originación y Administración del Crédito (POC), las Reglas de Otorgamiento de Crédito (ROC) y las Reglas de Carácter General, cuya aplicación garantiza principalmente que las futuras viviendas tengan características de calidad y durabilidad, y que su ubicación cumplirá con criterios y elementos de movilidad y servicios que permitan una adecuada ubicación en beneficio de sus ocupantes¹⁷.

Finalmente, a lo largo de 2022 se implementarán paulatinamente diversas opciones de financiamiento de Línea III y Línea IV, y que estarán operando junto con opciones de reciente lanzamiento, como Cuenta Infonavit + Crédito Bancario, ConstruYO y Crédito Tradicional B, para continuar enriqueciendo y transformando el portafolio institucional, en un abanico que brinde a las y los trabajadores derechohabientes activos y no activos opciones de financiamiento flexibles, competitivas y viables.

¹⁵ El programa piloto se ejecutará en los términos y tiempos aprobados en los Órganos Colegiados.

¹⁶ En Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Tabasco y Yucatán se destinarán 1,000 millones de pesos y otros 1,000 millones de pesos en el resto del país.

¹⁷ En el capítulo especial “ii. Impacto prospectivo de las Reglas de Carácter General en la colocación de créditos” se puede consultar más información sobre la metodología de Zonas de Consolidación Urbana.

Tabla 2. Proyección 2021-2026 (escenario central) del portafolio de créditos*

Desglose por línea	Escenario central					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Línea II, adquisición de vivienda	311,754	331,309	357,169	361,520	367,077	375,613
Línea II, compra de suelo	-	-	2,212	2,259	2,307	2,356
Línea III, construcción	10,288	10,700	12,538	12,975	13,430	13,892
Línea IV, mejoras y ampliación	199,288	253,275	226,872	229,688	232,545	235,443
Línea V, pago de pasivos	638	664	687	711	736	762
Línea VI, refinanciamiento	-	-	1,113	1,152	1,192	1,234
Créditos totales	521,968	595,948	600,591	608,305	617,287	629,300
Créditos totales por tipo						
Hipotecarios	358,385	381,390	413,591	419,260	426,170	436,085
No hipotecarios	163,583	214,558	187,000	189,045	191,117	193,215
Monto de financiamiento por fondeo [%]						
% del monto de financiamiento con fondeo propio	75	74	72	72	71	71

* Se ajustarán y actualizarán las proyecciones establecidas en el PEF conforme se consoliden e implementen las nuevas opciones de financiamiento durante 2022.

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Tabla 3. Proyección 2022-2026 desglose por línea (escenario favorable y desfavorable)*

Desglose por línea	Escenario favorable				
	2022	2023	2024	2025	2026
Línea II, adquisición de vivienda	335,593	363,044	368,140	374,502	383,351
Línea II, compra de suelo	1,916	2,278	2,327	2,376	2,427
Línea III, construcción	11,200	12,868	13,057	13,251	13,558
Línea IV, mejoras y ampliación	261,507	228,099	230,539	233,011	235,945
Línea V, pago de pasivos	664	687	711	736	762
Línea VI, refinanciamiento	1,075	1,146	1,187	1,228	1,271
Créditos totales	611,955	608,122	615,961	625,104	637,314
Desglose por línea	Escenario desfavorable				2026
	2022	2023	2024	2025	
Línea II, adquisición de vivienda	314,826	328,562	333,167	338,879	346,841
Línea II, compra de suelo	-	1,106	1,130	1,154	1,178
Línea III, construcción	10,533	11,877	12,054	12,236	12,520
Línea IV, mejoras y ampliación	226,268	216,515	218,824	221,163	223,941
Línea V, pago de pasivos	651	674	698	723	749
Línea VI, refinanciamiento	-	557	576	596	617
Créditos totales	552,278	559,291	566,449	574,751	585,846

* Se ajustarán y actualizarán las proyecciones establecidas en el PEF conforme se consoliden e implementen las nuevas opciones de financiamiento durante 2022.

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Tabla 4. Proyección 2021-2026 (escenario favorable, central y desfavorable) del portafolio de créditos*

Escenarios favorable y desfavorable (Créditos totales)						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Favorable	529,638	611,955	608,122	615,961	625,104	637,314
Central	521,968	595,948	600,591	608,305	617,287	629,300
Desfavorable	506,587	552,278	559,291	566,449	574,751	585,846

* Se ajustarán y actualizarán las proyecciones establecidas en el PEF conforme se consoliden e implementen las nuevas opciones de financiamiento durante 2022.

Fuente: Subdirección General de Crédito.



2.d. Diseñar y aplicar soluciones financieras de cartera

El carácter de institución de seguridad social del Infonavit es la razón principal por la que el portafolio hipotecario tiene características distintas al resto del sistema financiero mexicano y, en ese sentido, su administración representa uno de los retos institucionales más relevantes. El 68% de la cartera del Infonavit se concentra en derechohabientes de hasta 4.1 UMA y más de 80% de las y los derechohabientes con crédito pertenece al intervalo de hasta 5.8 UMA.

Por otro lado, la mayor parte de la cartera hipotecaria (55%) se encuentra indexada en Veces Salario Mínimo (VSM). Este tipo de créditos son los que se otorgaron antes de 2015 con condiciones de originación distintas a las vigentes.

En este sentido, el Instituto, desde el momento de la originación y durante toda la vida del crédito, tiene la responsabilidad de mantener una relación cercana con sus derechohabientes con crédito. Esto permite identificar de manera más rápida y sencilla los momentos en los que las y los derechohabientes con crédito se encuentran desocupados o empleados fuera del mercado formal, con la finalidad de apoyarles durante eventos adversos. Para lograrlo, el Infonavit se da a la tarea de identificar las causas que originan esas situaciones para diseñar e implementar soluciones acordes a las características de las y los derechohabientes con crédito que facilite el pago de sus obligaciones.



Ventanilla Abierta Veces Salario Mínimo

Con el Programa de la Ventanilla Abierta se busca brindar una alternativa para que las y los 3.7 millones de derechohabientes con crédito que tienen una deuda en VSM puedan convertirla a pesos.

La conversión se realizará bajo los criterios que marca el NECP, logrando ofrecer tasas de interés más atractivas para las y los derechohabientes con crédito, así como la posibilidad de obtener un descuento en su mensualidad para aquellos que tengan un buen comportamiento a la fecha de la conversión. También, la o el acreditado podrá contar con un factor de pago fijo y un saldo que no se incrementará de manera anual, como sucede en los créditos tasados en VSM.

Adicionalmente, se brinda la oportunidad a la o el acreditado de analizar las distintas alternativas de conversión¹⁸, mismas que se podrán consultar en el portal de MCI, para aceptar la que mejor se ajuste a sus necesidades.

Este programa da respuesta a demandas realizadas por las y los derechohabientes con crédito con soluciones financieras tasadas en VSM, las cuales representan 55% de la cartera activa del Instituto.

Al primer semestre de 2022, se espera comenzar con la operación del Programa de Responsabilidad Compartida 2.0 para la conversión de los créditos tasados en VSM, bajo las Reglas de Negocio aprobadas por el H. Consejo de Administración con la puesta en operación en MCI y Cesi. Para una mayor difusión del programa, se implementará una campaña de comunicación para la inscripción de créditos.



Cobranza Social

La Cobranza Social es un derecho con el que cuentan las y los derechohabientes con crédito, así también es uno de los principales diferenciadores del Instituto frente a otras entidades financieras. Esta permite atender los créditos que presentan dificultades en sus pagos¹⁹ mediante diversas soluciones accesibles y financieramente viables para que las y los derechohabientes con crédito puedan preservar su patrimonio. A su vez, esto le permite al Instituto contar con una administración eficiente de cartera, logrando recuperar los créditos hasta su liquidación sin perder de vista su misión social²⁰.

Para mejorar la atención que reciben las y los derechohabientes con crédito, en febrero 2021 se aprobó la Política de Cobranza Social²¹. Esta marca las directrices que deberán seguir los productos con los que ya se cuenta y los nuevos que se implementarán; también se delimitan las funciones de las áreas que participan en la administración del portafolio y se establecen reglas más robustas para la supervisión de las agencias de cobranza extrajudicial con el fin de cumplir los objetivos institucionales. En el capítulo

¹⁸ Descuento en su factor de pago mensual, reducción menor de 25% de su saldo, reducción mayor de 25% de su saldo. Estos beneficios varían beneficios de acuerdo con el nivel de amortización al momento de la conversión.

¹⁹ Créditos que presentan hasta nueve omisiones de pago.

²⁰ El Infonavit buscará las mejores prácticas de la banca comercial para incorporarlas dentro de la Política de Cobranza Social.

²¹ Los niveles aprobados en el PEF permitirán el diseño de metas a nivel subdirección y delegación, los cuales se reportarán, tanto sus niveles como avances, en el Tablero Estratégico Delegacional. Este tablero se presentará a Órganos Colegiados de manera regular.

especial “Apoyo Solidario Infonavit (ASI) y nueva Política de Cobranza Social” se pueden consultar más detalles.

Diagrama 18. Pilares de la Política de Cobranza Social



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Adicionalmente, se busca que las y los derechohabientes con crédito cuenten con información clara que les ayude a tomar la mejor decisión. En este sentido se tiene planeado modificar la Ruta de Solución²² para que el beneficio que se ofrezca a las y los derechohabientes con crédito sea el que mejor se adapte a sus necesidades.

Finalmente, en atención a la reforma a la Ley del Infonavit y a las nuevas soluciones financieras, se modificarán y/o implementarán soluciones de pago que atiendan los créditos en pesos, ya que los productos existentes se enfocan en créditos indexados en VSM (los cuales representan los créditos con mayor deterioro por los años de antigüedad) y se plantea la mediación como un servicio transversal para evitar que los créditos lleguen a una etapa judicial. Esto con el fin de que las y los derechohabientes con crédito preserven su patrimonio. Las soluciones de pago deberán considerar los siguientes elementos:

Identificar y atender los retos más importantes del portafolio

Identificar y segmentar conforme las principales problemáticas de impago. Por ejemplo: salida de trabajadores del mercado laboral formal, menores salarios al momento de la reincorporación laboral, retraso en el pago y pagos incompletos, así como la continuación con los apoyos ofrecidos.

²² Es el proceso que se lleva a cabo en la plataforma de gestión (por ejemplo, en las tabletas o celulares de los agentes de cobranza) y a través del cual, con las respuestas que los agentes reciben por parte de las y los acreditados al momento de hacer el ejercicio de cobranza, se van liberando o van apareciendo, de ser el caso, las soluciones de cobranza social que se tienen disponibles. Lo anterior con la finalidad de que se elija una solución conforme las características y elegibilidad de cada crédito.

Facilitar la recuperación de largo plazo del crédito

Los apoyos deben permitir la recuperación progresiva de la salud financiera de las y los derechohabientes con crédito; se privilegiarán reestructuras con una temporalidad entre 12 y 24 meses y con el apoyo requerido para garantizar amortización y con ello el pago de rentabilidad al Fondo.

Diversificar los canales de colocación de soluciones

Para hacer más eficientes todos los canales, se trabajará en reestructuras que puedan ser colocadas por personal del Infonavit, los medios electrónicos autorizados y, en su caso, las agencias de cobranza.

Dar seguimiento al impacto de las nuevas soluciones

Se deberá medir el impacto de las soluciones en dos vertientes: su capacidad de atender a la población objetivo y su impacto en variables de gestión de cartera.

Por otro lado, se planea modificar algunos productos existentes de la cobranza y crear nuevas soluciones. Los productos que se encuentran bajo análisis respecto de la viabilidad de su implementación e incorporación al Modelo de Cobranza Social son los siguientes:

Diagrama 19. Productos bajo análisis



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Para asegurar que se cumplan los objetivos de la Política de Cobranza Social, en 2021 se habilitó el segmento de cobranza preventiva, cuyos resultados se verán reflejados en el mediano plazo. Ahora se podrá atender de forma temprana a las y los derechohabientes con crédito que pierdan la relación laboral y se les puede ofrecer soluciones como el FPP, mismo que maximiza el flujo que recibe el Instituto y, en paralelo, mantiene la salud financiera de los créditos.

Finalmente, se continuará con la difusión del uso del FPP desde el momento de la originación, como una de las principales herramientas que apoya a la o el acreditado ante la pérdida de empleo, intentando disminuir el uso de las prórrogas. Esto permitirá que las y los derechohabientes con crédito continúen con el hábito de pago y no incrementen los intereses de su crédito.

Tabla 5. La cobranza social del Infonavit de 2020 a 2022

Millones de pesos

	2020	2021e	2022e
Estimación del costo de la cobranza social	32,037	29,105	28,827

e: Estimado.

Nota: Las cifras de 2020 provienen del Informe Anual de Actividades 2020, las cifras 2021 y las 2022 son cifras estimadas. Las cifras finales de 2021 se presentarán en el Informe Anual de Actividades 2021, así como el costo de la cobranza social para el rendimiento a la Subcuenta de Vivienda.

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

La Cobranza Social del Infonavit involucra la colocación de distintas soluciones conforme a las necesidades de cada acreditada o acreditado. Las soluciones pueden ser: i) las ofrecidas por la Ley del Infonavit como prórrogas por pérdida de relación laboral o seguros por incapacidad o defunción; ii) aquellas diseñadas y en constante análisis y renovación como las que aparecen en el diagrama anterior, entre otras; iii) recompensas como descuento por liquidación anticipada; iv) conversión a pesos como Ventanilla Abierta Veces Salario Mínimo, y v) apoyos especiales como Apoyo Solidario Infonavit, entre otros.

Los anteriores apoyos pueden involucrar capitalización de intereses y mensualidades sin pago, inversión por parte del Infonavit²³ o quitas y bonificaciones. Este costo ha representado una cifra de cerca de 30 mil millones de pesos anuales (ver Tabla 5). Se espera cerrar con un costo similar en 2021 y tener un comportamiento conforme a la tendencia en 2022.

²³ Se refiere al complemento al pago o subsidio que otorga el Instituto para garantizar la amortización del crédito.

La Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización y la Subdirección General de Gestión de Cartera trabajan en una metodología para calcular las cifras de cada uno de los apoyos y, conforme se obtengan dichos datos, se pueda proyectar esta inversión en el tiempo. Sin embargo, las cifras en este documento toman en cuenta la estabilidad antes mencionada en este rubro para los cálculos pertinentes.

Asimismo, no se prevé que los productos bajo análisis y nuevas soluciones desvíen de manera significativa las cifras que se han gastado anualmente en cobranza social.

La inversión en cobranza social impacta métricas a las que se les da seguimiento a través de diversas áreas de la Administración, así como el establecimiento de metas de las delegaciones regionales. Una de dichas mediciones es el ICV, el cual es un concepto contable que representa la proporción de la cartera de créditos que se encuentran en estatus vencido sobre la cartera total. De esta forma, en dicho indicador impactan las originaciones de nuevos créditos y las liquidaciones, entre otros factores.

Las acciones de cobranza social así como las soluciones de pago para las y los acreditados impactan una parte del ICV que se refleja en prevenir las caídas a vencido y acelerar las salidas de dicho estado [esta última función dividida por el segmento de recuperación extrajudicial y judicial]. El impacto que el costo de la cobranza social tendrá en el indicador del ICV se verá reflejado en que las caídas se puedan mantener en un nivel cercano a las 25 mil cuentas mensuales y las salidas alrededor de las 15 mil cuentas mensuales. Lo anterior, contribuyendo a que el ICV, tanto en cuentas como en saldos, se mantenga sobre el escenario central planeado [Ver Tabla 13. Indicadores clave de desempeño 2022–2026].



Escrituración de vivienda recuperada por proceso judicial

Con el objetivo de fortalecer las áreas de oportunidad en la cobranza judicial y en la recuperación de vivienda, se impulsará una estrategia de escrituración y, con esto, se identificará el universo de cartera judicial de aquellos créditos que se encuentran en etapa de remate y aquellos que están ya en una etapa de escrituración, a fin de desplazarlos al inventario de comercialización, proyectando una meta 2021-2025 de 76,000 mil viviendas escrituradas.

Esta estrategia beneficiará los programas de Regeneración Comunitaria Infonavit, Aliados por la Vivienda y Renovación

a tu Medida, determinándose para ello un plan estratégico materializado a través de mejoras en la supervisión a las agencias de solución, a través de mejores indicadores de resultados, metas y cumplimientos.

Para alcanzar la meta, se buscarán acuerdos con notarías públicas en diferentes entidades federativas y programas de escrituración, haciendo mención que esta estrategia tendrá un impacto institucional y, lo más importante, un beneficio tangible para las y los trabajadores al aumentar el número de viviendas disponibles para comercialización, así como la preservación y garantía de la rentabilidad del Fondo de Vivienda.

Tomando en cuenta que es un proyecto institucional en que el compromiso se llevó a cabo con el gobierno federal, con la finalidad de apoyar a la reincorporación de vivienda, se implementarán indicadores de medición, que permitan su monitoreo y evaluación a nivel nacional.



Vivienda adjudicada reservada por riesgo, daño estructural o falta de servicios

El programa consiste en la elaboración de análisis cuantitativos y cualitativos de las viviendas con carácter de reservadas en el inventario; por encontrarse en una zona de riesgo presentan daño estructural o carecen de servicios básicos, lo que impide su comercialización²⁴.

En 2021, se llevará a cabo un proceso de licitación para contratar los servicios de un proveedor que realice una investigación bibliográfica preliminar, así como la inspección y dictaminación del estado de habitabilidad de viviendas adjudicadas que se encuentran reservadas en el inventario de vivienda recuperada por estar ubicadas en posible zona de riesgo, y/o en predios no urbanizados, sin servicios e infraestructura básica y/o presentan daño estructural que las determine como inhabitables.



Estrategia de reincorporación de vivienda recuperada

Para reincorporar al mercado secundario todas las viviendas recuperadas por el Instituto, se cuenta con un marco

conceptual y de implementación que considera diferentes canales para desplazar vivienda de acuerdo con la visión institucional. Cabe destacar que la recuperación de la vivienda abandonada requiere incluir la reutilización y comercialización, conforme a los programas, acciones y metas establecidos.

Regeneración Comunitaria Infonavit: mediante este programa se busca desarrollar diagnósticos integrales y planes maestros participativos para realizar intervenciones socioespaciales a través de asociaciones estratégicas con los tres órdenes de gobierno e iniciativa privada en polígonos con alto número de viviendas abandonadas.

En los próximos meses se espera formalizar más convenios de colaboración con municipios para llegar a 14 convenios firmados para realizar intervenciones en 26 polígonos. Cada uno contará con un diagnóstico, plan maestro y proyecto de intervención socioespacial en el que se establecerán las líneas estratégicas necesarias para implementar acciones de regeneración urbana y participación comunitaria, así como comercializar las viviendas adjudicadas al Infonavit. Se tiene la meta de desplazar 21,574 viviendas a 2026.

Aliados por la Vivienda: el programa busca reintegrar viviendas recuperadas por el Instituto a través de alianzas con gobiernos locales y organizaciones civiles, generando un compromiso por parte de estas de invertir en acciones de regeneración urbana y social en conjunto con el Instituto.

Derivado de los recientes procesos electorales locales, se continuará trabajando con las autoridades municipales que fueron reelectas; se generarán canales de comunicación para contactar a las administraciones entrantes y presentar el programa con el fin de desplazar más de 7 mil viviendas en los municipios con una mayor concentración de vivienda recuperada²⁵.

Renovación a Tu Medida: este programa brinda la oportunidad a las y los trabajadores derechohabientes de comprar directamente una vivienda recuperada con su crédito y rehabilitarla de acuerdo con sus necesidades.

²⁴ Una vez que se cuente con los dictámenes de habitabilidad de las viviendas, se podrán establecer estrategias de solución, las cuales serán presentadas en el PEF 2023.

²⁵ Gobiernos estatales y municipales: Baja California, Chihuahua y Sinaloa; Benito Juárez, Quintana Roo; Chihuahua y Juárez, Chihuahua; Juárez, Nuevo León.

Tabla 6. Proyección de desplazamiento de vivienda recuperada²⁶

Programa	Inventario por comercializar	Adjudicada	Total	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Acompañamiento	56	5,076	5,132	56	1,015	1,015	1,015	1,015	1,016
Aliados por la Vivienda	1,723	5,714	7,437	1,143	1,530	1,920	1,900	500	444
Cierre Procesos Anteriores	1,619		1,619	911	708				
Regeneración Comunitaria Infonavit	3,444	18,130	21,574	1,669	4,150	7,832	7,923		
Renovación a tu Medida Infonavit	3,696	20,083	23,779	1,240	3,046	3,916	3,887	5,441	6,249
Venta Individual a personas físicas	1,000	8,043	9,043	1,000	1,300	1,690	2,197	2,856	
Formalización de ocupantes	200	2,451	2,651	200	490	539	687	735	
Desarrollo de nuevos programas		15,722	15,722			3,144	3,931	3,931	4,716
Total general	11,738	75,219	86,957	5,019	11,549	19,617	20,885	13,771	16,016

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.



**Apoyo
de Vivienda
Infonavit**

El programa Apoyo de Vivienda Infonavit está en proceso para ser sometido a la aprobación de los Órganos Colegiados pertinentes. Este ofrecerá una solución para regularizar a familias en situación de vulnerabilidad que ocupan de manera irregular una vivienda del acervo del Infonavit, brindando esquemas de regularización para que puedan conservar la vivienda que habitan.

Se espera que el programa inicie operaciones durante el segundo semestre de 2022. Se plantea otorgar diversas soluciones a las y los ocupantes: adquisición de la vivienda, ya sea con crédito del Instituto o de contado; contraventa con reserva de dominio, y renta social²⁷. En una primera etapa se contempla el apoyo para 2,800 familias.

Con la implementación de este programa se contribuirá a brindar una solución de vivienda a las familias que viven en condiciones de rezago social y económico, favoreciendo la visión social del Instituto.

²⁶ Consideraciones:

- La proyección 2021 corresponde al último cuatrimestre del año.
- Para el programa Acompañamiento Integral al Derechohabiente se depende de que por parte del H. Consejo de Administración se apruebe la regularización del programa en 2021; asimismo, la proyección está sujeta al número de vivienda adjudicada que llegue al inventario administrado por la Gerencia Sr. de Administración y Regeneración de Vivienda.
- Para el programa de Regeneración Comunitaria Infonavit, para el cumplimiento de la meta de desplazamiento se depende de que Recuperación Especializada concluya con los procesos de escrituración de las viviendas adjudicadas.
 - 2021, sólo se contempla la vivienda en el inventario de los polígonos establecidos en Mexicali, Tijuana y Cd. Juárez, Chihuahua.
 - 2022, inventario disponible de los municipios Zuzua y Juárez, Nuevo León; Matamoros, Tamaulipas, Tecámac y Zumpango, Estado de México, y vivienda adjudicada de los polígonos proyectados en 2021 [Mexicali, Tijuana y Cd. Juárez].
 - 2023, inventario disponible de los municipios Reynosa, Tamaulipas, García, Nuevo León; Tultitlán, Nextlalpan y Huehuetoca, Estado de México; Tizayuca, Hidalgo, y vivienda adjudicada de los polígonos proyectados en 2022 [Zuzua y Juárez, Nuevo León; Matamoros, Tamaulipas, Tecámac y Zumpango, Estado de México].
 - 2024, inventario disponible y vivienda adjudicada de los municipios Altamira, Tamaulipas. Tlajomulco, Jalisco, adicionalmente la vivienda adjudicada de los polígonos proyectados en 2023 [Reynosa, Tamaulipas;

García, Nuevo León; Tultitlán, Nextlalpan y Huehuetoca, Estado de México; Tizayuca, Hidalgo].

- Para el programa Aliados por la Vivienda, la proyección está sujeta a la deseabilidad de gobiernos y organizaciones civiles y a que se cuente en el inventario con la vivienda adjudicada pendiente de escriturar por parte de Recuperación Especializada.
- Para el esquema de Venta Individual a Personas Físicas, la proyección está sujeta a la permanencia del programa piloto, posterior a la venta de las 1,000 viviendas autorizadas por el H. Consejo de Administración.
- Para el esquema de Formalización de ocupantes, la proyección considera vivienda adjudicada que debe llegar a inventario, asimismo, dicho programa debe ser aprobado por los Órganos Colegiados del Instituto.
- Se considera un porcentaje de vivienda no asignada a un canal de comercialización vigente, a la creación de nuevos programas.

²⁷ Cuando no exista la posibilidad de que la o el ocupante adquiera la vivienda por cualquiera de las opciones anteriores y cuando dicho ocupante sea el excreditado o su familia, se podrá ofrecer la opción de renta del bien inmueble por un tiempo determinado, a un precio asequible, para favorecer a familias en situación de vulnerabilidad. México es uno de los seis países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] que no cuenta con un esquema de renta de vivienda social en la actualidad. Es una política social que puede favorecer a sectores sociales históricamente vulnerados, y obtener un ingreso por viviendas que no han podido ser desplazadas.

Indicadores estratégicos sobre soluciones financieras

Retorno eficiente para el ahorro de Dh en el Fanvit

Objetivo

Obtener un resultado del Fanvit por arriba del promedio ponderado del Sharpe Ratio* de los últimos 48 meses del universo de las Siefiores.

Metodología

Resultado del Fanvit > Promedio ponderado del Sharpe Ratio de los últimos 48 meses del universo de las Siefiores.

Observaciones

Cuanto mayor es el Sharpe Ratio, mejor es la rentabilidad del fondo en relación con la cantidad de riesgo que se ha tomado en la inversión. El Sharpe Ratio mide la relación Rentabilidad por encima de la tasa libre de riesgo / Volatilidad histórica [desviación estándar] de un Fondo de Inversión.

Metas 2021-2026

2S 2021	1S 2022	2S 2022	1S 2023	2S 2023	2024 [anual]	2025 [anual]	2026 [anual]
Superior al promedio	Superior al promedio	Superior al promedio	Superior al promedio	Superior al promedio	Superior al promedio	Superior al promedio	Superior al promedio

* El Sharpe Ratio mide la relación Rentabilidad por encima de la tasa libre de riesgo / Volatilidad histórica [desviación estándar] de un Fondo de Inversión. Cuanto mayor es el Sharpe Ratio, mejor es la rentabilidad del fondo en relación con la cantidad de riesgo que se ha tomado en la inversión.

Colocación crediticia

Objetivo

Evaluar el comportamiento de la colocación crediticia tanto en número de créditos como en monto, para que un mayor número de trabajadores derechohabientes acceda a una vivienda de calidad.

Metodología

Créditos y monto otorgados en créditos hipotecarios [nueva y existente] y no hipotecarios [mejoramiento y ConstruyO] conforme a las Reglas de Otorgamiento de Crédito.

Observaciones

Para más detalle sobre las proyecciones, ver Programa Operativo Anual [POA].

Metas 2021-2026

Créditos*

Escenario	2S 2021	1S 2022	2S 2022	1S 2023	2S 2023	2024 [anual]	2025 [anual]	2026 [anual]
Central	521,968	288,699	595,948	282,505	600,591	608,305	617,287	629,300
Favorable	529,638	300,673	611,955	286,048	608,122	615,961	625,104	637,314
Desfavorable	506,587	256,255	552,278	263,079	559,291	566,449	574,751	585,846

Financiamiento Infonavit (mdp)*

Escenario	2S 2021	1S 2022	2S 2022	1S 2023	2S 2023	2024 [anual]	2025 [anual]	2026 [anual]
Central	223,483	120,636	254,123	137,005	289,270	299,750	312,571	327,379
Favorable	226,837	126,882	266,707	139,726	295,014	305,718	318,830	333,950
Desfavorable	220,395	111,872	236,732	121,502	256,537	265,723	276,976	290,020

*Cifras sujetas a cambios por variaciones en la Planeación financiera.

Flujo REA

Objetivo

Garantizar los niveles de cobranza de las cuentas susceptibles de gestión al inicio de mes.

Metodología

El flujo REA está compuesto por el total de pagos mayores a 50 pesos registrados en Tesorería, correspondientes a cada mes para las cuentas REA activas del portafolio hipotecario al inicio de mes.

Observaciones

El reporte al final de cada semestre/año es acumulado de los meses en cuestión.

Metas 2021-2026 (mdp)

2S 2021	1S 2022	2S 2022	1S 2023	2S 2023	2024 [anual]	2025 [anual]	2026 [anual]
12,378.5	N/A	25,200	N/A	26,460	27,783	29,172	30,631



Eje 3. Operación eficiente y transparente

Desde 2019, el Instituto ha llevado a cabo una reforma administrativa con el fin de administrar su presupuesto de manera más eficiente y transparente, lo que se ha reflejado en una reducción significativa de los gastos operativos. En el Eje 3 se plantean las estrategias que permitirán que en los siguientes cinco años se siga optimizando la operación con el objetivo de traducir estos esfuerzos en mayores beneficios para las y los trabajadores derechohabientes.



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

En el segundo semestre del ejercicio 2021 se realizaron adecuaciones al presupuesto institucional del año con el objeto atender los requerimientos planteados por algunas áreas del Instituto y ajustes por modificaciones al portafolio de proyectos institucionales, las cuales no implicaron un incremento en la ampliación del techo presupuestal.

Lo anterior obedece a las necesidades del Instituto y a la vez se mantiene una administración eficiente a lo largo de la cadena de valor de los procesos clave. En este sentido, se seguirá buscando que el presupuesto esté alineado a los objetivos estratégicos y metas comprometidas por las distintas áreas; a través de la priorización del mismo para atender los proyectos institucionales (estratégicos y tácticos) al momento de su integración, y se favorezca así a las y los derechohabientes.

Respecto del marco normativo vinculado al presupuesto institucional y a pagos, en 2020 se planteó la revisión y en 2021, este se encuentra en actualización de los procesos con el objeto de fomentar la planeación y el control presupuestal, así como para fortalecer los mecanismos de control vinculados a los pagos institucionales. Esta revisión ha permitido identificar áreas de oportunidad que se irán atendiendo, lo que contribuirá a hacer un uso más eficiente y controlado de los recursos institucionales.

Aunado a lo anterior, se evaluará la posibilidad de dar seguimiento al nivel: programa, proyecto y/o actividad en los sistemas institucionales, lo que permitirá controlar de manera más precisa el presupuesto institucional y vincular el presupuesto de los distintos programas, proyectos y/o actividades con los objetivos e indicadores estratégicos

que impactan. Esta implementación dependerá de las funcionalidades disponibles y restricciones técnicas de los sistemas institucionales, así como de la estrategia institucional vinculada a las tecnologías de información.

Asimismo, se está revisando la metodología de evaluación de la relación Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV) a recursos totales para establecer una métrica conforme a las condiciones actuales normativas en un contexto actualizado. En el capítulo especial “Nueva metodología para la determinación de la relación GAOV recursos” se presentan más detalles.



3.b. Mejorar la gestión y estrategia de compras

La estrategia de adquisiciones del Infonavit se enfoca en obtener bienes y servicios de alta calidad a los mejores precios. A fin de asegurar las mejores condiciones disponibles, se busca que los procesos de compras sean en su mayoría a través de licitaciones abiertas para que haya mayor competencia entre proveedores y mayor transparencia en el proceso.



Políticas institucionales en materia de adquisiciones

Con base en una consulta interna realizada a las áreas usuarias y delegaciones regionales sobre el funcionamiento de las Políticas Aplicables a las Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes, Contratación de Servicios y Obras y Servicios Relacionados con las Mismas del Infonavit, se identificaron las áreas de oportunidad y se generó una propuesta de mejora y fortalecimiento de las políticas institucionales en materia de adquisiciones en cuanto a su aplicación y operación. Las nuevas políticas deberán cumplir con los principios de competencia, transparencia y rendición de cuentas establecidos en las políticas vigentes.

Dichas mejoras a la Normatividad de Adquisiciones se presentarán ante el H. Consejo de Administración durante 2022 para eliminar redundancias en los procesos y hacerlos más ágiles.



Operación eficiente del nuevo proceso de Adquisiciones

En 2021 opera el sistema de Licitaciones Electrónicas para todo el Instituto. El compromiso hacia 2026 es que la adquisición de bienes y servicios sea haga a través de este sistema, lo que permitirá una mayor transparencia y máxima publicidad de las contrataciones y mejores condiciones técnicas y económicas para el Infonavit.

Al obtener mejores condiciones técnicas y económicas se hará mejor uso de los recursos de las y los derechohabientes, y los proveedores podrán obtener mejores condiciones de participación al usar medios electrónicos, evitando gastos de traslado o uso de papel. Actualmente, como resultado del esfuerzo en la implementación de la normativa en adquisiciones y las políticas correspondientes a la misma, el Instituto ha logrado aumentar la proporción de licitaciones abiertas dentro del total de las compras, siendo ahora el principal mecanismo para adquisiciones, llegando a 54% del total en el primer semestre de 2021.



Políticas de Administración de Bienes Muebles e Inmuebles

Se buscará tener una herramienta de planeación y gestión de los activos del Instituto con procesos administrativos 100% electrónicos, con el fin de contar con el debido inventario y resguardo de bienes muebles e inmuebles para su adecuada administración.

Con esto, se podrán definir estrategias para ejecutar los procedimientos de enajenación, arrendamiento, comodato, usufructo y gravamen de bienes inmuebles, así como ejecutar actos de administración y disposición final de los bienes muebles e inmuebles del Instituto.

Por otro lado, se identificarán los inmuebles que se puedan mudar a las oficinas del nuevo edificio del Instituto para una mejor atención a las y los derechohabientes y acreditados.



3.c. Automatización de procesos administrativos y operativos

Derivado de la reforma a la Ley del Infonavit, el Instituto implementará procesos administrativos que se traducirán en mejores servicios a las y los trabajadores derechohabientes. Asimismo, se seguirá trabajando para mejorar los

procesos involucrados con el cumplimiento de las obligaciones patronales.



Rediseño SAP (FICO - TRM)

Realizar una modernización a las plataformas SAP [FICO – TRM] para mejorar, optimizar y transparentar la operación financiera y de recaudación fiscal, con el fin de ofrecer servicios oportunos a las y los derechohabientes y patrones.



No prescripción, notificación y reserva financiera (Art. 37 Ley del Infonavit)

Impacto Reforma

Derivado de la reforma a la Ley del Infonavit, se creará una reserva financiera para hacer frente de manera permanente a reclamos futuros de los recursos de las SCV de las y los trabajadores derechohabientes que demanden sus ahorros después de haber transcurrido los 10 años desde que eran exigibles. Esta cuenta será administrada por el Instituto y con ella las y los derechohabientes podrán acceder a un mecanismo de exigencia de su saldo y hacer valer su derecho de disponer en forma completa de sus ahorros para sumarlos a su pensión. El beneficio para las y los derechohabientes será que sus recursos estarán disponibles cuando los soliciten y mantendrán su valor al seguir recibiendo los rendimientos que el Infonavit otorga a la SCV y, al mismo tiempo, lo anterior le permite al Instituto hacer frente a esta obligación dando certidumbre al derecho de las y los trabajadores derechohabientes. A partir de noviembre de 2021 se inicia con la campaña y el envío de avisos a las y los derechohabientes que no hayan reclamado su SCV.



Empresas de Diez Plus

Este programa busca incentivar el cumplimiento puntual de las obligaciones patronales de las empresas líderes en su segmento para que sean un referente en las prestaciones y estabilidad laboral que brindan a sus trabajadoras y trabajadores. Las empresas deben cumplir con los siguientes requisitos: i) ser empresas de diez: deben estar registradas en el Portal Empresarial y ser empresas plus, es decir, tener un desempeño superior a 50% de las empresas de su segmento en cuanto a estabilidad laboral de sus trabajadoras y trabajadores, ii) trabajadores registrados en Mi Cuenta Infonavit, trabajadores acreditados o precalificados, y iii)

promedio del salario base de cotización reportado ante el Infonavit de sus empleados medido en VSM.

Las y los trabajadores derechohabientes de Empresas de Diez plus que soliciten un crédito recibirán un beneficio por la cantidad equivalente al importe pagado por cuota de administración durante los primeros 12 meses de su crédito. Una vez liberado el proyecto, se buscará transparentar los criterios de selección para que las empresas puedan mejorar y con esto beneficiar a sus trabajadores. Lo anterior puede incidir en el número de empresas con el reconocimiento y, por consecuencia, en el número de trabajadores beneficiados. Este programa comenzará a operar a partir de abril de 2022.



Dictamen digital

Para tener mayor control en el proceso de dictaminación del cumplimiento de las obligaciones patronales y mejorar la administración de la información contenida en el Dictamen Infonavit, en el Portal Empresarial se hará una presentación digital con los siguientes servicios:

- Registro de contadores y cumplimiento de la norma de educación continua.
- Aviso para la presentación del dictamen.
- Presentación del dictamen y opinión.

Esto facilitará a las y los contadores cumplir con los requisitos para ser registrados como dictaminadores autorizados ante el Infonavit. Actualmente esas obligaciones se reciben por correo electrónico o en ventanilla.

Asimismo, habrá un mayor control en el proceso de dictaminación del cumplimiento de obligaciones patronales y una mejora en la administración de la información contenida en el dictamen para su uso en inteligencia tributaria.



Política de manejo de fideicomisos

El Instituto ha constituido diversos fideicomisos como vehículo para llevar a cabo la consecución de sus fines, por lo que, con la finalidad de establecer la constitución, operación y extinción de fideicomisos, se elaborará un marco normativo que será puesto a consideración del H. Consejo de Administración, para que permita determinar las reglas que deberán observarse sobre los fideicomisos nuevos, así como el tratamiento y destino que debe darse a los fideicomisos creados y vigentes con anterioridad a la fecha en que entre en vigor la referida normatividad.

Indicadores estratégicos sobre una operación eficiente

Rentabilidad del Instituto

Objetivo

Instalar una cultura de gestión de presupuesto con foco en resultados que permita disminuir el gasto e incrementar el remanente de operación.

Metodología

Se calcula con el remanente de operación y los ingresos acumulados en el periodo de cálculo.

$$RI = \frac{\text{Remanente de operación}}{\text{ingresos (intereses + comisiones y tarifas cobradas + otros ingresos + resultado por intermediación)}}$$

Metas 2021-2026

2S 2021	1S 2022	2S 2022	1S 2023	2S 2023	2024 [anual]	2025 [anual]	2026 [anual]
53.56%	55.43%	57.10%	47.69%	51.25%	53.82%	54.32%	55.35%

Eficiencia operativa

Objetivo

Medir el desempeño financiero de los activos productivos (disponibilidades, inversiones, cartera de crédito vigente y derechos de cobro) respecto del gasto del Instituto.

Metodología

Considera el resultado de los últimos 12 meses.

$$EO = \frac{\text{Total GAOV}}{\text{activos productivos (cartera vigente, cartera en prórroga, disponibilidades e inversiones en valores, derechos de cobro)}}$$

Observaciones:

Un resultado positivo es si el indicador muestra una tendencia decreciente.

Metas 2021-2026

2S 2021	1S 2022	2S 2022	1S 2023	2S 2023	2024 [anual]	2025 [anual]	2026 [anual]
0.73%	0.57%	0.76%	0.58%	0.63%	0.72%	0.69%	0.65%



Habilitadores

Para poder implementar de manera exitosa las acciones reportadas en los tres Ejes estratégicos es necesario que el Infonavit cuente con una serie de plataformas institucionales transversales clave o habilitadoras.



4.a. Arquitectura integral de datos

Para fortalecer la atención que se brinda a las y los trabajadores derechohabientes, el Infonavit necesita estar a la vanguardia en el uso de tecnologías y análisis de datos. Por esta razón, se requiere robustecer un sistema que conjunte los modelos, políticas y reglas para almacenar la información institucional.



Sistema de Información Infonavit

Implementar una plataforma en el Portal institucional que permita la consulta estructurada de los datos estadísticos del Infonavit, considerando un proceso de automatización, consolidación y validación de la información que lo alimenta, para consumo estadístico de usuarios internos y externos al Infonavit.



Gobierno de datos

Se construirá un ecosistema de información que maximice el valor de nuestros datos al ser utilizados para la toma de decisiones del Instituto, brindando servicios eficientes a las y los trabajadores derechohabientes, acreditados y patrones.

Lo anterior se realizará a través de la estructuración y definición del manejo de los datos creados, almacenados, gestionados y procesados por el Instituto para que puedan ser explotados. Esto permitirá el intercambio de información entre dominios y aplicaciones comerciales dentro de la organización. Además, se definirá una fuente autorizada de datos maestros y de referencia conciliados y evaluados, lo que permitirá reducir los costos y la complejidad de los sistemas, a través del uso de estándares, modelos de datos comunes y patrones de integración.



Robustecimiento del Data Warehouse

El Infonavit busca fortalecer la plataforma tecnológica de gestión y análisis de datos (Data Warehouse, DWH) para habilitar la disposición de la información extendida hacia todas las áreas de una manera ágil y segura.

Diagrama 20. Data Warehouse del Infonavit



Fuente: Subdirección General de Tecnologías de Información.

Se realizará la actualización tecnológica de la plataforma SAP Data Services para prevenir la obsolescencia tecnológica y aprovechar las funcionalidades de las nuevas versiones de la herramienta en cuanto a integración y velocidad de procesamiento. Asimismo, se incorporarán capas de gobierno, calidad y gestión de datos en el DWH.

De la misma forma, se implementará la herramienta de análisis dinámico para las áreas de Recaudación Fiscal, Inversiones, Riesgos e indicadores de calidad de vida en el Sistema de Información Infonavit.

Finalmente, el fortalecimiento llevará a incorporar repositorios de datos [Datamart²⁸, Datalake²⁹] para análisis de áreas usuarias. Estas acciones beneficiarán a las y los trabajadores derechohabientes, ya que habrá consistencia y precisión en los datos que soportan su ciclo de crédito. Además, se tendrán datos de manera oportuna para analizar el desempeño de los servicios ofrecidos por el Infonavit para mejorarlos en cuanto se detecte alguna problemática.

²⁸ Datamark: subconjuntos de datos con un fin específico.

²⁹ Datalake: repositorio de datos almacenados en su formato natural/sin procesar.



4.b. Sistemas flexibles y escalables

Los sistemas tecnológicos del Instituto deben ir avanzando conforme a las necesidades cambiantes en las operaciones del Instituto. Éstos deben responder a los diversos requerimientos operativos, siempre considerando que soporten los planes de crecimiento e innovación con los niveles más altos de seguridad informática.



Consolidación y actualización de sistemas de Recaudación-Crédito-Cartera



Rediseño SAP (FICO - TRM)

Realizar una modernización a las plataformas SAP (FICO-TRM) para mejorar, optimizar y transparentar la operación financiera y de recaudación fiscal, con el fin de ofrecer servicios oportunos a las y los derechohabientes y patrones.

La modernización de los sistemas FICO y TRM de SAP permitirá contar con una infraestructura tecnológica que soporte una mejor integración de los procesos financieros y de recaudación fiscal, en tanto que se evita la obsolescencia tecnológica ya que se asegura el soporte y el mantenimiento. Esto significará que se pueda contar con información en tiempo real, estandarizada con políticas contables, con una fuente única de información, lo que simplificará los procesos, acortando los tiempos de procesamiento para la integración de reportes. Por otro lado, al contar con información de manera más rápida e integrada, se podrán ofrecer servicios oportunos a las y los derechohabientes y patrones.

Para diciembre de 2021, se confirma la disponibilidad de nueva infraestructura³⁰ y se encuentran en curso los análisis para los procesos de finanzas y recaudación fiscal para contar con las definiciones para la migración de la plataforma.

Las acciones para los siguientes años continuarán enfocándose en el aprovisionamiento de infraestructura y servicios para que puedan soportar la migración de la plataforma y trabajos para el diseño en los módulos de finanzas y recaudación.

³⁰ La nueva infraestructura consta de servidores de última generación y con mayor capacidad a los que se tienen actualmente para que se puedan soportar las actividades y operación del proyecto de Rediseño SAP FICO-TRM.

Diagrama 21. Modernización de los sistemas FICO y TRM



Fuente: Subdirección General de Tecnologías de Información.

Adicionalmente, y como parte de los esfuerzos de consolidación y actualización de los sistemas tecnológicos, se implementará la versión actualizada del Sistema Integral de Administración de Cartera (SIAC). Con esta actualización se esperan mejoras en diferentes procesos de la gestión de la cartera, que van desde otorgar mayor flexibilidad en la administración de pagos parciales hasta permitir al usuario emitir el estado de cuenta final cuando el crédito ha sido liquidado. Por otro lado, también se mitigará la obsolescencia tecnológica actualizando los componentes de los diferentes procesos automatizados y asegurando el soporte, así como el mantenimiento por parte del fabricante. Con la implementación de la Homologación de Fuentes de Información de Administración de Créditos, se contará con una plataforma que unificará la información de diversos aplicativos y hará más eficiente la consulta y la explotación de datos del portafolio hipotecario desde la originación hasta la cancelación de hipoteca, favoreciendo la toma de decisiones. Se espera que hacia 2023 el proyecto esté en fase de implementación. Por otra parte, el Módulo de Pagos Parciales forma parte del proyecto Mejora en la Recepción y Devolución de Pagos REA, el cual permitirá que las y los acreditados puedan efectuar el pago de su factura del mes corriente en parcialidades; este módulo tendrá un impacto directo a favor de la y el derechohabiente, ya que no se tomará el primer pago como el único recibido durante el mes, brindándole la oportunidad de completarlo hasta su fecha de corte.

Finalmente, se continuarán con las estrategias para incrementar la precisión de los actos de cobranza y fiscalización mediante los modelos de riesgo-patrón³¹. Estos modelos impactan en la presencia fiscal de forma más inteligente y, paralelamente, la misma acción de fiscalización incrementa la percepción del entorno de riesgo para los patrones. Estas acciones motivan a mejorar el comportamiento de pago, mejora la recaudación oportuna y, con ello, los gastos asociados a la cobranza son más eficientes.

En esta línea, se espera que los ingresos esperados por cuenta corriente y rezago se mantengan con una tasa de crecimiento estable hacia 2026.

Gráfica 6. Cobranza por fiscalización

Millones de pesos



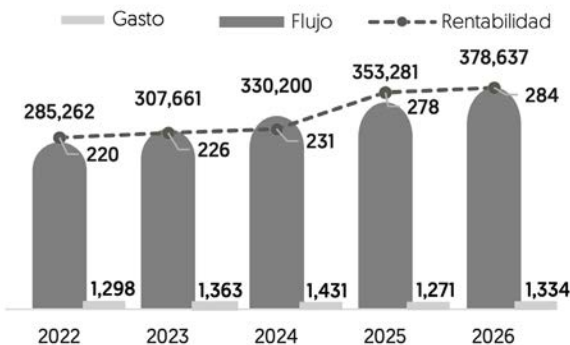
Fuente: Coordinación General de Recaudación Fiscal.

En términos de la rentabilidad recaudatoria, se estima una rentabilidad de 248 pesos en promedio para el periodo entre 2022 y 2026. Esto es posible con ayuda del modelo de riesgo que permite identificar la probabilidad de impago, aterrizando acciones más perfiladas a nivel patrón. Lo anterior se ha traducido en el mejor aprovechamiento de los recursos para la cobranza.

³¹ El sistema, a partir de modelos matemáticos y análisis de información, perfila el riesgo de incumplimiento de las y los patrones y la sensibilidad del mismo a diversas acciones de autoridad, de tal forma que permite administrar de forma más eficiente la intensidad del acto de autoridad requerido para provocar y mantener el cumplimiento oportuno de obligaciones, desde correos electrónicos, invitando al cumplimiento hasta la realización de auditorías.

Gráfica 7. Rentabilidad recaudatoria

Millones de pesos



Fuente: Coordinación General de Recaudación Fiscal.



Atender la obsolescencia de la infraestructura tecnológica

El Infonavit rediseñará el sitio de Recuperación ante Desastres con capacidad de rescate ante ciberataques, a fin de garantizar la continuidad operativa de los servicios.

Se habilitará una plataforma de bases de datos, que operará en memoria y utilizará la tecnología SAP HANA 2.0, la cual permitirá atender un mayor volumen de transacciones simultáneas en los canales digitales, así como en la operación interna del Instituto.



Reportes Regulatorios a la CNBV

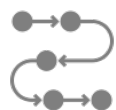
Implementar una solución tecnológica integral y transversal que permita generar de forma automatizada los 25 Reportes Regulatorios para la CNBV, a fin de cumplir en tiempo y forma las obligaciones establecidas en la CUOEF.



4.c. Modelo operativo

El Modelo Operativo del Instituto le permite armonizar su operación a través de procesos transversales, centrados en la atención a las necesidades de las y los derechohabientes y acreditados, y optimizando los recursos empleados para su operación. En este sentido, el diseño del Modelo

Operativo del Instituto debe estar alineado a la estrategia y objetivos institucionales.



Alineación de normatividad, procesos y desempeño

El Instituto transita hacia la integración de un Modelo Operativo basado en un enfoque de administración por procesos que permita normar todas las operaciones de las unidades administrativas que lo conforman a nivel nacional. Así, se logrará una mejora en la efectividad operativa, la eliminación de operación en silos y mayor sinergia entre unidades administrativas.

Este rediseño proveerá el mapeo de los procesos de punta a punta, con lo que se podrán definir los niveles de servicio requeridos para la satisfacción de la y el derechohabiente, así como la eficiencia operativa.

La publicación de toda la normativa se debe alinear al nuevo Modelo Operativo Infonavit desarrollado por medio de la herramienta ARIS [Architecture of Integrated Information Systems], misma que configura la alineación al Marco Normativo Institucional de Gobierno de Procesos y es acorde a las necesidades del Instituto. ARIS es la herramienta líder a nivel mundial para la documentación de arquitectura empresarial y de mejores prácticas para la documentación de procesos. Al utilizarla, se incrementa la agilidad, flexibilidad y desempeño de los procesos.

Esta herramienta brinda instrumentos de análisis, estandarización y simulación de procesos y establece una plataforma digital para la mejora continua de estos con lo que se reduce el tiempo de implementación de los procesos. Además, muestra transparencia en la operación del ejercicio y permite la documentación de procesos transversales, lo que elimina retrabajos y duplicidad de funciones. Finalmente, con ARIS se logra la homologación, conexión y reutilización de objetos lo que permite explotar la funcionalidad de la plataforma a través de la evaluación, control, reporte y análisis de la información.

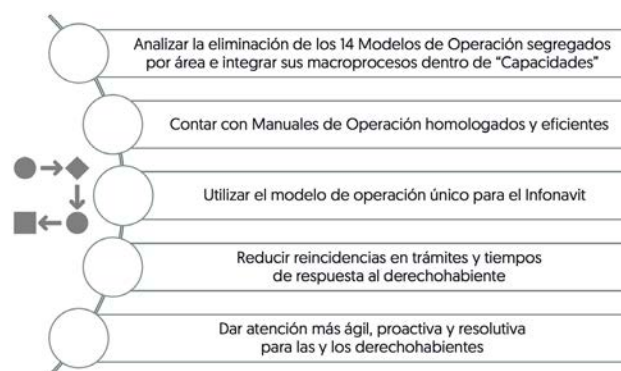
Por otro lado, el Instituto se encuentra en proceso de alineación de su normativa con las Normas Internacionales de Información Financiera [NIIF] para mejorar la administración y registro de los activos y pasivos financieros, de lo cual se puede encontrar más detalle más adelante en el documento, en el capítulo especial de las NIIF.



Homologación de la normatividad en delegaciones regionales

Siguiendo con el Modelo Operativo Infonavit³², se impulsarán acciones para homologar la normativa en las delegaciones a nivel regional conforme lo marcan los Lineamientos de Operación de las Delegaciones Regionales del Infonavit. Lo anterior se realizará mediante la integración de estas actividades a las de las y los encargados regionales.

Diagrama 22. Homologar normativa de las delegaciones regionales



Fuente: Subdirección General de Operaciones.



Nueva era de supervisión

Con el objetivo de dar atención a los requerimientos que realicen los entes fiscalizadores internos y externos del Infonavit, en términos de la normatividad aplicable, el Instituto actualizará y en su caso, establecerá los procesos y definirá los responsables y sus atribuciones, para la atención de los requerimientos y solicitudes en tiempo y forma.

Una de las principales acciones que se deberán realizar con todas las unidades administrativas es brindar capacitación oportuna respecto de la correcta atención de los requerimientos, y sobre el monitoreo de las recomendaciones u observaciones, lo que se verá reflejado en la mejora de los procesos del Instituto y la calidad de la atención que brinda a las y los trabajadores derechohabientes.

³² Modelo Operativo Infonavit: marco de referencia que establece las reglas para la definición de las capacidades institucionales que requiere el Infonavit para cumplir con sus objetivos estratégicos en apego a su misión, visión y valores.



Prevención de pérdidas y fraudes

Se incorporarán los siguientes controles en los procedimientos de originación de créditos para mitigar la usurpación de identidad:

- Se fortalecerá y automatizará la validación de las identificaciones oficiales aceptadas (credencial del INE y pasaporte).
- Se implementarán nuevos mecanismos de acreditación de personalidad para atacar la usurpación de identidad.
- Se implementarán nuevos mecanismos de confirmación de trámites hipotecarios ante el Instituto.

Con estos controles se espera reducir 10% la usurpación de identidad de los créditos hipotecarios dictaminados.



4.d. Gestión del cambio

Para asegurar que se cumplan los objetivos estratégicos planteados, el Instituto debe estar preparado para adaptarse a los cambios que se requieran llevar a cabo. En este sentido, se requiere de una cultura de gestión del cambio que asegure que se cuenta con el equipo, procesos y mecanismos que permitan la implementación de las nuevas iniciativas.



Análisis y dimensionamiento de estructuras

Se realizará el análisis y el dimensionamiento de la estructura orgánica de las áreas del Instituto con el fin de determinar los cambios organizacionales necesarios que permitan cumplir con las obligaciones hacia las y los derechohabientes del Infonavit derivadas de la reforma a la Ley del Instituto.

La estrategia de desarrollo y reconversión del capital humano focalizará las acciones de gestión de talento y formación para fortalecer las habilidades blandas integradas en el modelo de competencias Infonavit y alinearlas al cumplimiento de los objetivos de desarrollo del Instituto, con el fin de contar con equipos de alto desempeño, resolutivos ante las necesidades de las y los usuarios internos y externos.

Considerando lo anterior, se definirá esta estrategia de desarrollo para lo cual se creará un sistema integral que permitirá gestionar la vida laboral de las y los colaboradores: contratación, desarrollo profesional y cambios. Esto permitirá contar con una plataforma tecnológica integral de talento Infonavit, la cual servirá para que las y los trabajadores del Infonavit conozcan las alternativas de crecimiento y desarrollo que impulsen su carrera laboral y alineen las capacidades que se requieren para el desempeño de cada puesto.



Desarrollo organizacional

Se fortalecerán las acciones con perspectiva de género que fomenten un pago equitativo, la igualdad de oportunidades en procesos de reclutamiento, formación y promoción, esquemas de trabajo flexible como el trabajo fuera de la oficina y permisos extendidos de maternidad y paternidad, así como permear entre todo el personal la cultura de igualdad laboral y no discriminación que se refleje en la atención que se brinda a los y las derechohabientes, mejorando la experiencia en la atención otorgada a grupos históricamente vulnerados como son las mujeres, población LGBTI+, personas con discapacidad, población indígena, personas adultas mayores, migrantes, entre otros. Esto permitirá mantener la certificación EDGE [Economic Dividends for Gender Equality] nivel Assess, y se espera hacia 2026 obtener el nivel Move.

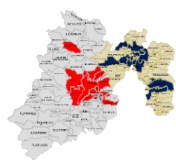
Se continuarán promoviendo acciones para construir entornos laborales favorables que se complementen con medidas de prevención de factores de riesgo psicosociales, como fortalecer la atención del ombudsperson institucional como figura de mediación y atención temprana en el conflicto laboral y la implementación de programas para el adecuado manejo de estrés.



Diagnóstico de la operación y el servicio en delegaciones regionales

A partir de la reforma al Estatuto Orgánico del Infonavit en 2020 se estableció que las delegaciones regionales son el brazo operativo del Instituto en las entidades federativas. Para homologar y mejorar los procesos y optimizar la operación en las delegaciones regionales se implementó un programa de diagnóstico de la operación y el servicio que permitirá:

1. Detectar las oportunidades de mejora que sean susceptibles de aplicar en las áreas de atención y elevar la calidad de los servicios.
2. Verificar las condiciones de trabajo y operación en las delegaciones regionales.
3. Aprender la variación de los ritmos de trabajo y la implementación de estrategias de atención.
4. Analizar la normatividad de los procesos y procedimientos relacionados con cada una de las gerencias en la delegación regional.



Delimitación y reorganización de la circunscripción territorial de las delegaciones regionales: Metropolitana Valle de México-Estado de México

Las delegaciones regionales fomentan una relación directa, frecuente y consistente con la derechohabiente, acreditados, patrones y público en general, que asegure la calidad en el servicio y mejora continua en su experiencia.

Con la finalidad de atender las sugerencias de trabajadores, patrones, prestadores de servicios, proveedores y miembros de las Comisiones Consultivas Regionales, se propone adecuar la infraestructura y el ámbito territorial de jurisdicción de la delegación regional del Estado de México, a fin de que atienda con suficiencia e integralidad a toda la derechohabiente de la entidad.

Dada la configuración geográfica del estado y la localización relativamente distante de varios de los principales centros de población y de empleo formal, respecto de la capital del estado, es necesario reestructurar las instalaciones y los servicios del Infonavit sobre todo en los principales corredores conurbados con Ciudad de México, tanto en la zona de Naucalpan, Tlalnepantla, Cuautitlán Izcalli y entre el de Ecatepec, Ciudad Nezahualcóyotl, Chimalhuacán y Chalco, para operar una delegación que permita atender integralmente y con suficiencia a las y los trabajadores del Valle de Toluca, como la derechohabiente que trabaja y vive en el Valle de México.

Se espera lograr una reorganización del ámbito territorial y de competencia con la finalidad de que la delegación regional Estado de México atienda los 125 municipios del estado, y la delegación regional Metropolitana del Valle de México a las 16 alcaldías de Ciudad de México. Así, se simplificará y mejorará el otorgamiento de servicios en oportunidad, rapidez y calidad.

La unificación de la circunscripción representaría el fortalecimiento del Instituto en Estado de México y Ciudad de México, reordenando las instalaciones y la capacidad operativa con que se cuenta en la entidad bajo un solo mando administrativo.

Plan Maestro de Tecnologías de la Información

En 2021 el Plan Maestro de Tecnologías de la Información 2020-2024 se enfocó principalmente en optimizar la operación de Tecnologías de Información y en establecer la estrategia de Transformación Digital, a través de la Agenda Digital y proyectos relacionados.

Para 2022 en el Plan se plantean ejecutar las siguientes iniciativas:

- **Actualizar el Portal institucional:** Identificar requerimientos técnicos y funcionales del Portal Infonavit con el fin de mejorar la comunicación, disponibilidad, atención y experiencia de las y los usuarios. Aplicar mejoras de la imagen institucional.
- **Mejorar portales de interacción (Mi Cuenta Infonavit, Portal Empresarial):** Identificar requerimientos técnicos y funcionales de los portales de interacción con el fin de mejorar la comunicación, atención y experiencia de los diferentes interesados; diseñar e implementar portales que estén centrados en las necesidades de las y los usuarios, que sean accesibles y fáciles de utilizar mejorando la experiencia de la y el usuario. Aprovechar el esfuerzo para aplicar cambios de imagen institucional.
- **Establecer un Modelo de Atención Omnicanal:** adoptar una cultura de omnicanalidad que esté integrada a la visión y que permeé en la cultura organizacional mediante: i) la evaluación de la estrategia [experiencia de la y el derechohabiente, evaluación de la marca Infonavit, así como la estrategia de canales; ii) el análisis del modelo de interacción, modelo de gobierno y las áreas de mayor impacto o cambio, y iii) el rediseño del Modelo de Atención Omnicanal futuro y de la experiencia de la y el derechohabiente, así como generar un mapa de ruta.
- **Simplificación de procesos que impacten la experiencia de la derechohabiente:** en sinergia con el proyecto actual de mejora de procesos y en colaboración con las áreas sustantivas, se busca apoyar y alinear la redefinición de los procesos y servicios que afectan a la y el derechohabiente, tomando como base la investigación de la experiencia de usuario, para facilitar que la y el

derechohabiente logre sus objetivos de forma más sencilla y eficaz.

- **Rediseño de la operación del Centro de Cómputo y sus procesos de gestión, atención de incidentes y resolución de problemas:** rediseñar y reforzar el proceso de monitoreo de eventos para tener visibilidad de los eventos críticos que se están recibiendo y así tener la capacidad de detectar oportunamente cuando un evento se convierte en un incidente, así como asegurar que el proceso de gestión de incidentes comunique a las partes afectadas el estatus e integre otras áreas relevantes para la resolución del mismo. Establecer

e implementar un proceso que ayude al Instituto a clasificar y priorizar los incidentes.

- **Fortalecer la seguridad en los equipos de usuario final:** actualizar el Sistema de Gestión de Seguridad, efficientar la accesibilidad de la información y asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información.
- **Robustecimiento de la seguridad de la infraestructura tecnológica:** definir los estándares de seguridad informática que se utilizarán para establecer el marco de referencia de ciberseguridad del Instituto. Adicionalmente, validar el alcance del Sistema de Gestión de Seguridad de la información para incluir los procesos críticos de la organización.

Indicadores estratégicos sobre los habilitadores

Mujeres estrategas

Objetivo

Incrementar la paridad de mujeres y hombres en el nivel estratégico.

Metodología

Se calcula con el número de mujeres con plazas en nivel estratégico y el total de plazas estratégicas de la plantilla del personal.

$$\% \text{ Mujeres estrategas} = \frac{\text{Mujeres en nivel estratégico}}{\text{Total de plazas de nivel estratégico}}$$

Metas 2021-2026

2S 2021	1S 2022	2S 2022	1S 2023	2S 2023	2024 [anual]	2025 [anual]	2026 [anual]
25%	26%	26%	27%	27%	28%	29%	30%

Consolidar el Modelo Operativo Infonavit

Objetivo

Consolidar el Modelo Operativo Infonavit mediante la gestión de la publicación de normativa institucional en la herramienta ARIS para el establecimiento de un gobierno de procesos unificado bajo el enfoque de administración por procesos.

Metodología

$$MOI = \frac{\text{Número de procesos rediseñados ingresados a ciclo de revisión}}{\text{Número de procesos planeados a ingresar}}$$

Observaciones:

Toma en cuenta el número de procesos de todas las áreas del Infonavit.

Metas 2021-2026

2S 2021	1S 2022	2S 2022	1S 2023	2S 2023	2024 [anual]	2025 [anual]	2026 [anual]
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

TABLERO DE EVALUACIÓN DE DELEGACIONES

Para gestionar el desempeño de las delegaciones regionales se utiliza el Tablero de Evaluación de Delegaciones, mejor conocido como TED. Este tablero consolida los indicadores más relevantes definidos por las áreas centrales y detalla las metas específicas para cada delegación, que se establecen una vez aprobado el Plan Estratégico y Financiero. El horizonte de planeación es anual y el avance se monitorea cada mes, lo que permite identificar posibles desviaciones en el cumplimiento y

la aportación que las delegaciones hacen a los objetivos institucionales.

Actualmente, las dos dimensiones del TED suman 61 indicadores de ocho áreas estratégicas del Infonavit. Cada grupo tiene una ponderación en la evaluación de las delegaciones en función de sus implicaciones operativas y su relevancia en el logro de los objetivos del Instituto:

Operación ³³			Cumplimiento ³⁴		
	Crédito: colocación de crédito para vivienda adecuada	9		Contaduría General: gestión de los recursos financieros	4
		28			3
	Cartera: administración del portafolio hipotecario	9		Secretaría General y Jurídica: gestión administrativa y operativa	5
		24			6
	Operaciones: atención y experiencia del derechohabiente	8		Contraloría General: atención a recomendaciones y observaciones	1
		17			4
	Recaudación Fiscal: administración de las aportaciones patronales	24			
		17			
	Investigación y Finanzas: desempeño sostenible de las viviendas	1			
		1			

 Número de indicadores en el TED
  Ponderación en la evaluación (%)

Distribución de los indicadores del TED por Eje Estratégico



Como se puede observar, 61% de los indicadores del TED se concentra en el Eje 3, lo cual deriva de las diversas estrategias de mejora y automatización asociada a los procesos administrativos y operativos de las delegaciones. No obstante, 39% de los indicadores restantes, enfocados en los Ejes 1 y 2, es el que guarda una mayor ponderación dentro de la evaluación de las delegaciones regionales, ya que corresponde a los indicadores asociados a la atención directa de la y el

derechohabiente, la originación de crédito, así como la correcta administración del portafolio hipotecario y de las aportaciones patronales.

El TED seguirá evolucionando para responder de manera oportuna a los cambios que implica la reforma de Ley, considerando que las delegaciones y los Cesi son el primer frente de atención con las y los derechohabientes y para brindar asesoría directa respecto de los trámites de ahorro, crédito y cobranza.

³³ Mide el grado de cumplimiento de los procesos relacionados con los productos y niveles de servicio que el Instituto ofrece.

³⁴ Mide el grado de vinculación que tienen los procesos administrativos y financieros con el Sistema de Control Interno y criterios de eficiencia.



3. Planeación financiera

En esta sección se presenta una proyección de las variables financieras del Infonavit para el periodo 2022-2026, incluyendo el cierre de 2021. Estas proyecciones recogen la información operativa, financiera y de expectativas macroeconómicas a nivel nacional e internacional, para presentar los diversos escenarios de ingresos, sus usos, así como la trayectoria del remanente de operación con los cuales se integra el rendimiento a la Subcuenta de Vivienda, y el patrimonio del Infonavit.

La presente sección contiene la proyección del flujo de efectivo con la desagregación de sus componentes y, también, la proyección del balance general del Infonavit, para dar seguimiento a la trayectoria del crecimiento de los activos [cartera hipotecaria e inversiones], de los pasivos [el Saldo de las Subcuentas de Vivienda] y del patrimonio.

Destaca la expectativa del crecimiento de los activos hipotecarios [créditos netos de las reservas regulatorias] que aumentará alrededor de 5.65% en promedio anual. Asimismo, el crecimiento del patrimonio derivado del remanente de operación anual que se traduce en resultados del ejercicio crecerá a una tasa de 7.20% anual, lo cual permitirá mantener la obligación del pago del pasivo [Subcuenta de Vivienda].

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

La planeación financiera toma en consideración los siguientes elementos:

- a. La dinámica de originación de créditos hipotecarios en el Infonavit, destacando la incorporación de la nueva originación del crédito en pesos con tasas diferenciadas por nivel salarial, así como los nuevos productos habilitados por la reforma a la Ley del Infonavit en 2020, tales como adquisición de terreno, refinanciamiento, créditos subsecuentes y mejoramiento de vivienda para derechohabientes no activos.
- b. Una migración gradual de créditos denominados en Veces Salario Mínimo (VSM) a pesos.
- c. Supuestos en línea con el entorno macroeconómico, las condiciones de empleo y

situación laboral para las trayectorias de créditos con atrasos, vencimientos y segregaciones del balance.

- d. Escenarios de mejoras graduales por reingeniería de procesos para la administración de cartera en régimen de recuperación especializada, ejecución de garantías y administración de bienes adjudicados³⁵.
- e. Escenarios neutrales de valuación de inversiones, tomando en consideración los ingresos esperados por instrumentos en renta fija, pero tomando prudencia en no asumir valuaciones adicionales por volatilidad de mercado.

i. Rentabilidad de los productos de crédito³⁶

El Infonavit tiene la necesidad de contar con herramientas analíticas que le permiten medir su capacidad financiera para generar rendimientos a la SCV a partir de la rentabilidad derivada de su portafolio hipotecario. Una de estas herramientas es la *Metodología de Rentabilidad por Clase de Activo*, la cual permitirá valorar los flujos de efectivo generados por el portafolio hipotecario y generar pronósticos sobre su rentabilidad en el largo plazo que sea representativo del portafolio de activos hipotecarios en el Balance General.

Asimismo, con base en las estimaciones esperadas del portafolio hipotecario, esta herramienta puede contribuir a establecer un parámetro mínimo de rentabilidad para la nueva colocación crediticia.

Planteamiento Metodología de Rentabilidad por Clase de Activo

El análisis en los flujos de efectivo generados a partir de la gestión de la cartera hipotecaria permite cuantificar la rentabilidad del portafolio hipotecario del Instituto. Por este motivo la Metodología de Rentabilidad por Clase de Activo utiliza como insumo principal los flujos de efectivo de entrada [amortizaciones, intereses y comisiones de administración] y una estimación de los flujos de salida [monto de crédito otorgado, gastos en los diferentes programas de apoyo a los acreditados, gastos derivados de la cobranza en etapa judicial y erogaciones en el proceso de recuperación de garantías] de las distintas modalidades de activos del portafolio hipotecario.

³⁵ Ver apartado 2.d. Diseñar y aplicar soluciones financieras de cartera de la sección 2. Planeación estratégica.

³⁶ La metodología presentada está basada en la observación y estimación futura de flujo de efectivo, la cual es complementaria a la metodología de la TAEC-TCM, la cual se continuará midiendo y dando seguimiento.

Esta metodología clasifica el portafolio hipotecario en cinco modalidades de crédito (o clase de activo): individual, grupal³⁷, subsecuentes, coparticipados y cofinanciados. Las nuevas líneas y modalidades de crédito se incorporarán como consecuencia de la reforma a la Ley del Instituto.

Esta nueva metodología consiste en tres tipos estimaciones: rentabilidad teórica, rentabilidad observada (actual) y rentabilidad proyectada. La rentabilidad teórica se calcula a través de la mediana de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y es computada para cada clase de activo. Es aquella que se esperaba recibir al momento de otorgarse el crédito; se calcula con los parámetros iniciales, tales como monto del préstamo, tasa de interés, mensualidades y tiempo de amortización, suponiendo que la o el acreditado siempre cumplirá con sus pagos futuros. Esta rentabilidad es la máxima que puede tener un crédito y servirá como punto de referencia para las otras dos estimaciones.

Por su parte, la rentabilidad observada para cada clase de activo se estima a través de la mediana de las TIR estimadas a partir de los flujos observados para cada crédito. Lo anterior corresponde a una muestra representativa del portafolio³⁸, además de ajustar el saldo inicial con el monto que hasta el momento de estimación debió amortizar cada crédito³⁹.

En cuanto al cálculo de la rentabilidad proyectada se utilizan los flujos de efectivo observados hasta el momento y se estiman los flujos futuros de cada crédito por el resto del plazo remanente a partir de su comportamiento pasado. Para ello, se utilizan dos supuestos: **i) Densidad de pago**, que es el cociente de pagos efectivos o pagos completos que ha realizado la o el acreditado durante la vida del crédito respecto de la edad del crédito, es decir, la frecuencia de pago de la o el acreditado y **ii) Intensidad de pago**, que se refiere al tamaño del pago recibido en cada periodo.

Como se mencionó, la rentabilidad observada ya descuenta los costos de la cobranza en etapa judicial y erogaciones en el proceso de recuperación de garantías,

los cuales impactan en 37 puntos base. Para calcular la rentabilidad proyectada se supuso que la afectación hacia adelante sería de la misma magnitud.

Resultados

Se observa una rentabilidad actual de 8.61% para el total del portafolio, que es menor a la rentabilidad teórica de 11.26%. Lo anterior es impulsado por la rentabilidad en los activos individuales y grupales, donde se concentra 88.89% de las y los acreditados con preponderancia en bajos ingresos. Estos segmentos de la población han sido históricamente los menos rentables.

Por su parte, los activos subsecuentes o en coparticipación muestran mayor cercanía entre los valores de rentabilidad actual y rentabilidad teórica, mientras los cofinanciamientos, de menor monto de financiamiento para el Instituto, abren la diferencia entre rentabilidad teórica y actual.

La rentabilidad proyectada que se presenta utiliza un supuesto de densidad igual al observado, el cual es de 84.64%, mientras que la intensidad es del pago completo, con lo cual se computó una rentabilidad proyectada de 9.26%. La metodología tiene la capacidad de variar estos supuestos, cuando se suponen densidades de pago similares a 25% de las y los acreditados con menores pagos, y pagos futuros a los observados en los últimos 12 meses (los cuales se vieron disminuidos por la pandemia), la rentabilidad podría llegar a ser de 6.84%. En contraste, si la densidad de pago mejora y llega a ser similar a la de 25% de las y los acreditados con mayores densidades, la rentabilidad del portafolio podría llegar a ser de 9.68%.

Con esta herramienta se busca una guía estratégica para la colocación crediticia en el futuro. La inclusión de nuevas líneas y modalidades de financiamiento deberán ser congruentes con la rentabilidad esperada del portafolio en su conjunto.

³⁷ En esta clase de activo se agrupan los créditos conyugales y Unamos Crédito. Este último empezó operaciones en 2020 cuando todo el financiamiento del Instituto se realizaba en pesos.

³⁸ Para cada clase de activo se obtiene una muestra representativa de créditos con el fin de facilitar los cálculos. Las muestras se obtienen por muestreo aleatorio simple y la representatividad se asegura verificando que la distribución de las variables en la muestra sea la misma que en el universo completo de cada clase de activo. El tamaño proporcional de cada muestra varía, pero se busca el mínimo que cumpla la condición anterior.

³⁹ El ajuste que se realiza debido a que los créditos aún no se han cerrado y se esperan más flujos en el futuro para amortizar el saldo prestado originalmente.

Tabla 7. Rentabilidad por clase de activo

Modalidad	Porcentaje de participación	Rentabilidad		
		Teórica (al momento de la originación)	Observada a julio 2021	Proyectada
Individual	78.86%	11.21%	8.19%	9.02%
Grupal	10.03%	10.39%	8.69%	8.46%
Subsecuente	2.83%	12.59%	12.49%	11.70%
Coparticipado	4.59%	14.19%	13.38%	13.35%
Cofinanciado	3.69%	13.82%	11.74%	12.62%
Total	100%	11.26%	8.61%	9.26%

Nota: Resultados preliminares. Los resultados muestran la mediana de la TIR para cada clase de activo.

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

En este sentido, se buscará que las nuevas líneas de financiamiento del Infonavit abonen favorablemente a la rentabilidad global del portafolio de activos o, en su caso, minimicen estratégicamente los impactos negativos.

ii. Proyecciones financieras⁴⁰

Tabla 8. Proyección del flujo de efectivo

Millones de pesos⁴¹

Flujo de efectivo	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26
EXISTENCIA INICIAL	333,569	419,653	510,588	604,094	710,348	828,431
ENTRADAS	296,262	324,631	350,434	377,155	405,751	436,442
APORTACIONES	109,651	119,196	129,071	139,683	151,109	163,464
Entidades Receptoras V. I. V. [Vivienda]	109,838	119,255	129,208	139,849	151,310	163,690
Otros ⁴²	[187]	[60]	[138]	[166]	[202]	[226]
RECUPERACION DE CARTERA	161,920	178,447	191,545	204,324	217,608	230,917
Entidades Receptoras, A. C. V. [Amortización Crédito de Vivienda]	158,714	168,840	177,282	185,969	195,156	204,718
Régimen Especial de Amortizaciones [REA]	43,025	46,897	51,047	55,590	60,566	65,835
Amortización [Cedevis]	[9,651]	[5,474]	[2,942]	[1,667]	[740]	[434]
Amortización [Infonavit Total/Segundo Crédito]	[24,083]	[25,472]	[26,942]	[28,496]	[30,141]	[31,880]
Amortización [Mejoravit/Renueva Tu Hogar]	[5,112]	[5,316]	[5,529]	[5,750]	[5,980]	[6,219]
Otros ⁴³	[974]	[1,027]	[1,372]	[1,322]	[1,253]	[1,104]
EMISION CEDEVIS	-	-	-	-	-	-
PRODUCTOS FINANCIEROS	15,976	18,012	20,572	23,624	27,226	31,958
Productos financieros por inversión	15,940	17,974	20,533	23,584	27,185	31,915
Otros Intereses	36	38	39	40	42	43
OTRAS ENTRADAS	8,715	8,976	9,246	9,523	9,809	10,103
Reserva territorial y locales comerciales	7	8	8	8	8	9
Ingreso a cuenta de adeudo Fiscal	14	15	15	16	16	17
Diversos	8,693	8,954	9,223	9,500	9,785	10,078
SALIDAS	210,368	233,696	256,927	270,901	287,669	306,906
PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO	155,429	176,549	197,687	208,430	221,724	237,297
Créditos Infonavit	136,937	151,402	168,813	178,000	189,346	202,674
Fondo de Ahorro complementario	25,883	29,127	33,483	35,370	37,817	40,604
Apoyo Infonavit y créditos cofinanciados	1,849	1,922	1,990	2,059	2,131	2,206
Depósitos de entidades financieras por créditos con participación [Infonavit Total, más crédito]	[9,240]	[5,902]	[6,598]	[6,999]	[7,570]	[8,188]
ENTREGA DE DEPOSITOS	32,701	32,766	33,978	36,313	38,997	41,879
Retiro SAR 92 y 97	32,518	32,571	33,771	36,093	38,763	41,630
Entrega de depósitos [tanto normal y adicional]	183	195	207	220	234	249
GASTOS GENERALES	11,680	13,289	13,752	14,230	14,725	15,238
Provisiones ejercicio anterior	519	535	551	568	585	602
Gastos generales (flujo)	11,160	12,754	13,201	13,663	14,141	14,636
OTRAS SALIDAS	10,323	11,092	11,510	11,928	12,223	12,492
Inversiones propias	2,362	2,820	2,919	3,021	3,127	3,236
Pensiones y jubilaciones y seguro escolar	243	251	258	266	274	282
Erogaciones fortuitas	129	132	136	141	145	149
Régimen de inversión	60	62	64	66	68	70
Diversos	7,529	7,827	8,133	8,434	8,609	8,754
OTRAS OPERACIONES	235	-	-	-	-	-
Incremento a las rvas. pensiones, jub. y seguro escolar	235	-	-	-	-	-
PARTIDAS EN TRANSITO	190	-	-	-	-	-
Partidas en tránsito por liquidación de operaciones	190	-	-	-	-	-
EXISTENCIA FINAL	419,653	510,588	604,094	710,348	828,431	957,967

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

⁴⁰ Las proyecciones de los estados financieros no incluyen las Normas Internacionales de Información Financiera [NIIF].

⁴¹ Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico central. Asimismo, las cifras incluyen los efectos de la implementación del Nuevo Esquema de Crédito en Pesos, así como los nuevos productos habilitados por la reforma a la Ley del Instituto.

⁴² Incluye los conceptos: 'Aportaciones por convenios en parcialidades', 'Devolución de pagos en exceso' e 'Individualización por convenios'. En 'Devolución de pagos en exceso' se estima: 2021=-711 mdp, 2022=-284 mdp, 2023=-293 mdp, 2024=-317 mdp, 2025=-343 mdp, 2026=-371 mdp.

⁴³ Incluye los conceptos: 'Devolución de pagos en exceso [amortizaciones]', 'Amortización [fideicomiso venta de cartera segregada]' y 'Venta de cartera'. En 'Devolución de pagos en exceso [amortizaciones]' se estima: 2021=-962 mdp, 2022=-1,005 mdp, 2023=-1,331 mdp, 2024=-1,304, 2025=-1,228 mdp, 2026=-1,065 mdp.

Tabla 9. Proyección del Balance General

Millones de pesos⁴⁴

Activo	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26
Disponibilidades e inversiones en valores	419,653	510,588	604,094	710,348	828,431	957,967
Cartera de crédito vigente	1,279,376	1,353,864	1,426,298	1,494,912	1,567,869	1,647,941
Cartera de crédito en prórroga	66,815	67,089	66,809	66,160	65,565	64,259
TOTAL DE CARTERA DE CREDITO VIGENTE	1,346,190	1,420,953	1,493,107	1,561,073	1,633,434	1,712,200
CARTERA DE CREDITO VENCIDA	284,964	326,314	366,330	401,035	434,581	466,755
CARTERA DE CREDITO	1,631,154	1,747,267	1,859,437	1,962,107	2,068,016	2,178,955
Financiamiento a desarrolladores	1,548	1,556	1,584	1,573	1,555	1,579
Amortizaciones pendientes por individualizar	(28,288)	(25,136)	(26,662)	(26,297)	(26,110)	(25,880)
[-] MENOS						
ESTIMACION PREVENTIVA PARA RIESGOS CREDITICIOS	(249,104)	(279,427)	(300,610)	(323,905)	(348,493)	(370,814)
TOTAL DE CARTERA DE CREDITO (NETO)	1,355,310	1,444,260	1,533,749	1,613,479	1,694,967	1,783,840
OTRAS CUENTAS POR COBRAR						
Cuentas por cobrar a patrones (neto)	51,677	53,175	51,635	52,677	52,007	52,428
Derechos de cobro (neto)	14,418	10,396	3,576	567	573	539
Otras cuentas por cobrar (neto)	5,934	5,676	3,991	5,087	5,472	4,537
	72,029	69,247	59,202	58,331	58,052	57,504
Reserva territorial	11	11	12	12	13	13
Bienes adjudicados (neto)	18,708	18,355	18,137	17,991	17,596	17,205
Propiedades, mobiliario y equipo	3,651	3,568	3,650	3,595	3,692	3,649
Otros activos	5,345	5,321	5,322	5,345	5,331	5,338
TOTAL ACTIVO	1,874,708	2,051,351	2,224,167	2,409,101	2,608,082	2,825,516
Pasivo	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26
APORTACIONES A FAVOR DE LOS TRABAJADORES						
Fondo de Ahorro	6,997	6,762	6,535	6,315	6,103	5,898
Sistema de Ahorro para el Retiro	1,505,298	1,664,076	1,808,945	1,969,028	2,144,446	2,338,535
	1,512,295	1,670,838	1,815,480	1,975,344	2,150,549	2,344,433
OTRAS CUENTAS POR PAGAR						
Convenios y aportaciones por aplicar	31,106	26,684	30,597	30,607	28,095	25,991
Provisiones para obligaciones diversas	19,427	18,367	19,019	18,913	19,419	18,980
Cuentas por pagar a desarrolladores	1,356	1,473	1,357	1,511	1,533	1,399
Acreedores diversos y otras cuentas por pagar	25,874	27,638	29,403	31,167	32,931	34,696
TOTAL DE OTRAS CUENTAS POR PAGAR	77,763	74,162	80,376	82,198	81,978	81,066
CREDITOS DIFERIDOS Y COBROS ANTICIPADOS	4,324	4,064	3,821	3,591	3,376	3,173
TOTAL PASIVO	1,594,382	1,749,064	1,899,676	2,061,133	2,235,903	2,428,672
PATRIMONIO CONTRIBUIDO	56,510	56,510	56,510	56,510	56,510	56,510
PATRIMONIO GANADO						
Reserva de patrimonio	10,875	10,875	10,875	10,875	10,875	10,875
Resultado de ejercicios anteriores	198,453	212,941	234,902	257,107	280,583	304,794
Resultado neto	14,488	21,961	22,204	23,477	24,211	24,666
TOTAL DE PATRIMONIO GANADO	223,816	245,778	267,982	291,459	315,669	340,335
TOTAL DE PATRIMONIO	280,326	302,287	324,491	347,968	372,179	396,844
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,874,708	2,051,351	2,224,167	2,409,101	2,608,082	2,825,516

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

⁴⁴ Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico central. Asimismo, estas incluyen los efectos de la implementación del Nuevo Esquema de Crédito en Pesos, así como los nuevos productos habilitados por la reforma a la Ley del Instituto.

Tabla 10. Detalle de cartera vencida

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Saldo vencido al inicio del periodo	244,644	284,964	326,314	366,330	401,035	434,581
+ Deterioro de REA + ROA [caídas a cartera vencida]	115,895	119,609	122,232	124,257	127,434	130,777
+ Recompras de Cedevis	2,363	3,278	3,326	181	230	103
- Salidas por recuperación (REA y ROA)	62,064	65,166	68,424	71,846	75,438	79,210
- Adjudicaciones y daciones	6,596	6,731	6,933	7,141	7,355	7,576
- Segregación	17,806	18,170	18,715	19,276	19,855	20,450
+ Otros conceptos	8,529	8,529	8,529	8,529	8,529	8,529
Saldo vencido al final del periodo	284,964	326,314	366,330	401,035	434,581	466,755

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

iii. 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 Plan Estratégico y Financiero se construye bajo un escenario central⁴⁵. Este panorama podrá actualizarse conforme se conozca mayor evolución de variables financieras y del sector real nacional e internacional.

A pesar del entorno económico incierto y volátil, la estrategia financiera en el Infonavit está realizada en línea con lo establecido en los Ejes estratégicos para implementar las políticas y medidas descritos en este Plan Estratégico y Financiero, manteniendo atención a la demanda por soluciones de vivienda de las y los derechohabientes, con un rendimiento nominal promedio a la Subcuenta de Vivienda de 5.60%, aproximadamente, 143 puntos base por encima

de la inflación esperada [4.11% promedio], así como resultados financieros que permitan una acumulación adicional de patrimonio financiero para hacer frente a choques no previstos y para mantener los índices de capitalización requeridos por la autoridad financiera.

Como puede verse, el objetivo de esta estrategia es implementar el presente Plan Financiero, así como los cambios legislativos⁴⁶; hacer frente a un entorno económico y financiero cambiante y volátil en los próximos años; continuar con una transformación operativa interna, principalmente en lo que concierne a la operación financiera de la recuperación de cartera en el Régimen Especial de Amortización (REA) y especializada; continuar con un manejo disciplinado del gasto administrativo y de inversión, y continuar con una inversión prudente en los activos de largo plazo. En conjunto, lo anterior privilegia ofrecer a la y el derechohabiente, con flexibilidad, el servicio necesario para las distintas líneas de financiamiento, pagando además un rendimiento real competitivo para mantener tanto la solvencia como la rentabilidad de largo plazo.

⁴⁵ Ver Tabla de Estimaciones macroeconómicas en la sección I. Panorama macroeconómico.

⁴⁶ Hace referencia a la reforma a la Ley del Infonavit aprobada en diciembre de 2020 que habilita nuevas líneas de financiamiento y la posibilidad para las y los derechohabientes no activos de recibir un financiamiento por parte del Infonavit. Por otro lado, la reforma que permite que los ahorros de las y los derechohabientes no prescriban una vez transcurridos 10 años de que sean exigibles.

Tabla 11. Proyección del Estado de resultados y remanente de operación

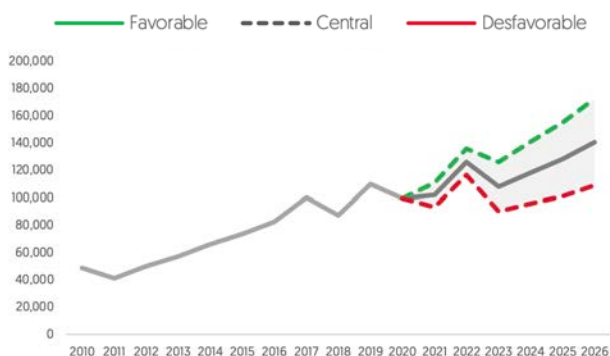
[mdp]-Escenario central⁴⁷

Estado de resultados	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26
Ingresos por intereses	168,367	206,454	198,663	208,654	224,155	242,057
Gastos por intereses	[88,376]	[105,085]	[86,619]	[95,605]	[104,807]	[116,994]
MARGEN FINANCIERO	79,991	101,370	112,044	113,049	119,348	125,063
Estimación preventiva para riesgos crediticios	[56,845]	[58,735]	[65,995]	[67,122]	[72,188]	[77,440]
MARGEN FINANCIERO AJUSTADO POR RIESGOS CREDITICIOS	23,146	42,635	46,049	45,926	47,160	47,624
Comisiones y tarifas cobradas	6,893	6,113	6,291	6,579	7,013	7,526
Comisiones y tarifas pagadas	[343]	[678]	[483]	[674]	[566]	[406]
Resultado por intermediación	[2,316]	-	-	-	-	-
Otros (egresos) ingresos de la operación	[575]	[12,170]	[15,222]	[13,415]	[13,930]	[14,070]
Otros ingresos	16,729	8,191	5,442	4,114	4,381	4,349
Otros egresos	[17,304]	[20,361]	[20,664]	[17,528]	[18,310]	[18,419]
Gastos de Administración, Operación y Vigilancia	[12,317]	[13,938]	[14,430]	[14,939]	[15,467]	[16,008]
GAOV	[11,160]	[12,754]	[13,201]	[13,663]	[14,141]	[14,636]
Depreciaciones	[1,932]	[1,983]	[2,052]	[2,124]	[2,198]	[2,275]
Costos y gastos diferidos de crédito	775	798	822	847	873	903
Resultado neto	14,488	21,961	22,204	23,477	24,211	24,666
Remanente de operación	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26
a) Total de ingresos	189,673	220,758	210,397	219,346	235,548	253,932
Ingresos por intereses	168,367	206,454	198,663	208,654	224,155	242,057
Comisiones cobradas	6,893	6,113	6,291	6,579	7,013	7,526
Resultado por intermediación	[2,316]	-	-	-	-	-
Otros ingresos	16,729	8,191	5,442	4,114	4,381	4,349
b) Total de egresos	[87,774]	[94,713]	[102,573]	[101,298]	[107,604]	[113,389]
Gasto en reservas	[56,845]	[58,735]	[65,995]	[67,122]	[72,188]	[77,440]
GAOV	[12,317]	[13,938]	[14,430]	[14,939]	[15,467]	[16,008]
Otros egresos ⁴⁸	[18,269]	[21,362]	[21,665]	[18,562]	[19,384]	[19,536]
Comisiones pagadas	[343]	[678]	[483]	[674]	[566]	[406]
[a-b] Remanente de operación	101,899	126,045	107,824	118,048	127,944	140,543
Rendimiento a la SCV	[87,412]	[104,084]	[85,619]	[94,572]	[103,734]	[115,877]
Incremento al patrimonio	[14,488]	[21,961]	[22,204]	[23,477]	[24,211]	[24,666]
Rendimiento nominal a la SCV [%]	6.24%	6.77%	5.05%	5.12%	5.16%	5.30%

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Gráfica 8. Escenarios del Remanente de operación

Millones de pesos



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

A partir del análisis de los distintos escenarios, se contempla que el Infonavit podrá otorgar un rendimiento real positivo para la Subcuenta de Vivienda para el periodo 2022-2026. Asimismo, se prevé que, bajo un escenario central, el remanente de operación crezca a una tasa anual de 6.64%. Este crecimiento en el remanente de operación está asociado con un nivel de Índice de Capitalización (ICAP) superior a 12.5% para el periodo 2022-2026. De la misma forma, el remanente de operación y la remuneración al patrimonio son congruentes con lo que establece la Política de Rendimiento a la Subcuenta de Vivienda aprobada por los Órganos Colegiados del Instituto durante 2021, en el sentido de que el ICAP se encuentre en el intervalo aprobado en el Plan Financiero vigente. De esta manera, se entiende como intervalo de ICAP un mínimo de 12% y un máximo que corresponde al ICAP del escenario favorable [Ver Tabla 13. Indicadores clave de desempeño 2022-2026].

⁴⁷ Valores nominales. Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico central. Asimismo, éstas incluyen los efectos de la implementación del Nuevo Esquema de Crédito en Pesos.

⁴⁸ Incluye costos y gastos de originación de crédito, otros gastos por intereses (interés complementario) y otros egresos de la operación.

Tabla 12. Remanente de operación

Escenarios

		2021	2022	2023	2024	2025	2026
Favorable	Remanente de operación	110,813	135,695	125,841	140,618	155,066	172,216
	Rendimiento a la SCV	91,754	108,427	97,980	111,165	124,577	140,984
	Incremento al patrimonio	19,058	27,268	27,861	29,452	30,489	31,232
Central	Remanente de operación	101,899	126,045	107,824	118,048	127,944	140,543
	Rendimiento a la SCV	87,412	104,084	85,619	94,572	103,734	115,877
	Incremento al patrimonio	14,488	21,961	22,204	23,477	24,211	24,666
Desfavorable	Remanente de operación	92,986	116,396	89,806	95,479	100,823	108,869
	Rendimiento a la SCV	83,069	99,741	73,258	77,978	82,890	90,770
	Incremento al patrimonio	9,917	16,655	16,548	17,501	17,933	18,099
Rendimiento real [%]	Rendimiento real a la SCV						
	Favorable	0.04%	3.56%	2.80%	3.04%	3.21%	3.45%
	Central	-0.43%	2.69%	1.49%	1.57%	1.61%	1.74%
	Desfavorable	-1.19%	1.83%	0.20%	0.11%	0.02%	0.04%

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Gráfica 9. Rendimiento nominal SCV



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Gráfica 10. Rendimiento real SCV



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

iv. Indicadores clave del desempeño

Esta sección incorpora los principales indicadores financieros a los que se les dará seguimiento para monitorear el desempeño institucional conforme al nuevo Plantea-

miento Estratégico 2022-2026 y observar sus desviaciones respecto del escenario central mencionado en la Planeación financiera.

Tabla 13. Indicadores clave de desempeño 2022–2026

	Escenario	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26
Remanente de operación	Central	101,899	126,045	107,824	118,048	127,944	140,543
	Favorable	110,813	135,695	125,841	140,618	155,066	172,216
	Desfavorable	92,986	116,396	89,806	95,479	100,823	108,869
Rendimiento a la SCV [\$]	Central	87,412	104,084	85,619	94,572	103,734	115,877
	Favorable	91,754	108,427	97,980	111,165	124,577	140,984
	Desfavorable	83,069	99,741	73,258	77,978	82,890	90,770
Rendimiento nominal a la SCV [%] ⁴⁹	Central	6.24%	6.77%	5.05%	5.12%	5.16%	5.30%
	Favorable	6.55%	7.05%	5.77%	6.02%	6.20%	6.44%
	Desfavorable	5.93%	6.48%	4.32%	4.22%	4.13%	4.15%
Remuneración al patrimonio	Central	14,488	21,961	22,204	23,477	24,211	24,666
	Favorable	19,058	27,268	27,861	29,452	30,489	31,232
	Desfavorable	9,917	16,655	16,548	17,501	17,933	18,099
Reservas/cartera total	Central	15.3%	16.0%	16.2%	16.5%	16.9%	17.0%
	Favorable	14.8%	14.8%	14.3%	13.9%	13.4%	12.8%
	Desfavorable	15.8%	17.2%	18.0%	19.2%	20.3%	21.3%
Aportaciones de Dh sin crédito	Central	109,651	119,196	129,071	139,683	151,109	163,464
	Favorable	111,429	123,232	135,824	149,567	164,617	181,196
	Desfavorable	107,873	115,159	122,318	129,799	137,600	145,732
Recuperación de cartera ROA	Central	158,714	168,840	177,282	185,969	195,156	204,718
	Favorable	161,033	175,703	187,744	200,412	214,031	228,570
	Desfavorable	156,395	161,977	166,820	171,526	176,281	180,867
Recuperación de cartera en ventanilla ⁵⁰	Central	43,025	46,897	51,047	55,590	60,566	65,835
	Favorable	46,765	51,937	56,356	62,646	68,751	74,623
	Desfavorable	39,284	41,856	45,738	48,534	52,380	57,047
ICV en número	Central	13.64%	14.94%	16.15%	17.22%	18.20%	19.07%
	Favorable	13.17%	14.47%	15.68%	16.75%	17.73%	18.60%
	Desfavorable	14.11%	16.36%	17.57%	18.64%	19.62%	20.49%
ICV saldos	Central	17.5%	18.7%	19.7%	20.4%	21.0%	21.4%
	Favorable	16.9%	18.1%	19.1%	19.9%	20.4%	20.8%
	Desfavorable	18.1%	20.4%	21.4%	22.2%	22.8%	23.2%
Patrimonio/activo	Central	15.0%	14.7%	14.6%	14.4%	14.3%	14.0%
	Favorable	15.4%	15.6%	15.6%	15.6%	15.5%	15.3%
	Desfavorable	14.5%	13.9%	13.5%	13.3%	13.0%	12.8%
ICAP	Central	12.79%	13.03%	13.03%	12.96%	12.97%	12.91%
	Favorable	13.13%	13.50%	13.59%	13.60%	13.68%	13.68%
	Desfavorable	12.76%	12.86%	12.70%	12.54%	12.43%	12.29%

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

⁴⁹ Este indicador incorpora los criterios de la nueva política de rendimiento a la Subcuenta de Vivienda.

⁵⁰ Incluye las mensualidades realizadas por las y los acreditados en Régimen Especial de Amortización (REA) y los pagos adelantados de las y los acreditados en Régimen Ordinario de Amortización (ROA) y REA (estado contable de flujo de efectivo).

Tabla 14. Indicadores de desempeño: escenario central

Indicador	dic-20	Estimación						Variación [%]					
		dic-21	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25	dic-26
Remanente de operación [mdp]	99,365	101,899	126,045	107,824	118,048	127,944	140,543	2.55	23.7	-14.46	9.48	8.38	9.85
Rendimiento a la SCV [mdp] ¹	77,597	87,412	104,084	85,619	94,572	103,734	115,877	12.65	19.07	-17.74	10.46	9.69	11.71
Rendimiento nominal a la SCV [%]	6	6.24	6.77	5.05	5.12	5.16	5.3	0.22	0.5	-1.61	0.07	0.04	0.13
Remuneración al patrimonio [mdp]	21,767	14,488	21,961	22,204	23,477	24,211	24,666	-33.44	51.59	1.11	5.73	3.13	1.88
Reservas/cartera total [%]	14.93	15.27	15.99	16.17	16.51	16.85	17.02	0.3	0.63	0.15	0.29	0.29	0.14
Aportaciones de Dh sin crédito [mdp] ²	99,992	109,651	119,196	129,071	139,683	151,109	163,464	9.66	8.7	8.28	8.22	8.18	8.18
Recuperación de cartera ROA [mdp] ²	149,132	158,714	168,840	177,282	185,969	195,156	204,718	6.42	6.38	5	4.9	4.94	4.9
Recuperación de cartera en ventanilla [mdp] ³	33,161	43,025	46,897	51,047	55,590	60,566	65,835	29.75	9	8.85	8.9	8.95	8.7
ICV en número [%]	12.3	13.64	14.94	16.15	17.22	18.2	19.07	1.19	1.15	1.06	0.92	0.83	0.74
ICV saldos [%]	16	17.47	18.68	19.7	20.44	21.01	21.42	1.27	1.03	0.86	0.62	0.48	0.34
Patrimonio/activo [%]	15.39	14.95	14.74	14.59	14.44	14.27	14.05	-0.38	-0.19	-0.13	-0.13	-0.15	-0.2
ICAP [%]	13.09	12.79	13.03	13.03	12.96	12.97	12.91	-0.27	0.21	0	-0.06	0.01	-0.05

¹El rendimiento total está integrado por Cantidad básica = 65,964 mdp más Cantidad de ajuste = 11,634 mdp.

²Fuente: Estado de Flujo de Efectivo, Contaduría General.

³Incluye las mensualidades realizadas por las y los acreditados en REA y los pagos adelantados de las y los acreditados en ROA y REA [estado contable de flujo de efectivo].

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

4. Riesgos a los que se encuentra sujeto el Infonavit⁵¹

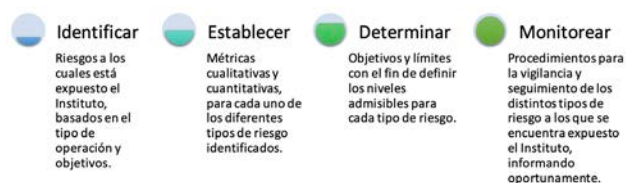
El Infonavit tiene identificados los riesgos⁵² que pueden afectar el cumplimiento de su misión y visión, con el fin de contar con estrategias para minimizar su impacto en la operación diaria y en los resultados que se entregan a las y los trabajadores derechohabientes. Los riesgos inherentes a la misión del Instituto que componen el perfil de riesgos son los siguientes:

Diagrama 23. Perfil de riesgos del Instituto



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

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



⁵¹ Este concepto hace referencia a la operación del Instituto y no a su personalidad o naturaleza jurídica. El Infonavit, en su carácter de institución financiera, está regulado por la Circular Única de los Órganos y Entidades de Fomento (CUOEF).

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

De manera simultánea, el Instituto estará llevando a cabo otra importante implementación relacionada con transitar hacia la nueva Norma Internacional de Información Financiera [NIIF 9], norma que incorpora importantes modificaciones a la clasificación de activos y pasivos financieros que impactará en la metodología de valuación, de estimación de deterioro de los mismos, cambios en los procesos de revelación de información contable y financiera actuales, y definición de nuevos procesos para los mismos efectos de revelación de información contable y financiera.

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

Riesgo de Contraparte

Los riesgos de contraparte pueden afectar los resultados financieros por posible incumplimiento de las obligaciones financieras comprometidas por terceros a las inversiones en valores que realiza el Instituto.

El Riesgo de Contraparte es poco latente, ya que al cierre de julio de 2021, 73% de las inversiones del Instituto se concentran en deuda gubernamental y 75% para el caso del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores [Fanvit], el cual concentra la mayor parte de las inversiones. Este porcentaje se encuentra cercano al nivel planteado en el portafolio de referencia de 77% para dicho tipo de instrumentos. Asimismo, se prevé que la recuperación económica continúe en los siguientes años, lo que se vería reflejado en una mayor solidez de los balances de las empresas emisoras, mitigando así el Riesgo de Contraparte.

Durante 2021, se realizó una evaluación al “Modelo de probabilidad neutral al riesgo”, con lo que se dará un especial seguimiento a las estimaciones de pérdida esperada de los instrumentos corporativos a corto plazo, utilizando

⁵² En caso de que exista información que modifique las proyecciones financieras de manera sustancial, este capítulo podrá actualizarse en noviembre antes del cierre definitivo de la versión del PEF que será aprobada en el H. Consejo de Administración.

información publicada por las agencias calificadoras e información implícita en las sobretasas de dichos instrumentos. Aunado a esto, se mantienen los límites por calificación y por concentración en este tipo de emisiones, lo que robustece la exposición de los portafolios a instrumentos de baja calidad crediticia.

Riesgo de Mercado

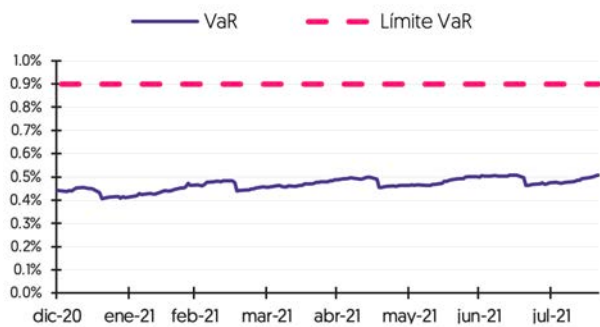
Los resultados financieros de las inversiones en valores de Infonavit están expuestos a movimientos en las tasas de interés, tipos de cambio e índices de precios (factores de riesgo), ya que estos inciden sobre la valuación de los activos de Fanvit y la Tesorería.

La administración del Riesgo de Mercado ayuda a anticipar los posibles impactos en los resultados financieros a partir de análisis técnicos, entre los que destacan la cuantificación diaria de pérdidas máximas probables y la evaluación de la sensibilidad del portafolio ante cambios hipotéticos de los factores de riesgo que inciden en el valor del portafolio.

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

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

Gráfica 11. Ejercicio 2021, VaR porcentual y límite



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Se estima que en los próximos cinco años el Riesgo de Mercado del Instituto, concentrado principalmente en el Fanvit, se mantendrá en niveles de consumo de límite similares a su métrica de referencia (VaR). Sin embargo, un aumento en el volumen de activos administrados hará que, en términos absolutos, las oscilaciones del Fanvit pesen más en el resultado neto del Instituto.

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

Tabla 15. Sensibilidad del portafolio

Infonavit	
Cambios en factor de riesgo	Minusvalía teórica en portafolio (mdp)
+ 01 Puntos base	-93
+ 01 Puntos base (tasas)	-108
+ 01 Puntos base (precios)	8
+ 01 Puntos base (divisas)	7
+ 100 Puntos base	-8,798
+ 100 Puntos base (tasas)	-10,281
+ 100 Puntos base (precios)	798
+ 100 Puntos base (divisas)	685
+ 150 Puntos base	-12,824
+ 150 Puntos base (tasas)	-15,049
+ 150 Puntos base (precios)	1,197
+ 150 Puntos base (divisas)	1,027

Nota: Evaluado al cierre de julio de 2021.

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Por otro lado, para poner en contexto la cuantificación del Riesgo de Mercado de las inversiones en valores, diariamente se calcula el resultado de gestión del portafolio Infonavit, revelando así el desempeño de los portafolios bajo diversas ventanas de tiempo, destacando la acumula-da anual y la de 12 meses.

A pesar del escenario de volatilidad en tasas de interés que se vivió durante el primer trimestre de 2021, el portafolio muestra un resultado acumulado favorable en el ejercicio, principalmente, explicado por un desempeño notable de los activos de renta variable.

Tabla 16. Composición y resultado del portafolio

Portafolio	Valor de Mercado (mdp)	Resultado 2021 (mdp)	Rendimiento ¹ 12 meses [%]	Duración (años)
Infonavit	406,134	7,574	5.7%	2.7
Tesorería	50,479	750	4.4%	0.03
Fanvit	355,655	6,824	6.2%	3.0
Renta fija	266,762	[1,959]	2.6%	3.9
Renta variable	71,963	8,436	19.5%	0.0
Alternativos	10,122	92	15.2%	2.6
Liquidez	6,808	254	4.4%	0.0

¹Tasa de rendimiento ponderada por tiempo.

Nota 1: Metodología estandarizada para la medición del rendimiento de un portafolio de inversiones en valores y aprobada por el Comité de Riesgos en su sesión ordinaria 149.

Nota 2: Cifras al cierre de julio de 2021.

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Riesgo de Liquidez

La liquidez del Instituto le permite hacer frente a sus obligaciones y compromisos en el corto plazo, es decir, cumplir con su obligación de entregar a las y los trabajadores derechohabientes que se retiran el saldo de la SCV, el financiamiento de nuevos créditos para la adquisición de viviendas y la propia operación del Instituto. En este sentido, la mitigación y monitoreo del riesgo de liquidez es muy relevante y eficiente.

A partir de 2021 el Saldo Mínimo de Liquidez [SML] se fijó en 10,000 millones de pesos (mdp) y con un nivel de alerta de 12,500 mdp. Este representa el nivel de liquidez suficiente para enfrentar contingencias por dos meses. En ningún momento de 2021 el monto de liquidez disponible en la Tesorería ha estado por debajo del SML con lo que se remarca la buena gestión sobre el riesgo.

El Coeficiente de Cobertura de Liquidez [CCL], el estándar internacional para la medición del riesgo de liquidez, a junio de 2021 se ubicó en 196.12%. Lo anterior significa que el Instituto tiene la capacidad de afrontar sus compromisos de liquidez en el corto plazo y tener un remanente de casi 100%.

Con información proveniente del Estudio Anual de Activos y Pasivos 2021, llevado a cabo por la Coordinación General de Riesgos [CGR], se estima que, en los próximos cinco años, el volumen de disponibilidades se irá incrementando, lo que mantendrá acotado el Riesgo de Liquidez del Instituto.

De manera complementaria al seguimiento del Riesgo de Liquidez, para las inversiones en valores del Instituto, se realiza la medición de su nivel de bursatilidad. Esta medida estima la *facilidad* con la que un instrumento podría operarse en el mercado de valores y así conocer la factibilidad de que este activo sea considerado como una fuente de liquidez ágil. Las categorías posibles de bursatilidad son alta, media, baja y nula. Mensualmente se informa la bursatilidad de los portafolios Infonavit, Fanvit y Tesorería, así como de los instrumentos que lo integran. Al cierre de julio de 2021 los portafolios Infonavit y Fanvit cuentan con una bursatilidad media y la Tesorería con una bursatilidad alta.

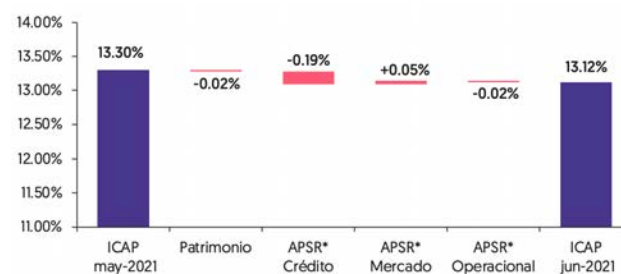
Riesgo de Balance

El Riesgo de Balance que enfrenta el Instituto es bajo. Sin embargo, para mitigar cualquier posibilidad de este riesgo, en 2021 se realizó el Estudio Anual de Activos y Pasivos del Instituto con el fin de proyectar su solvencia financiera para el corto, mediano y largo plazo. En el escenario base, se demostró que desde los flujos estimados de ingresos de la cartera hipotecaria hasta las proyecciones del gasto operativo pasando por las devoluciones de la SCV a la derechohabiente y a partir de las disponibilidades, los flujos del Instituto son suficientes para cumplir con todas las obligaciones.

Es importante mencionar que 97.1% de los flujos proyectados de la devolución del SSV se ubican en las bandas mayores a 15 años de materialización, lo que permite distribuir los descalces hacia el largo plazo y tener ahorros en materia de requerimientos de patrimonio.

El Índice de Capitalización [ICAP] es el indicador representativo de la solidez del balance del Instituto, ubicándose por arriba del objetivo establecido en el PEF 2021-2025 de 12.50% +/- 50 puntos base (pb). Con base en el Estudio Anual de Activos y Pasivos 2021, dicho indicador permanecería en el objetivo en el horizonte de cinco años.

Gráfica 12. Evolución mensual del ICAP



*APSR: Activos Ponderados Sujetos a Riesgo.

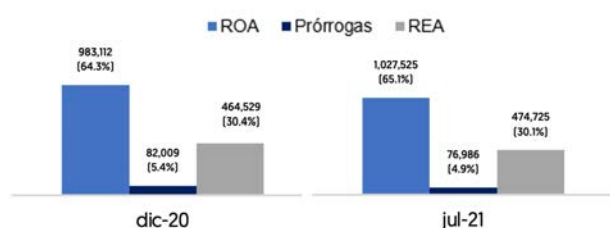
Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Riesgo de Crédito

El Riesgo de Crédito es una medida de la pérdida potencial por la falta de pago de un acreditado o contraparte en las operaciones que efectúa el Instituto, incluyendo las garantías reales o personales que se otorguen, así como cualquier otro mecanismo de mitigación utilizado por la institución.

Dentro del portafolio de créditos del Infonavit, de diciembre de 2020 a julio de 2021 el porcentaje de integración del saldo de los créditos en el Régimen Especial de Amortización (REA) pasó de 30.4% [464,529 mdp] a 30.1% [474,725 mdp]. Por otro lado, los créditos en prórroga pasaron de 5.4 % [82,009 mdp] a 4.9% [76,986 mdp] en el mismo periodo.

Gráfica 13. Distribución del portafolio en balance



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

El Infonavit puso en marcha un nuevo modelo de originación que mitiga el Riesgo de Crédito en el momento de la originación, sin menoscabo de los niveles de originación de crédito. El Nuevo Modelo de Originación T1000 evalúa adecuadamente la capacidad crediticia de las y los trabajadores derechohabientes mediante la evaluación de información relacionada con el trabajador y de la empresa en la que trabajan. Adicionalmente, con este modelo, se busca que los ingresos de las y los acreditados sean suficientes para cumplir con el pago de sus créditos y mejorar el comportamiento de la cartera. Este modelo se implementó exitosamente en mayo de 2021 y al cierre de julio se han originado 53,429 créditos con esta herramienta. Cabe destacar que este modelo es más transparente y, esencialmente, utiliza las mismas variables, que lo que se tenía antes del T1000.

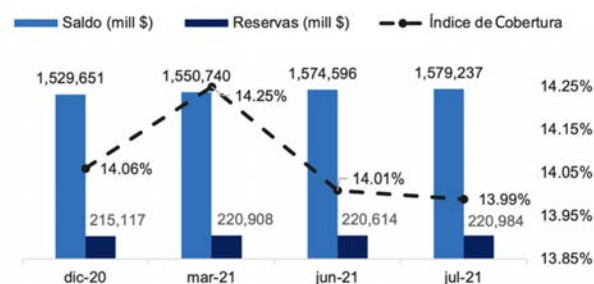
Con relación a las iniciativas derivadas de la reforma a la Ley del Infonavit y con la finalidad de mitigar el Riesgo de Crédito relacionado con las mismas, los trabajos de la CGR se enfocarán en el análisis, medición de impactos y en la evaluación de la aplicación de esquemas o modelos especiales de originación para las nuevas soluciones financieras que el Instituto defina para la atención del nuevo segmento de trabajadores habilitados con la reforma.

Finalmente, como parte de las medidas de identificación, medición y mitigación del Riesgo de Crédito se trabaja en los análisis y la implementación del marco normativo NIIIF 9, que permitirá mejorar la clasificación y las provisiones preventivas de la cartera en términos del incremento significativo del Riesgo de Crédito. Se espera que este marco entre en vigor en 2023.

El Índice de Cobertura, definido como el cociente de las reservas crediticias entre el saldo de los créditos, tuvo una disminución al pasar de 14.06% a 13.99% de diciembre de 2020 a julio de 2021.

Gráfica 14. Administración de Riesgo de Crédito

Millones de pesos



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Riesgo de Extensión

Para mitigar el Riesgo de Extensión, el Infonavit tiene la obligación de constituir reservas para prever dicho riesgo. Al cierre de julio de 2021, el saldo de la reserva por Riesgo de Extensión fue de 58,299 mdp, que representa 26% del total de las reservas. Este porcentaje se mantuvo constante con respecto del observado al cierre de diciembre de 2020.

Tabla 17. Monto y proporción anual de reservas por tipo de riesgo

Reservas	dic-20	Proporción del total	jul-21	Proporción del total
Riesgo de Crédito	158,593	74%	162,685	74%
Riesgo de Extensión	56,524	26%	58,299	26%
Total	215,117	100%	220,984	100%

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Riesgo Legal y de Cumplimiento

Las operaciones que realiza el Instituto pueden producir consecuencias jurídicas adversas que podrían poner en

riesgo su patrimonio. Esta situación hace imperativa la administración del Riesgo Legal mediante un sistema integral de gestión, es decir, que el Instituto sea susceptible a la interposición de medios de defensa con resoluciones en contra, derivadas de:

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

Con base en la última información disponible a julio de 2021, las reservas por Riesgo Legal se constituyen de la siguiente forma: 58% de la reserva corresponde a juicios de naturaleza laboral originados por exempleados de proveedores del Infonavit; 21%, a juicios de naturaleza civil/mercantil, y el resto, de naturaleza laboral, originados por exempleados del Instituto.

Con información proveniente de los escenarios de estrés de los riesgos legales, se estima que, en los próximos cinco años, el Instituto podría enfrentar juicios desfavorables hasta por 140 mdp. Aún con este incremento en los juicios desfavorables, se estima que este riesgo se encontrará en niveles aceptables.

Existe una constante exposición tanto a una contingencia como a un riesgo legal en sus diferentes vertientes dentro del Instituto; sin embargo, el contar con estrategias de respuesta al riesgo, permiten un tratamiento oportuno y eficiente para disminuir su impacto y su probabilidad.

Sólo por mencionar un ejemplo y como consecuencia de la Reforma de la Ley Federal del Trabajo (LFT), el Infonavit ha implementado controles robustos dentro de los contratos necesarios para operar los procesos institucionales a través de la definición de políticas y lineamientos definidos en apego a la propia LFT, así como todo prestador de servicios debe contar con un registro de persona física o moral que presta servicios especializados u obra especializada o la prohibición de la subcontratación de personal dentro del Instituto.

Las estrategias para mitigar los riesgos deben estar siempre diseñadas en proporción a la exposición del riesgo que se puede presentar, en función a posible pérdida que puede generar y a su frecuencia.

Por otro lado, con la publicación de la reforma a la Ley del Infonavit se generaron diversos retos que implican un replanteamiento y/o modificación del marco normativo aplicable, mismos que de no hacerse de manera correcta, pueden afectar al cumplimiento legal del Infonavit. Para mitigar el riesgo de incumplimiento, se diseñó un programa de implementación ordenada que buscará asegurar que la armonización normativa se haga de manera precisa y no comprometa al Instituto.

Al 31 de julio de 2021, el Riesgo Legal del Instituto corresponde a 97,690 casos en proceso judicial por demandas promovidas en contra y por el Infonavit. En este sentido, el pasivo contingente por juicios en contra del Instituto representa 150.1 mdp al cierre de julio de 2021, lo que equivale a un decremento de 1% con respecto de 2020.

Sin importar los eventos relacionados con modificaciones normativas, el Infonavit ha demostrado estar preparado para hacer frente a los nuevos retos que plantea una reforma y cualquier cambio a su regulación aplicable. Se considera que la rápida capacidad de reacción para diseñar e implementar planes contingentes mitiga de manera importante el riesgo de cumplimiento.

Riesgo Tecnológico

El Infonavit está cada vez más interconectado y utiliza más sistemas y más aplicaciones de tecnologías de información, y estas a su vez son más complejas. Por lo anterior, la seguridad de la información debe estar en constante revisión de amenazas potenciales, ya que estas evolucionan de manera constante. En este sentido, el Instituto protege la disponibilidad de los sistemas, la confidencialidad e integridad de la información ante distintos ataques y otros accesos no autorizados o divulgación de información sin autorización.

Se estima que en los próximos cinco años los riesgos de ciberseguridad (fraudes y fugas de información) aumenten. Para mitigar lo anterior, se realizan acciones institucionales para enfocar los riesgos tecnológicos hacia la ciberseguridad y los procesos sustantivos de las áreas de negocio que otorguen servicios a la y el derechohabiente. Esto permitirá enfrentar de una forma más eficiente los posibles fraudes y fugas de información sensible.

La medición de los riesgos es un proceso dinámico por lo que la CGR trabaja con la Subdirección General de Tec-

nologías de Información para regresar cualquier desviación de los riesgos a niveles aceptables.

Riesgo Operacional

Las fallas en los sistemas operacionales o en la infraestructura institucional implicarían un conflicto en las capacidades que tiene el Instituto de ofrecer soluciones financieras, atención de calidad y ponen en riesgo el patrimonio de las y los derechohabientes.

En materia de Riesgo Operativo, al ser resultante de la realización de las actividades del Instituto, es mucho más susceptible ante nuevos productos, procesos y servicios, y la eficacia de los controles conllevan a un proceso de madurez, por lo que con el paso del tiempo disminuyen las exposiciones, así como eventos de pérdida. Ante la batería de nuevos productos que derivan de la reforma de Ley, la exposición al Riesgo Operacional podría incrementarse.

Con información proveniente de los escenarios de estrés de los riesgos operacionales, se estima que, en los próximos cinco años, el Instituto podría enfrentar pérdidas en la operación de hasta 396 mdp por año. El costo anual de los riesgos operacionales para el Instituto, en caso de suceder los escenarios extremos calculados, podría oscilar entre 0.10% y 0.16% del total de su patrimonio.

Por lo anterior, el Instituto, buscando proteger el patrimonio de todas y todos los derechohabientes, monitorea los riesgos operacionales globales por medio del monto que representan las incidencias que se consideran un riesgo potencial. Las incidencias por Riesgo Operacional son las siguientes:

Diagrama 24. Modelo de Pérdida Esperada



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

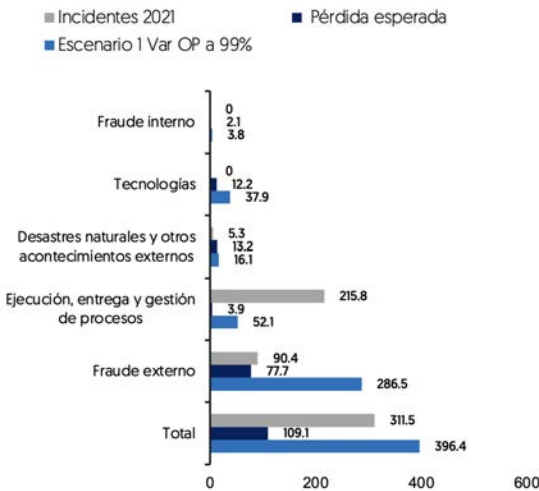
El Modelo de Pérdida Esperada para Riesgo Operacional (Var OP) y sus escenarios de estrés utilizan los datos históricos de las pérdidas por Riesgo Operacional identificadas por todas las áreas del Instituto, incluyendo aquellas identificadas como resultado de las auditorías. Este modelo estima las pérdidas esperadas en materia de riesgos operacionales, es decir, las más probables de ocurrir.

Con los resultados del Var OP se determinó el nivel de tolerancia aceptable en función de 0.05% del patrimonio (alrededor de 138.7 mdp) y el nivel fuera de la tolerancia de 0.08% del patrimonio (alrededor de 221.9 mdp). Al cierre de julio de 2021, el indicador se ubicó en 0.11% del patrimonio.

Como se observa en la siguiente gráfica, el monto total de incidencias por Riesgo Operacional está 31% por arriba del estimado de pérdida esperada, pero dentro del rango del escenario de estrés. Es importante señalar que se presentaron dos eventos atípicos por un poco más de 100 mdp cada uno en 2021⁵³.

Gráfica 15. Resultados del Modelo de Pérdida Esperada

Cifras en millones de pesos



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Lo anterior permite focalizar el esfuerzo hacia aquellos procesos con mayor exposición para fortalecer sus controles y estrategias que mitiguen un futuro evento de pérdida.

En este primer esfuerzo se visualiza una exposición mucho más real sobre las operaciones del Instituto, el cual debe

⁵³ Pagos duplicados del fondo de ahorro por 105 mdp y los quebrantos autorizados por el H. Consejo de Administración en su resolución RCA-9354-01/21 por 112 mdp.

ser igual de dinámico que los cambios que se van suscitando en la operación.

Se considera que el Infonavit tiene las capacidades institucionales para hacerle frente a las potenciales fallas en sus sistemas operacionales o en su infraestructura, mitigando en gran parte los posibles daños al patrimonio de las y los derechohabientes y al Instituto.

Asimismo, la gestión del Riesgo Operacional, cuya gestión depende de todas y cada una de las áreas que integran el Instituto, permite que los controles sean cada vez más asertivos y los eventos de pérdida tengan una tendencia decreciente.

Riesgo Reputacional

La calidad de la atención que se brinda a las y los trabajadores derechohabientes puede afectar de manera importante la originación crediticia.

Para evaluar el servicio de atención y experiencia de la y el derechohabiente, se tienen 16 indicadores de seguimiento. Al cierre de julio de 2021, 14 de los indicadores se encontraban en un nivel aceptable y tolerable, un indicador por arriba de la tolerancia en Experiencia del derechohabiente [Mi Cuenta Infonavit], mientras que uno no estuvo disponible a razón de las medidas de prevención por la emergencia sanitaria por COVID-19 [Experiencia del Derechohabiente Infonatel].

Las áreas responsables de brindar una mejor Experiencia Infonavit para nuestra derechohabiente trabajarán en los próximos cinco años para contar con todos los indicadores que miden el riesgo reputacional en niveles aceptables, entre ellos, los más relevantes son: Índice de Experiencia Infonavit, Índice de Recomendación Neta [NPS, por sus siglas en inglés] y el Índice de Eficiencia Terminal, mencionados en la sección Indicadores estratégicos para medir la relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes.

Riesgo Estratégico

La planeación estratégica institucional ha tenido diversas modificaciones originadas por la emergencia sanitaria generada por COVID-19. Estas modificaciones se realizaron respecto del cumplimiento de sus proyectos estratégicos, ya que se contaron algunos retrasos en la implementación de las acciones necesarias para llevar a cabo el modelo de negocio y las estrategias institucionales.

Con la aprobación del portafolio de proyectos estratégicos 2021, desde enero de este mismo año se implementó

una nueva metodología para el seguimiento del Riesgo Estratégico. La metodología incorporó las prioridades de la alta dirección y la distribución del presupuesto asignado a cada proyecto.

Al cierre de junio de 2021 se contó con 11 proyectos estratégicos vigentes: cinco de ellos se encontraban en un nivel de tolerancia aceptable; tres dentro del nivel de tolerancia: "Reingeniería del Servicio de Citas" debido a desfases en revisión y validación de los requerimientos funcionales para la construcción de la solución tecnológica; "Reportes Regulatorios para la CNBV" a causa de atraso en las actividades del Centro de Información Institucional (CII) relativas a la automatización de reportes, y finalmente, "Mejoras en el servicio de recepción y devolución de pagos [REA]" a consecuencia de ejecuciones integrales en MCI, desarrollo de pagos en línea y actualizaciones de normatividad de operación. Del presupuesto autorizado para el portafolio de proyectos institucionales 2021, de 513.03 mdp, al cierre de junio de 2021, ya se habían ejercido 70 mdp.

Se continuará con un monitoreo periódico, para validar el cumplimiento en tiempo y en forma de los objetivos estratégicos del Instituto, pero siempre considerando la evolución de las medidas frente a la emergencia sanitaria.

Para los próximos cinco años, se visualiza una administración más estricta para el cumplimiento de los proyectos y las iniciativas del Instituto. Se estima que al cierre de 2023, 100% de los proyectos institucionales que surgieron desde 2020 con la reforma a la Ley del Instituto, así como los que se emprenderán para mejorar la Experiencia Infonavit, serán concluidos.

Riesgo de Continuidad de Negocio

Para garantizar la continuidad operativa del negocio inclusive ante la emergencia sanitaria, se presentó al Comité de Riesgos la actualización del marco normativo y la metodología de Análisis de Impacto al Negocio [BIA -Business Impact Analysis-, por sus siglas en inglés]. Lo anterior permite estimar los impactos cuantitativos y cualitativos de las contingencias operativas del Instituto, así como la incorporación del proceso de análisis. Cabe mencionar que, en el cuarto trimestre de 2020 se inició la ejecución de este análisis, el cual será el insumo para la actualización de los planes de continuidad de negocio en 2021. Este proyecto de actividades es anual y en cumplimiento a las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento, emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores [CNBV].

5. Capítulos especiales del Plan Estratégico y Financiero 2022-2026

Los capítulos especiales que se desarrollan a continuación hacen referencia a estrategias que forman parte de la planeación estratégica del Instituto para los siguientes cinco años. En los capítulos especiales sólo se incluyen mayores detalles técnicos a lo ya planteado en la sección de Planeación estratégica del Plan Financiero 2022-2026.

i. Mejoras en la Experiencia Infonavit a través de la transformación digital

Experiencia Infonavit nace como un esfuerzo para coordinar las acciones transversales de las áreas del Instituto dirigidas a mejorar la experiencia de las y los usuarios en los canales institucionales, especialmente de aquellos que realizan diversos trámites y servicios a lo largo de su ciclo de vida laboral.

Esta iniciativa tiene como propósito poner a las y los usuarios al centro de todas nuestras acciones. Todas las áreas del Infonavit están comprometidas en mejorar los servicios brindados, ya sea de una manera directa, al implementar soluciones que requieren contacto directo con las y los usuarios o bien, de manera indirecta, al propiciar las condiciones o habilitar las herramientas que permitan mejorar el trato directo.

Como parte de estos esfuerzos, se integró el Grupo Multidisciplinario de Experiencia Infonavit que tiene por objetivo articular, de manera coordinada y ordenada, las diferentes iniciativas que permitan mejorar la experiencia de las y los usuarios en los canales digitales. Asimismo, se buscará la homologación de la atención en los diversos canales institucionales [omnicanalidad], haciendo uso de tecnologías habilitadoras que hagan más eficientes los servicios otorgados y empleando mejores prácticas de experiencia de usuario UX/UI [User Experience y User Interface].

Diagrama 25. Grupo Multidisciplinario de Experiencia Infonavit



Fuente: Subdirección General de Tecnologías de Información.

El Grupo Multidisciplinario está conformado de manera permanente por la Dirección General, la Subdirección General de Operaciones [SGO], la Subdirección General de Comunicación [SGCom] y la Subdirección General de Tecnologías de Información [SGTI], al ser las áreas que, por Estatuto Orgánico, están facultadas para definir la estrategia de operación, experiencia y desarrollo en torno a los canales digitales del Infonavit. El resto de las áreas del Instituto acompañan al Grupo en su tarea de agregar valor a las y los usuarios, y de manera permanente se evaluarán los trámites y servicios ofrecidos por el Instituto mediante herramientas como grupos de enfoque, entrevistas a fondo, mejores prácticas, encuestas de satisfacción, quejas y análisis de datos.

El Grupo Multidisciplinario trabaja bajo una metodología basada en mejores prácticas, que permite mapear de principio a fin la experiencia óptima de las y los usuarios, la cual consiste en los siguientes pasos:



1. Análisis de la experiencia actual: por medio de las solicitudes de las áreas del Instituto o bien, por iniciativa propia del grupo, tomando en cuenta la demanda, quejas, diagnósticos o análisis de mercado de un servicio, se analiza un trámite o servicio para ser mejorado, tomando como base la experiencia actual que ofrece.

2. Análisis de opinión de usuarios: en muchas ocasiones se cuentan con diagnósticos de las y los usuarios, realizados por medio de grupos de enfoque, entrevistas de fondo y opiniones en canales digitales que son tomados en cuenta para la mejora del servicio analizado y/o se realizan dichos análisis para considerar nuevos enfoques.

3. Wireframes⁵⁴ y prototipos: tomando en cuenta los diagnósticos de las y los usuarios, así como mejores prácticas del mercado en materia de experiencia de usuario, se elaboran *wireframes* y prototipos que ilustran cómo se vería y funcionaría el servicio mejorado.

4. Evaluación de experiencia deseada: se realizan los ajustes a los prototipos de acuerdo con los flujos operativos, las reglas de negocio del servicio y la imagen institucional. Asimismo, se llevan a cabo grupos de enfoque o entrevistas con usuarios para evaluar el servicio y así afinar los prototipos con la experiencia deseada.

5. Desarrollo: una vez que cuenta con la aprobación del Grupo Multidisciplinario, los prototipos se presentan a las áreas líderes y entran a la cadena de valor de la SGTI para su entendimiento, desarrollo y posterior puesta en producción.

Uno de los proyectos más relevantes en el que está trabajando el Grupo Multidisciplinario de Experiencia Infonavit es la mejora de servicios en el Portal Infonavit, Mi Cuenta

Infonavit, Portal Empresarial, App móvil e Infonavit Fácil. Esta iniciativa se llevará a cabo por fases, terminando la primera en mayo de 2022 y las fases posteriores en diciembre de 2023. En la primera fase se plantea mejorar la interfaz, usabilidad y comunicación de los canales planteados de cara hacia las y los derechohabientes. La segunda fase contempla mejorar la usabilidad y funcionalidad de los servicios de los canales planteados dirigido a todas y todos los usuarios [derechohabientes, empresas aportantes, contrapartes, inversores, analistas y público en general].

Algunos beneficios que tendrán estas acciones hacia las y los trabajadores derechohabientes son:

- Reducción en tiempo y/o facilidad de resolución de servicios y trámites.
- Incrementar el número de usuarios concurrentes en los portales digitales.
- Disminuir el tiempo de respuesta de los servicios con mayor demanda y mayor número de quejas.

Como resultado de estas mejoras se espera una mejora en el Índice de Experiencia Infonavit y el Índice de Recomendación Neta [NPS, por sus siglas en inglés].

Adicionalmente, durante el segundo semestre de 2022 se realizará la definición del perfilamiento y trazabilidad de las y los trabajadores derechohabientes de acuerdo con las diferentes etapas de su ciclo de vida crediticio. Esta acción se implementará a principios de 2023 y deberá de ser un esfuerzo continuo, el cual permitirá adaptar los servicios ofrecidos a las y los derechohabientes en los diversos canales digitales y ofrecer productos y servicios conforme evolucionen sus necesidades.

ii. Impacto prospectivo de las Reglas de Carácter General en la colocación de créditos

Objetivo de las Reglas de Carácter General

Derivado de la reforma a la Ley del Infonavit, el H. Consejo de Administración del Infonavit expidió las Reglas de Carácter General de ubicación, entorno, movilidad adecuada y traza cerrada, con el objeto de establecer los parámetros que se considerarán para evaluar la adecuada ubicación y entorno de las viviendas y del suelo destinado a vivienda, susceptibles de financiamiento y de ser constituidos como garantía de los Créditos Infonavit a través de sus distintas opciones de financiamiento, en localidades

⁵⁴ Wireframe es una representación visual en escala de grises de la estructura y funcionalidad de una sola página web o pantalla de aplicación móvil.

urbanas y localidades semiurbanas, así como de las condiciones de movilidad adecuada⁵⁵ de la vivienda y los esquemas formales que brinden herramientas para la acción colectiva de mantenimiento de áreas de uso común con los que deberá contar la vivienda nueva ubicada en desarrollos habitacionales de traza urbana cerrada.

Alineación con el Programa Nacional de Vivienda 2021-2024

Las Reglas de Carácter General tomaron en cuenta para su elaboración lo plasmado en el Programa Nacional de Vivienda [PNV] 2021-2024, en específico la Estrategia Prioritaria “5.2 Priorizar la ubicación como criterio para el desarrollo de vivienda y así fomentar la consolidación de ciudades compactas, conectadas, integradas e incluyentes para prevenir la fragmentación socioespacial”. Asimismo, se alinean a la acción puntual “5.1.8 Coordinar la articulación de los programas de vivienda con los de movilidad y transporte, tomando en cuenta la localización de la vivienda”.

Adicionalmente, dando seguimiento al Objetivo Prioritario del PNV “5. Establecer un modelo de ordenamiento territorial y gestión del suelo que considere la vivienda adecuada como elemento central de planeación de territorio” y a los criterios de ubicación que atienden a la definición de vivienda adecuada según ONU-Hábitat⁵⁶, se elaboró la metodología de Zonas de Consolidación Urbana [ZCU] y se establecieron criterios de movilidad adecuada.

Análisis del impacto cualitativo de las Reglas de Carácter General en la colocación de créditos

Impactos positivos en la calidad y entorno de la vivienda

Las ZCU y su metodología, incluidas en las Reglas de Carácter General, analizan y evalúan la ubicación y el entorno de las viviendas con la finalidad de garantizar el pleno ejercicio del derecho a una vivienda adecuada y a mejorar la calidad de vida de las y los acreditados.

Una ubicación adecuada puede tener efectos positivos en la productividad laboral, los gastos de transporte, las emisiones de gases de efecto invernadero, las cargas financieras en los gobiernos locales, el acceso a oportunidades y la integración social. Esta evaluación considera la

cercanía, existencia y accesibilidad a satisfactores urbanos básicos que, además de promover los efectos positivos enunciados anteriormente, impactan de manera positiva en las y los derechohabientes trabajadores del Instituto de la siguiente manera:

Diagrama 26. Impactos positivos adicionales



Fuente: Subdirección General de Crédito.

Impactos positivos y características del suelo destinado a la construcción de vivienda objeto del crédito

Las Reglas para el Otorgamiento de Crédito sientan las bases para atender las necesidades de las y los trabajadores derechohabientes, incluyendo el otorgamiento de créditos para la adquisición de suelo destinado a la construcción de vivienda.

Asimismo, la metodología de ZCU evalúa la ubicación del suelo que se pretende adquirir y construir como garantía a través de un Crédito Infonavit. Para ser destinado a la construcción de vivienda, este deberá estar ubicado en una zona que cuente con infraestructura urbana adecuada y deberá contemplar su cercanía a fuentes de trabajo, centros de salud, de abasto, educativos y recreativos.

⁵⁵ Son las condiciones que permiten el acceso de las personas a bienes y servicios satisfactorios de necesidades, dentro del tiempo de traslado determinado para cada modo de transporte establecido en las Reglas de Carácter General.

⁵⁶ Aquella que por su ubicación ofrece acceso a oportunidades de empleo, salud y educación, así como a otros servicios, equipamientos e instalaciones sociales.

Diagrama 27. Criterios para construcción en suelo



Fuente: Subdirección General de Crédito.

Algunas ventajas adicionales son las siguientes:

Diagrama 28. Ventajas adicionales



Fuente: Subdirección General de Crédito.

Impactos positivos de la movilidad⁵⁷

Los criterios relativos a las opciones de movilidad adecuada establecidos en las Reglas de Carácter General ofrecen un análisis completo de la accesibilidad a infraestructura básica que brinda a sus habitantes la posibilidad de ejercer otro tipo de derechos a los cuales están sujetos, como al trabajo, a la salud, a la educación y al disfrute de la ciudad. Esto es relevante porque es la primera vez que se liga, desde la creación del Instituto, el desarrollo de vivienda con la movilidad. A su vez, brinda los siguientes beneficios:

⁵⁷ El análisis de movilidad se incluirá dentro de las capas de consolidación urbana y estará disponible a partir de diciembre de 2021 con la publicación de la herramienta de las Zonas de Consolidación Urbana.

Diagrama 29. Beneficios de la movilidad adecuada



Fuente: Subdirección General de Crédito.

En resumen, por un lado, con las Reglas de Carácter General se da un paso importante en la consolidación urbana de las ciudades al priorizar la ubicación de las viviendas y el acceso a servicios básicos como criterios ineludibles para que puedan ser sujetas a un financiamiento del Infonavit, lo que repercutirá positivamente en la calidad de vida de las y los trabajadores derechohabientes que solicitan un crédito hipotecario.

Por otro lado, para la gran parte de las y los derechohabientes del Infonavit que no cuenta con un crédito y cuyo ahorro sirve para fondear la operación crediticia, las Reglas de Carácter General mejorarán la calidad de la garantía que respalda los créditos hipotecarios, por lo que se mantiene la congruencia de una estructura ordenada de acceso, originación y administración de crédito, y con una generación de solvencia financiera del Infonavit.

Análisis cuantitativo de las Reglas de Carácter General en la colocación de créditos

En el análisis que se presenta a continuación se toma la información de los créditos hipotecarios que cuentan con una Clave Única de Vivienda [CUV] y, por lo tanto, tienen registrada una georreferencia.

Sobre el universo de créditos descrito se hace un cruce de información para identificar en qué ZCU se ubican y, con eso, se estima el comportamiento esperado.

Panorama actual

Las Reglas de Carácter General establecen siete clasificaciones para las ZCU. Cada una de estas debe cumplir con alguna de las siguientes características: i) densidad de empleo y viviendas acorde a la población de la localidad; ii) cercanía de hasta 2 km de distancia a una o más

escuelas primarias; iii) cercanía de hasta 2.5 km de distancia a una o más escuelas secundarias; iv) cercanía de hasta 2.5 km de distancia a uno o más establecimientos de salud; v) cercanía de hasta 2 km de distancia a uno o más centros de abasto; vi) cercanía de hasta 2 km de distancia a uno o más espacios recreativos; vii) cercanía de hasta 2 km a vías primarias, y viii) contar con servicios de agua y drenaje en más de 75.0% de las viviendas.

En la siguiente tabla se muestran las clasificaciones y las características con las que debe cumplir:

Tabla 18. Clasificaciones ZCU

Clasificación	Den. Empleo	Den. Vivienda	Dist. Primaria	Dist. Secundar	Dist. Centro	Dist. Centro	Dist. Espacio	Dist. Vías primarias	Agua y drenaje
Zona consolidada	x	x	x	x	x	x	x		
Zona semiconsolidada	x	x	x	x	x	x			x
Zona en proceso de consolidación	x	x	x	x	x	x		x	
Zona de evaluación con empleo	x		x	x	x	x	x	x	
Zona de evaluación con vivienda		x	x	x	x	x	x	x	
Zona con potencial económico	x								
Sin clasificar	No cuenta con las características para clasificarse como alguna de las zonas anteriores								

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Del 1 de enero de 2019 al 31 de octubre de 2021 se han formalizado en el año 884,976 créditos hipotecarios que cuentan con una georreferencia correcta, de los cuales 53.6% fue para vivienda nueva y 46.4% para vivienda existente. Con base en la metodología de ZCU, 95.3% del total de las viviendas se ubicó dentro de una ZCU clasificada con un nivel de consolidación urbana adecuado. La vivienda existente, en comparación con la vivienda nueva, se encuentra en mayor proporción dentro de una ZCU.

Gráfica 16. Porcentaje de colocación hipotecaria por ZCU y por vivienda nueva y existente



Fuente: Subdirección General de Crédito.

En la siguiente tabla se muestra la distribución de los créditos hipotecarios para vivienda nueva y existente, según la ZCU en la que se ubican. En el caso de la vivienda nueva, la mayoría se ubica dentro de la Zona en Proceso de Consolidación. Por otro lado, 45.3% de las viviendas existentes se encuentra dentro de una ZCU.

Tabla 19. Distribución de créditos hipotecarios por ZCU y por vivienda nueva y existente de enero a octubre de 2021

ZCU	Vivienda nueva	Vivienda existente	Total
Zona consolidada	14.2%	45.3%	28.6%
Zona semiconsolidada	13.7%	13.8%	13.8%
Zona en proceso de consolidación	53.1%	29.5%	42.2%
Zona de evaluación con empleo	0.2%	0.4%	0.3%
Zona de evaluación con vivienda	13.3%	7.1%	10.4%
Zona con potencial económico	0.3%	0.2%	0.3%
Sin clasificar	5.1%	3.6%	4.4%
Total general [%]	100.0%	100.0%	100.0%
Total general en número de créditos	474,196	410,780	884,976

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Comportamiento esperado

Con base en la información observada de años anteriores, en el análisis del panorama actual y en las proyecciones del Programa Operativo Anual [POA], se realizaron las siguientes estimaciones.

Tabla 20. Distribución esperada de créditos hipotecarios por ZCU 2021-2026

ZCU	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Zona consolidada	27.2%	28.8%	28.6%	28.2%	27.8%	27.4%
Zona semi consolidada	12.8%	13.6%	12.6%	11.7%	10.8%	10.0%
Zona en proceso de consolidación	41.5%	44.1%	44.9%	45.7%	46.5%	47.3%
Zona de evaluación con empleo	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%
Zona de evaluación con vivienda	12.0%	12.7%	13.1%	13.5%	14.0%	14.4%
Zona con potencial económico	0.4%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
Sin clasificar	5.8%	0.4%	0.4%	0.5%	0.5%	0.5%
Total (créditos)	311,754	331,309	357,169	361,520	367,077	375,613

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Para el cierre de 2021, se espera que la distribución por ZCU se mantenga como la observada al cierre de agosto de 2021.

Las Reglas de Carácter General entrarán en vigor el 2 de mayo de 2022. Esto implica que únicamente de manera excepcional⁵⁸, las viviendas ubicadas en una Zona con Potencial Económico o en una Zona Sin Clasificar serán susceptibles de financiamiento del Infonavit por lo que se espera que la proporción de créditos ubicados en estas zonas disminuya considerablemente.

La implementación consistente y programada de las Reglas de Carácter General, la amplia publicidad con que se enmarcó su aprobación y publicación, y los resultados observados a la fecha⁵⁹ permitirán que no exista un impacto negativo sobre la colocación total de créditos.

Adicionalmente, en la medida que se vayan implementando las nuevas soluciones financieras que planteó la reforma a la Ley de 2020 se podrá detonar demanda adicional en los créditos hipotecarios [créditos para adquisición de suelo, subsecuentes, entre otros] que ayudarán a consolidar la oferta de soluciones habitacionales para las y los derechohabientes.

Información pública

Se pondrá a disposición del público en general en el Portal Infonavit una versión no manipulable de la capa geoespacial del Sistema de Información Geográfica, así como información sobre su metodología y aplicación en general.

La información de las capas geoespaciales se actualizará anualmente y la información relativa a equipamientos, contenida en la capa geoespacial de referencia, se actualizará dos veces al año.

Asimismo, se pondrá a disposición del público la información de la metodología que permita brindar información suficiente y confiable para cumplir con las diversas características requeridas.

⁵⁸ Un ejemplo de un caso de excepción es una vivienda existente ubicada en una zona sin clasificar, pero que se encuentra dentro de un desarrollo habitacional cuya superficie se ubica al menos en 50% dentro de zonas clasificadas [consolidada, semiconsolidada, en proceso de consolidación, evaluación de empleo y evaluación con vivienda].

⁵⁹ Al cierre de agosto de 2021 destaca el incremento en la actividad de registro de vivienda derivado de la entrada en vigor de las Reglas y Políticas de Operación de Crédito (ROC/POC), las cuales definen los plazos máximos y el estatus de la vivienda registrada que estará exenta de la aplicación de la nueva normativa.

Conclusión

La política de vivienda busca atender a los diferentes grupos sociales, principalmente, a los que se consideran con algún grado de vulnerabilidad, buscando impulsar el acceso a la vivienda adecuada como derecho. En este sentido, una vivienda adecuada mantiene una estrecha relación con los servicios de transporte, ya que reconoce que la capacidad de desplazarse de manera ágil y digna a diferentes destinos y a su empleo forma parte de su función social.

Por lo anterior, el Infonavit, al apoyar la política de vivienda mediante las Reglas de Carácter General en materia urbana y de movilidad, por primera vez, aplicará un sistema propio para definir si las viviendas o suelo se encuentran dentro de una ubicación adecuada, en función de su cercanía a equipamientos y satisfactores, así como de las condiciones de movilidad observadas. Con estas acciones el Instituto refrenda su compromiso con las y los trabajadores derechohabientes, garantizando que, con la obtención de un crédito, puedan acceder a una vivienda que promueva su calidad de vida y sirva como un pilar esencial en el ejercicio de sus demás derechos.

iii. Apoyo Solidario Infonavit (ASI) y nueva Política de Cobranza Social



ASI nace para atender las necesidades detectadas entre nuestras creditadas y acreditados afectados por el entorno económico desfavorable derivado de la emergencia sanitaria por COVID-19. En particular, los retos detectados son los siguientes:

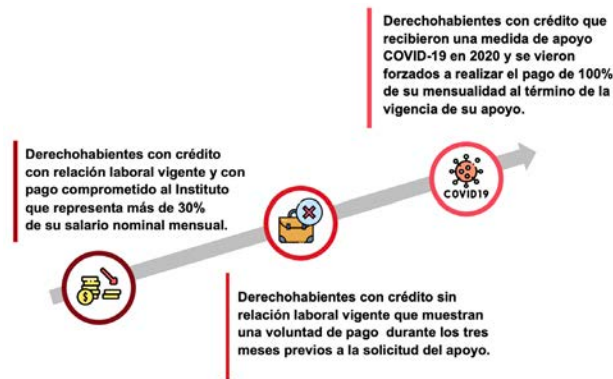
Diagrama 30. Retos detectados



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

En este sentido, ASI es un esquema de apoyo progresivo, con el cual las y los acreditados con dificultades económicas pueden recibir hasta tres beneficios durante su periodo de vigencia, mismo que es de hasta 18 meses, con opción a renovarse por seis meses. La elegibilidad del programa se realiza de manera mensual. El apoyo considera a las y los acreditados que se encuentren en los siguientes supuestos:

Diagrama 31. Acreditados sujetos de apoyo⁶⁰



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Beneficios y mecánica de funcionamiento del apoyo

Los beneficios del producto tienen un alivio de corto y largo plazo. En el corto plazo, se reduce el monto de la mensualidad a pagar, lo anterior permitirá tener a las y los acreditados mayor ingreso disponible para atender otras necesidades al tiempo que se recuperan del impacto económico. En el largo plazo, en caso de requerirse, el Infonavit apoya a las y los acreditados con un complemento de pago que permitirá garantizar la amortización del crédito. Asimismo, en caso de que el crédito se encuentre con estatus vencido, se condonan los intereses generados por dicha caída para facilitar la recuperación financiera del crédito y, garantizar, su pago (Ver Diagrama 32. Beneficios esperados ASI).

De acuerdo con las características y necesidades de cada crédito, se calculan los niveles de descuento iniciales. Por ejemplo, para los créditos con relación laboral y relación pago-ingreso mayor a 30%, el factor de descuento es tal que se acerque a dicha proporción. En el caso de las y los

⁶⁰ Se consideran acreditados con voluntad de pago a aquellos que han realizado pagos consecutivos, menores a 100% de su mensualidad, durante los últimos tres meses.

acreditados sin relación laboral, se respeta la voluntad de pago mostrada hasta la fecha, garantizando con ello que se está recompensando la voluntad de pago para conservar el patrimonio.

En el diagrama 33 se ejemplifica el funcionamiento del programa con los distintos niveles de descuento inicial en la mensualidad.

Diagrama 32. Beneficios esperados ASI⁶¹



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Diagrama 33. Niveles de entrada al apoyo

Nivel de entrada – Periodo 1 (6 meses)	75%	50%	25%
Periodo 2 (6 meses)	50%	50%	25%
Periodo 3 (6 meses)	25%	25%	25%
Renovación - opcional (hasta 6 meses adicionales)	25%	25%	25%

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

El apoyo se establece de acuerdo con el nivel de entrada al apoyo y se reduce conforme avance su duración:

La ventana de solicitud del apoyo comenzó operaciones en mayo de 2021 para créditos en Veces Salario Mínimo (VSM) y en julio de 2021 se extendió para créditos en pesos. Por lo anterior, el último mes para solicitar el beneficio será en mayo de 2022 para créditos en VSM y en julio de 2022 para créditos originados en pesos, sin importar la fecha de originación.

⁶¹ Ambos complementos de pago, considerados en este apoyo, están condicionados al pago acordado con la o el acreditado al momento de la solicitud del apoyo.

Resultados de operación

De mayo a julio de 2021, se registraban 966,047 créditos susceptibles de apoyo; sin embargo, en este universo existen créditos repetidos en cada mes, ya que los criterios se ejecutan de manera mensual y estos créditos no necesariamente solicitan el apoyo.

Una vez eliminados los créditos repetidos y con base en las reglas de negocio, 540,666 créditos han sido elegibles para obtener el apoyo. Se espera que, para el cierre de 2021, se logren atender aproximadamente 60 mil créditos.

Tabla 21. Universo susceptible

	UNIVERSO SUSCEPTIBLE MENSUAL			Créditos elegibles	
	Mayo	Junio	Julio		
NACIONAL	269,027	242,289	454,731	540,666	100%
NUEVO LEÓN	30,725	28,579	56,808	65,960	12%
JALISCO	24,325	22,127	41,622	49,420	9%
ESTADO DE MÉXICO	22,895	20,351	32,879	39,867	7%
GUANAJUATO	15,165	13,833	26,315	31,023	6%
QUINTANA ROO	13,816	12,109	26,571	30,535	6%
COAHUILA	11,177	10,727	21,559	24,989	5%
VERACRUZ	11,915	10,358	20,021	23,767	4%
CIUDAD DE MÉXICO	10,368	9,893	19,394	22,585	4%
TAMAULIPAS	12,963	11,322	15,876	20,141	4%
SONORA	8,769	8,398	16,143	19,291	4%
OTROS	106,909	94,592	177,543	213,088	39%

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Con base en el universo susceptible, y con corte a julio de 2021, se realizaron 17,856 solicitudes del apoyo por parte de las y los acreditados. Lo anterior se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 22. Número de solicitudes realizadas por acreditados

	Créditos con solicitud	% Créditos elegibles
NACIONAL	17,857	3.3%
ESTADO DE MÉXICO	1,946	11%
CIUDAD DE MÉXICO	1,503	8%
JALISCO	1,410	8%
NUEVO LEÓN	1,105	6%
VERACRUZ	1,039	6%
YUCATÁN	888	5%
GUANAJUATO	775	4%
HIDALGO	761	4%
QUINTANA ROO	736	4%
PUEBLA	714	4%
OTROS	6,980	0%

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Derivado de estas solicitudes, nuevamente con corte a julio de 2021, se aplicaron los apoyos y beneficios de este mecanismo a 16,510 acreditados a nivel nacional⁶². La distribución se ve de la siguiente manera:

Tabla 23. Número de apoyos aplicados

Moneda	Nivel de entrada (descuentos)			Total	%
	25%	50%	75%		
VSM	4,660	1,989	4,699	11,348	69%
Pesos	1,585	1,132	2,445	5,162	31%
Total	6,245	3,121	7,144	16,510	
%	38%	19%	43%		

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Política de Cobranza Social

En febrero de 2021 se aprobó la Política de Cobranza Social (PCS), la cual hace énfasis en los procesos de cobranza con el objetivo de mantener una relación más cercana con las y los acreditados que se encuentran ante alguna dificultad de pago, a la vez que fortalece el papel del Instituto en la supervisión de proveedores.

Con la aprobación y publicación de dicha política, se transparentan los objetivos de la Cobranza Social⁶³ y se marca la hoja de ruta de los beneficios que se les otorgan a las y los derechohabientes con crédito.

Es derecho de la o el trabajador derechohabiente obtener los beneficios de la Cobranza Social hasta su agotamiento. La o el trabajador derechohabiente elegirá la opción que mejor se ajuste a sus intereses y será responsable de mantenerse al corriente de sus pagos. El Infonavit proporcionará a la o el trabajador toda la información para que tome una decisión libre e informada.

⁶² La diferencia con respecto del total de solicitudes realizadas se debe a solicitudes rechazadas o pendientes por aplicar derivado del nivel de servicio en la aplicación del beneficio.

⁶³ Los niveles aprobados en el PEF permitirán el diseño de metas a nivel subdirección y delegación, los cuales se reportarán, tanto sus niveles como avances, en el Tablero Estratégico Delegacional. Este tablero se presentará a Órganos Colegiados de manera regular.

Diagrama 34. Reglas generales de la PCS



Fuente: Sección 7 de la Política de Cobranza Social aprobada en la sesión ordinaria 845 del H. Consejo de Administración del 24 de febrero de 2021.

La Política de Cobranza Social mejora y complementa lo que ya existía en la materia. El documento hace énfasis en definiciones internas para atender a las y los derechohabientes con crédito y fortalecen el papel de la supervisión de proveedores.

Asimismo, se definen principios, lineamientos y directrices para normar un modelo que contribuya al diseño e implementación de productos y estrategias de cobranza.

Lo anterior, regulando el esquema previsto en el artículo 71 de la Ley del Infonavit, para lograr la recuperación extrajudicial de créditos otorgados a las y los trabajadores.

En este contexto, se ponderan la salud financiera de las familias al ofrecer soluciones oportunas de acuerdo con sus necesidades y que así se evite llegar a la pérdida del patrimonio, siempre considerando el objetivo de preservar y fortalecer el ahorro de las y los derechohabientes depositado en su Subcuenta de Vivienda.

Elementos clave de la PCS

En la siguiente tabla, de manera general, se enlistan los elementos clave incluidos en la nueva Política de Cobranza Social, así como las implicaciones que se desprenden de estas incorporaciones:

Tabla 24. Elementos clave e implicaciones de la PCS

Concepto	Detalles	Implicaciones
Definiciones	<ul style="list-style-type: none">• Distingue entre agentes internos y externos para realizar acciones de cobranza.• Inclusión de costo-beneficio en las reestructuras y sus modalidades.	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo paulatino de mayores capacidades y mejores canales para colocar soluciones de cobranza.• Objetivo: ofrecer soluciones financieras de manera oportuna que eviten, en la medida de lo posible, llegar a una pérdida del patrimonio, siempre considerando preservar y fortalecer el ahorro de las y los trabajadores derechohabientes.
Proceso de cobranza social	<ul style="list-style-type: none">• Abarca desde el diseño, la ejecución y la evaluación del modelo, lo cual se complementa con el proceso de gestión de cartera.• Clasificación de créditos conforme al análisis de la Subdirección General de Gestión de Cartera.	<ul style="list-style-type: none">• Identificación de retos dentro del portafolio y segmentación de soluciones conforme a los mismos.• Evaluación constante de modelos y estrategias, atención desde primeros impagos (prórrogas por pérdida de relación laboral).

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera con base en la Política de Cobranza Social aprobada en la sesión ordinaria 845 del H. Consejo de Administración del 24 de febrero de 2021.

Adicionalmente, en la siguiente tabla se muestran las principales mejoras incluidas en la nueva Política de Cobranza Social:

Tabla 25. Mejoras incorporadas en la PCS

Concepto	Mejora
Proveedores	<p>Se reconoce un mayor grado de flexibilidad que privilegia, en la medida de lo posible, la protección al patrimonio de la y el trabajador derechohabiente.</p> <p>Criterios de competencia, transparencia y eficiencia económica para su contratación.</p> <p>Propósito y duración razonable del contacto con las y los trabajadores deudores (mayores elementos para supervisión).</p>
Segmentación de cuentas y canales de cobranza	Categorización por perfil de riesgo para definir canal de atención, estrategias y soluciones de cobranza social.
Mediación	Para la asignación del servicio de mediación se realizará un análisis de las características e historial del Crédito Infonavit, la situación de vulnerabilidad de la o el trabajador (en su caso), así como de la capacidad instalada para ofrecer el servicio.
Dictamen del término de cobranza social*	Análisis para enviar las cuentas para recuperar los créditos por la vía judicial.

* La Secretaría General y Jurídica y la Subdirección General de Gestión de Cartera trabajaron entre marzo y julio de 2021 para definir los elementos que tendrá el Dictamen, a partir de entonces, se intercambia información de manera mensual con aquellos créditos que cumplen con los criterios para ser tratados a través del segmento judicial. Se trabaja en automatizar el proceso. Este esfuerzo se realiza en adición a los esfuerzos que ya realiza el área encargada del segmento de cobranza judicial.

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera con base en la Política de Cobranza Social aprobada en la sesión ordinaria 845 del H. Consejo de Administración del 24 de febrero de 2021.

iv. Normas Internacionales de Información Financiera⁶⁴

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) son estándares internacionales de contabilidad emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés) que permiten tener la misma comprensión de los registros contables de las distintas entidades, sin importar su estructura, giro o país.

Transición hacia las NIIF 9

En 2008, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) inició en México el proceso de adopción de las NIIF 9 con las Emisoras de Valores y Participantes del Mercado de Valores, volviéndose obligatorias para estas entidades a partir de 2012. Continuando con los trabajos de actualización regulatoria, en 2020 la CNBV emitió modificaciones a las Disposiciones de carácter general aplicables a las Instituciones de Crédito (CUB), las cuales consideran la convergencia con las NIIF 9.

Los estados financieros del Instituto son elaborados en apego a las Disposiciones de Carácter General aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (CUOEF) emitidas por la CNBV. Si bien, en este momento la Comisión está desarrollando un proyecto de actualización de la CUOEF para armonizarla con las nuevas Normas de Información Financiera emitidas por el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, las cuales en su mayoría convergen con las NIIF 9, el Instituto se ha anticipado y para 2021 está planteando un proyecto de conversión de sus estados financieros a las NIIF 9.

Con esta conversión el Instituto espera lograr los siguientes objetivos:

- Formular información financiera comparable con la emitida por instituciones bancarias en México que reportan bajo las NIIF 9 e instituciones internacionales, a fin de realizar evaluaciones del desempeño institucional en función del desempeño de entidades comparables.
- Mejora integral de los procesos contables y operativos, en línea con las normas contables a implementar, y robustecimiento de los sistemas de procesamiento de datos conforme a las necesidades de información de las NIIF 9.

⁶⁴ La Administración del Infonavit mantendrá informado en todo momento a sus Órganos Colegiados sobre la implementación de las NIIF 9 y lo que determine el regulador.

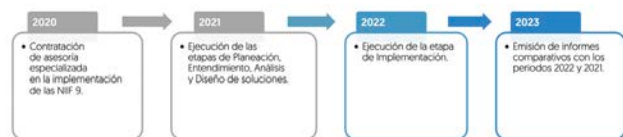
Los beneficios esperados derivados de la conversión a las NIIF incluyen la mejora en la información emitida y empleada en la evaluación del Instituto, así como favorecer el proceso de toma de decisiones de los interesados internos y externos, como resultado de mayor transparencia y confiabilidad en la información financiera al adoptar estándares mundiales en constante actualización.



Estrategia de transición

Para que el proceso de adopción de las NIIF 9 sea exitoso, esta iniciativa tiene un enfoque integral que involucra a las distintas áreas del Instituto generadoras de información, así como las que brindan soporte; además de que se está realizando con la asesoría de un tercero especializado en la implementación de las NIIF 9.

El Infonavit inició el proceso de adopción de las NIIF 9 en 2020. Con base en la complejidad de la etapa de implementación, se prevé finalizar el proceso de conversión al término del ejercicio 2023:



Al cierre de 2021 se estima concluir con la etapa de **Diseño de Soluciones**. De forma preliminar se ha identificado una cantidad significativa de implicaciones tecnológicas, por lo que uno de los objetivos prioritarios es contar con la definición de los requerimientos tecnológicos para la implementación.

Durante la etapa de **Implementación** será necesario planear una serie de acciones estratégicas a fin de contar con los requerimientos tecnológicos identificados, ya que el impacto en los sistemas institucionales será uno de los grandes retos a vencer. Esta etapa también contempla acciones de capacitación para las áreas involucradas, a fin de generar un entendimiento generalizado respecto de este proceso; así como la generación de las nuevas políticas contables, particularmente, en lo que refiere a la nueva normatividad asociada a la clasificación y medición de la cartera hipotecaria y el cálculo de pérdidas crediticias esperadas asociadas a esta cartera.

Se estima concluir con la conversión en 2023, para estar en posibilidad de emitir informes comparativos con los periodos 2022 y 2021.



Efecto esperado en los estados financieros

Los ajustes por reconocer al preparar estados financieros bajo las NIIF 9 representarán incrementos y decrementos en el patrimonio del Instituto. Uno de los efectos más importantes está relacionado con los instrumentos financieros

[activo], ya que los siguientes activos calificarán como instrumentos financieros: Disponibilidades, Inversiones en valores, Cartera de crédito, Derechos de cobro, Cuentas a cobrar a patrones, y Otras cuentas por cobrar. Por lo que corresponde a los pasivos, bajo las NIIF 9, los siguientes activos califican como pasivos financieros: Aportaciones a favor de los trabajadores y Otras cuentas por pagar.

Con independencia de los ajustes que se originen por la aplicación de las NIIF 9, será necesario redefinir las revelaciones a los estados financieros en concordancia con las nuevas normas y políticas generadas, y en cumplimiento a los requisitos ampliados de revelación aplicables.

v. Nueva metodología para la determinación de la relación GAOV recursos⁶⁵

El límite de la relación GAOV recursos se establece en el Art. 16 de la Ley del Infonavit:

Artículo 16. El Consejo de Administración tendrá las atribuciones y facultades siguientes:

VII. Aprobar anualmente el presupuesto de gastos de administración, operación y vigilancia del Instituto, los que no deberán exceder del 0.55% de los recursos totales que maneje.

Para determinar la relación GAOV recursos resulta necesario definir dos componentes: i) Recursos totales, y ii) Gasto. Estos dos componentes fueron definidos en la metodología actual aprobada por el Comité de Auditoría en noviembre de 2007, la cual ha estado vigente desde entonces. La relación GAOV recursos se determina como el cociente entre el Gasto [Numerador] y los Recursos totales [Denominador].

La metodología actual se basa en un enfoque de devengamiento. De forma simplificada los componentes i) Recursos totales [Denominador], y ii) Gasto [Numerador] se describen como sigue:

Recursos totales [Denominador]:

- Promedio de los activos brutos en el Balance General en los últimos 12 meses.

⁶⁵ Se estima presentar la Nueva metodología para la determinación de la relación GAOV recursos totales a Órganos Colegiados en diciembre de 2021.

Gasto [Numerador]:

- Utiliza rubros del Estado de resultados apegándose a un enfoque contable de devengamiento [no considera solo flujo de efectivo].
- Toma como base el rubro de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia [GAOV] presentado en el Estado de resultados.
- Se suman comisiones y tarifas pagadas, y otros gastos como Regularización de expedientes Gastos judiciales y saneamiento, entre otros.
- Se consideran las compensaciones [neteo] de las recuperaciones de gasto que se obtienen vía ingresos, tales como Comisiones y tarifas cobradas y Comisión por apertura de crédito, entre otros.

El enfoque de la metodología vigente excluye explícitamente los siguientes conceptos:

- El costo del autoseguro de crédito.
- El registro de las erogaciones de carácter fortuito y operaciones discontinuadas, revisadas por el Comité de Auditoría.
- El gasto para constituir las estimaciones por incobrabilidad y por baja de valor.

La evolución de la relación GAOV recursos desde 2007 a la fecha se muestra a continuación:

Gráfica 17. Relación GAOV recursos-metodología actual



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Propuesta

En la Asamblea General Ordinaria 123, se emitió la recomendación HAG123-2.12 para que el Comité de Auditoría revise en coordinación con la Administración el procedimiento establecido en 2007 por este Órgano Colegiado para el cálculo del GAOV, así como analizar si la metodología aplicada por el Auditor Externo en la revisión del

ejercicio del mismo se mantiene actualizada conforme a la evolución de las normas de información y revelación que, en su caso, sean aplicables al ejercicio del gasto.

Derivado de lo anterior se someterá a aprobación del Órgano Colegiado una propuesta basada en las siguientes premisas, para su discusión, retroalimentación y aprobación:

Recursos totales (Denominador):

- Se propone utilizar un enfoque que integre la totalidad de activos bajo la administración del Infonavit.
 - Por ejemplo, el portafolio de Cedevís, el portafolio de créditos coparticipados [Infonavit Total, Segundo Crédito] y el portafolio segregado.

Gasto (Numerador):

- Se abandona el enfoque contable de devengamiento que se basa en el Estado de resultado. En su lugar, se propone utilizar un enfoque que mida el gasto basado en flujo de efectivo.
- El concentrarse en el flujo de efectivo permite caracterizar mejor el gasto. Se identifica de manera más oportuna las salidas de efectivo de la operación, con independencia del tratamiento contable en el Estado de resultados.
 - Por ejemplo, las cuentas deudoras a despachos de recuperación especializada.

Como definición de los Recursos totales [Denominador], se propone utilizar los Activos brutos dentro y fuera del balance⁶⁶, esto con el fin de capturar de forma integral el conjunto de todos los activos bajo administración del Infonavit. Para fines de comparación se probaron definiciones alternativas: Activos netos dentro y fuera del balance⁶⁷, Activos brutos dentro del balance⁶⁸, Activos netos dentro del balance⁶⁹ y Activos productivos⁷⁰. Para determinar el Gasto [Numerador], se considera lo siguiente:

⁶⁶ Activos brutos dentro y fuera de balance. Incluye los Activos brutos dentro de balance y los Activos brutos fuera de balance: Cartera burzatilizada, segregados, entidades financieras, Mejoravit y fideicomisos.

⁶⁷ Activos netos dentro y fuera de balance. Incluye los Activos netos dentro del balance y los Activos netos fuera de balance (activos brutos fuera de balance menos reservas): Cartera burzatilizada, segregados, entidades financieras, Mejoravit y fideicomisos.

⁶⁸ Activos brutos dentro del balance: Disponibilidades, Inversiones en valores, Total cartera de crédito (bruta), Otras cuentas por cobrar (bruta), Reserva territorial (bruta), Bienes adjudicados (bruto), Propiedades, mobiliario y equipo y Otros Activos.

⁶⁹ Activos netos dentro del balance: Disponibilidades, Inversiones en valores, Total cartera de crédito (bruta) menos Estimación preventiva para riesgos crediticios, Otras cuentas por cobrar (bruta) menos estimación por incobrabilidad y deterioro, Reserva territorial (bruta) menos deterioro, Bienes adjudicados (bruto) menos deterioro, Propiedades, mobiliario y equipo y Otros Activos.

⁷⁰ Activos productivos: Disponibilidades, Inversiones en Valores, Cartera de Crédito Vigente y Derechos de cobro [neto].

- Se propone abandonar el enfoque de devengamiento y utilizar el enfoque basado en flujo de efectivo.
- Toma como base el rubro de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia presentado en el Estado financiero, y se eliminan los conceptos que no representan flujo de efectivo [Ver detalle].
- Se suman los conceptos de salidas de flujo de efectivo no incluidas en el concepto GAOV, distinguiendo las funciones de Fiscalización, Cartera, Crédito, Recuperación especializada, venta de vivienda y terrenos e inversiones.
- Los gastos se compensan con las recuperaciones de gasto, por función de Fiscalización, Cartera, Crédito, Recuperación especializada, venta de vivienda y terrenos.

Al cierre de julio de 2021, el resumen de la determinación de la relación GAOV recursos es como sigue:

Gráfica 18. Recursos totales (Denominador)

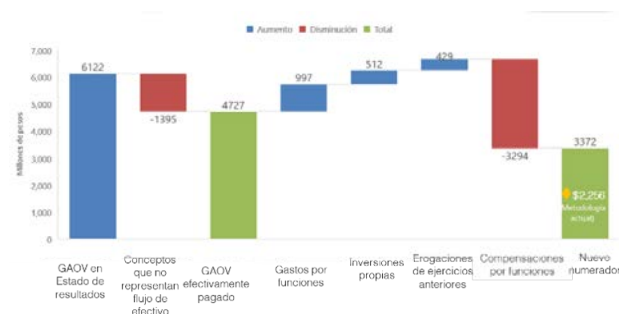
Cifras en millones de pesos a julio de 2021



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Gráfica 19. Gasto (Numerador)

Cifras en millones de pesos a julio de 2021



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

La relación GAOV recursos se resume a continuación y se compara con el resultado bajo la metodología actual:

Los siguientes pasos consisten en calcular la relación GAOV recursos para ejercicios de años previos, con el fin analizar la estabilidad y consistencia de los resultados de esta nueva propuesta.

Tabla 26. Propuesta relación GAOV recursos

Gasto (Numerador)	Recursos totales (Denominador)	Descripción denominador	Propuesta Relación GAOV recursos	Relación GAOV recursos actuales
\$3,372	\$2,465,696	Activos brutos dentro y fuera del balance	0.14%	0.11%
\$3,372	\$1,998,346	Activos netos dentro y fuera del balance	0.17%	
\$3,372	\$2,107,831	Activos brutos dentro del balance	0.16%	
\$3,372	\$1,772,880	Activos netos dentro del balance	0.19%	
\$3,372	\$1,736,314	Activos productivos	0.19%	

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Derivado de las aprobaciones que en su momento se otorguen a la propuesta de nueva metodología para la determinación de la relación GAOV recursos, la Planeación financiera del Infonavit para 2023 en adelante experimentará importantes modificaciones que habrán de mejorar la transparencia y rendición de cuentas que se entregan a sus derechohabientes en términos de gasto.

vi. Vinculación con el marco rector del sector vivienda

En esta sección se describe la alineación del Planteamiento Estratégico del Infonavit con el marco rector del sector vivienda, el cual incluye los documentos que trazan la ruta de acción de los ejes y las políticas que las entidades del sector desarrollarán para brindar soluciones a la población en materia de vivienda. Adicionalmente, se identifica de manera clara a las y los actores involucrados permitiendo la generación de sinergias en el sector vivienda para mejorar y agilizar la implementación de las políticas.

Diagrama 35. Marco rector del sector vivienda



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

En particular, el PEF 2022-2026 se alinea con el Plan Nacional de Desarrollo [PND] 2019-2024, el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2020-2024 y el Programa Nacional de Vivienda [PNV] 2021-2024. Estas herramientas representan el marco de actuación de las políticas, programas, productos y opciones de financiamiento que impulsa el Instituto para procurar el desarrollo y bienestar de todas las familias de las y los trabajadores derechohabientes en el marco de las atribuciones institucionales y conforme al carácter autónomo del Instituto con un gobierno tripartita en sus Órganos Colegiados.

Diagrama 36. Estructura de la alineación con el PND 2019-2024



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024

El PND 2019-2024 establece los principios rectores y objetivos nacionales para lograr un desarrollo integral, equitativo, incluyente, sustentable y sostenible del país. El PND tiene como objetivo superior el bienestar general de la población.

En el eje de Política Social del PND se establecen las bases del programa de Desarrollo Urbano y Vivienda, en el cual se plantean como metas acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda⁷¹, así como reestructuras de créditos originados en VSM a pesos. Para contribuir a lo anterior, el Instituto ha llevado a cabo las siguientes acciones:

- **Acciones de mejoramiento y ampliación de vivienda:** de enero de 2019 a agosto de 2021 el Instituto otorgó 413,548 acciones de mejoramiento y autoconstrucción para incrementar y preservar el patrimonio de las y los trabajadores derechohabientes.
- **Reestructura de créditos:** De marzo de 2019 a julio de 2021, el Instituto logró reestructurar cerca de 280 mil créditos con un beneficio total de 61 mmdp; es decir, un beneficio promedio por acreditado de 219 mil pesos.

El Infonavit seguirá impulsando estas acciones con las políticas y programas institucionales, colaborando de manera activa en lo planteado por el PND para beneficiar a las y los trabajadores derechohabientes.

Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2020-2024

En el Programa Sectorial desarrollado por la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano [Sedatu] se establecen los principios de planeación sectorial con una visión humana y sostenible del territorio.

Esta visión tiene como objetivo primordial la construcción de territorios de paz y bienestar, partiendo de la reducción progresiva de las brechas de desigualdad socioespacial, pobreza y discriminación. En este Programa Sectorial se establecen las bases para buscar la disminución de las disparidades regionales y locales a través del ordenamiento territorial e infraestructura social que permita la integración e inclusión de todas las regiones, comunidades, pueblos

⁷¹ Las acciones de sustitución de vivienda se mencionan en el PND 2019-2024; sin embargo, el Infonavit no cuenta con programas o soluciones que atiendan sustitución de vivienda.

y personas a los procesos de desarrollo y a detonar sus potencialidades productivas.

Diagrama 37. Objetivos primordiales del Programa Sectorial



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Tomando en cuenta los objetivos planteados por la Sedatu, el Infonavit ha buscado contribuir a su logro. En particular, por sus atribuciones y su quehacer social, el Instituto se alinea al objetivo de vivienda, ya que en este se buscan promover las acciones necesarias para garantizar el acceso a una vivienda adecuada, dentro de un entorno seguro, ordenado y con énfasis particular en la población de menor ingreso y grupos en situación de vulnerabilidad.

Adicionalmente, para medir el avance en el cumplimiento del objetivo de vivienda se definió el parámetro “4.3 Porcentaje de población con un ingreso menor o igual a 5 Veces el Salario Mínimo Mensual que accede a créditos hipotecarios por parte de los organismos nacionales de vivienda”; en éste el Infonavit tiene una participación importante y crítica, ya que éste es uno de los segmentos de ingreso en los que se tiene mayor colocación.

Programa Nacional de Vivienda (PNV) 2021-2024

Para elaborar el PNV 2021-2024 se consideraron las propuestas realizadas por las entidades del sector vivienda, instituciones públicas, privadas y sociales, de gobiernos locales, de la sociedad y todas aquellas que deriven de la participación social y busquen mejorar la calidad de vida de las y los mexicanos. El PNV 2021-2024 se publicó el 4 de junio de 2021.

En el numeral 10 “Lista de Dependencias y Entidades Participantes” del PNV 2021-2024 se establece que la participación del Infonavit, en la ejecución de las acciones

puntuales previstas en el Programa, se sujetará a los términos del Convenio de colaboración que se suscriba con la Sedatu. En este sentido, el Instituto y la Sedatu firmarán dicho convenio en donde el Infonavit acordará adherirse al PNV y se establecerán los mecanismos para dar seguimiento a los avances de las acciones de dicho programa.

Uno de los puntos más importantes que se plasmó en el Programa Sectorial y que se reflejó en el diseño del PNV es el énfasis que se le da al acceso a la vivienda adecuada, definida por ONU-Hábitat. Con base en los principios rectores del PND y en diversas problemáticas identificadas, el Programa busca 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 la construcción de esquemas financieros con un enfoque planeado e integrado al territorio, priorizando la atención en el rezago habitacional y la población en situación de vulnerabilidad.

Diagrama 38. Características de una vivienda adecuada



Fuente: ONU-Hábitat.

Adicionalmente, el PNV 2021-2024 pone a las personas en el centro de las decisiones para que estas materialicen su derecho a una vivienda adecuada y promueve el desarrollo de herramientas e instrumentos para incrementar sus capacidades, mejorando su toma de decisiones para realizar lo que más les convenga respecto de sus necesidades de vivienda. Este esfuerzo se traduce en un impulso a la autoproducción de vivienda, reconociéndola como una estrategia utilizada por las familias para satisfacer sus necesidades de vivienda antes que para obtener beneficios adicionales con ella en el mercado.

Este cambio de paradigma a nivel institucional radica en garantizar que las y los trabajadores puedan tener diferentes opciones de financiamiento, así como información

clara y oportuna para satisfacer sus necesidades de vivienda mediante procesos que, al ser controlados por ellos mismos, tomen en cuenta directamente sus capacidades económicas y sus condiciones sociales y culturales.

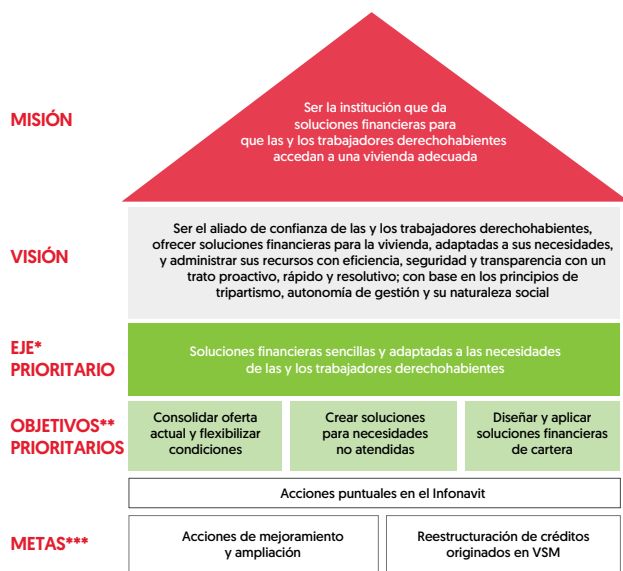
Contribución del Infonavit a los instrumentos de política del sector vivienda

Con fundamento en los artículos 3, 4, 42 y 69 de la Ley del Infonavit y, considerando lo establecido en el PND 2019-2024, el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2020-2024 y el PNV 2021-2024, el Infonavit apoyará a la administración federal en la consecución de su objetivo superior: *el bienestar general de la población*. Lo anterior se hace con base en el Planteamiento Estratégico institucional, actuando siempre en el marco de las atribuciones institucionales.

Derivado de la reforma a la Ley de Infonavit, el Instituto se encuentra en una posición privilegiada, ya que ahora puede atender a un número mayor de trabajadoras y trabajadores derechohabientes y generar más y mejores soluciones financieras, en especial para todos aquellos trabajadores derechohabientes que no son atendidos actualmente. Adicionalmente, se continuará con los esfuerzos de ampliación y mejora en los programas existentes. Así, al cierre de 2023 se espera la implementación de 24 opciones de financiamiento habilitadas por la reforma de Ley del Instituto, lo que contribuirá a consolidar la oferta actual de soluciones financieras y garantizar el ejercicio del derecho a la vivienda adecuada a todas las personas, tal como lo establece el Objetivo 1. del PNV 2021-2024.

En los siguientes años, se mantendrán los esfuerzos para tener mayor cercanía con las y los trabajadores derechohabientes, con el objetivo de escuchar y detectar sus necesidades, facilitar su atención y procurar su bienestar. Lo anterior, permitirá desarrollar más y mejores soluciones financieras reforzando las acciones emprendidas por la administración federal.

Diagrama 39. Alineación de la Planeación estratégica del Infonavit al marco rector del sector vivienda



* Corresponde al Objetivo Prioritario de acuerdo con el término definido en los "Criterios para elaborar, dictaminar, aprobar y dar seguimiento a los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024" (Criterios PND) elaborados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

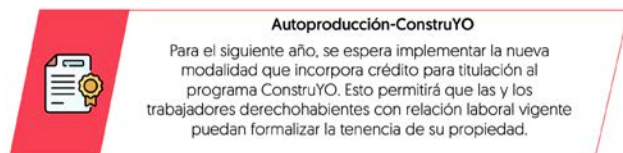
** Corresponde a las Estrategias Prioritarias de acuerdo con el término definido en los Criterios PND.

*** Corresponde a las Metas para el Bienestar de acuerdo con el término definido en los Criterios PND.

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Con base en las estrategias prioritarias definidas por el Instituto, se realizan las siguientes acciones que contribuyen a los objetivos que se plantean en los distintos documentos que integran el marco rector del sector vivienda:

Diagrama 40. Consolidar oferta actual y flexibilizar condiciones



Nota: La implementación estará sujeta al análisis de viabilidad jurídica de esta opción de financiamiento.

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Diagrama 41. Crear soluciones para necesidades no atendidas (1/2)



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Diagrama 42. Crear soluciones para necesidades no atendidas (2/2)



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Diagrama 43. Diseñar y aplicar soluciones financieras de cartera



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Finalmente, buscando contribuir al establecimiento de un modelo de ordenamiento territorial, el Infonavit expidió las Reglas de Carácter General de ubicación, entorno, movilidad adecuada y traza cerrada, con el objetivo de establecer los parámetros necesarios a considerar para evaluar la adecuada ubicación y entorno, así como las condiciones de movilidad adecuada de las viviendas y del suelo destinado a vivienda que serán susceptibles a financiamiento; también, las Reglas contienen la metodología de Zonas de Consolidación Urbana [ZCU], ésta analiza y evalúa la ubicación y el entorno para poder garantizar el pleno derecho a una vivienda adecuada y a mejorar la calidad de vida de las y los acreditados.

Con la expedición de estas Reglas y la metodología de ZCU, el Instituto refrenda su compromiso con las y los trabajadores derechohabientes, garantizando que, con la obtención de un crédito, se tenga acceso a una vivienda que promueva su calidad de vida y sirva como un pilar esencial en el ejercicio de sus demás derechos.

II. PRESUPUESTO 2022

1. Presupuesto de Ingresos y Egresos 2022

La presentación del Presupuesto de Ingresos y Egresos 2022 da cumplimiento a la Ley del Infonavit artículo 10, fracción I; artículo 16, fracciones IV y VII, y artículo 23, fracción V.

Las cifras presupuestadas, sus conceptos y la estructura de su presentación se alinean a los criterios contables establecidos en las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento [CUOEF].

Este PEF presenta para 2022 un ejercicio de presupuestación en línea con lograr una operación eficiente y transparente, diseñar un presupuesto que pueda ser evaluado por resultados, mejorar políticas de compras y optimizar procesos administrativos que generen eficiencias en gasto. Se busca un esquema de presupuestación que logre lo que el Instituto necesite para mejorar la atención y el servicio a sus derechohabientes.

Considerando el total de fuentes y usos de recursos, el Instituto, en línea con la Ley del Infonavit, asigna los ingresos bajo el siguiente esquema de prelación:

- Remunerar a la SCV conforme al mínimo establecido en el artículo 39 de la Ley del Infonavit.
- Pagar los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia y demás costos operativos.
- Constituir reservas preventivas de riesgos a 100% de acuerdo con la normatividad vigente.
- Remunerar al patrimonio lo necesario para alcanzar el intervalo objetivo para el índice de solvencia financiera [ICAP].
- Otorgar, en su caso, rendimientos adicionales a la SCV.

Integración del Presupuesto de Ingresos y Egresos para el ejercicio 2022

El Estado de resultados proyectado para el año 2022 supone un resultado neto de 21,961 millones de pesos (mdp), proveniente de:

- Un margen financiero de 101,370 mdp (derivado de ingresos por intereses por 206,454 mdp y gastos por intereses de [105,085] mdp).

- La creación de reservas preventivas para riesgos crediticios se estima en [58,735] mdp.
- El margen financiero ajustado por riesgos crediticios es de 42,635 mdp.
- Otros ingresos [egresos] de la operación por [12,170] mdp, que considera otros ingresos por 8,191 mdp y otros egresos por [20,361] mdp.
- El presupuesto de gastos generales por ejercer durante 2022 se estima en [13,938] mdp, que incluye [12,754] mdp de GAOV, [1,983] mdp de Depreciaciones y 798 mdp de Costos y gastos diferidos de crédito.

El resultado neto proyectado es congruente con la expectativa de un entorno macroeconómico marcado por una recuperación moderada y paulatina. En este contexto el Infonavit prevé otorgar un rendimiento nominal a la SCV de 6.77%, un retorno que representa ~260 puntos base por encima de la inflación esperada de 3.97%.

Tabla 27. Ingresos y egresos 2022

Millones de pesos

	Concepto	2022
A	Ingresos por intereses e indexación [B+C+D+E]	206,454
B	Intereses sobre créditos	136,519
C	Ingresos por apertura de crédito (neto)	2,343
D	Indexación de la cartera	50,105
E	Ingresos sobre inversiones en valores	17,487
F	Gastos por intereses [G+H+I+J]	[105,085]
G	Cantidad básica	[90,771]
H	Cantidad de ajuste	[13,313]
I	Costos y gastos de originación de créditos	[241]
J	Otros gastos por intereses e intereses complementarios	[760]
K	Margen financiero [A+F]	101,370
L	Estimación preventiva para riesgos crediticios⁷²	[58,735]
M	Margen ajustado por riesgos crediticios [K+L]	42,635
N	Comisiones y tarifas cobradas	6,113
O	Comisiones y tarifas pagadas	[678]
P	Otros ingresos	8,191
Q	Otros egresos	[20,361]
R	Gastos generales	[13,938]
	GAOV (sin depreciaciones y amortizaciones)	[12,754]
	Depreciaciones y amortizaciones	[1,983]
	Costos y gastos diferidos de colocación de créditos	798
S	Resultado neto [M+N+O+P+Q+R]	21,961

Fuente: Infonavit.

⁷² Incluye: Riesgo de Crédito y de Extensión, indexación de la cartera en VSM y recuperación neta de créditos previamente segregados = 35,218 mdp; Costo de cobranza social = 3,260 mdp; Complemento al pago = 15,359 mdp; Responsabilidad Compartida = 2,078 mdp; Portafolio de Cedevís (regresa al balance) = 2,819 mdp.

Criterios para la elaboración del Presupuesto de Ingresos y Egresos para el ejercicio 2022

A continuación, se describen los conceptos más relevantes del Estado de resultados:

Concepto / Descripción	Millones de pesos
A Ingresos por intereses e indexación [B+C+D+E]	206,454
Corresponde principalmente a los ingresos por intereses e indexación del portafolio hipotecario denominado en salarios mínimos, el ingreso por intereses del portafolio hipotecario denominado en pesos, el ingreso por intereses de las inversiones en el Fanvit y la tesorería del Instituto, así como los ingresos por apertura de crédito.	
B Intereses sobre créditos	136,519
Es la aplicación de las tasas de interés correspondientes, sobre los saldos mensuales de los créditos de la cartera vigente otorgados en VSM, así como a la aplicación de la tasa nominal de 12.00% sobre el saldo de los créditos denominados en pesos. Asimismo, se consideran las tasas diferenciadas que corresponden al Nuevo Esquema de Crédito en Pesos.	
C Ingresos por apertura de créditos (neto)	2,343
Refiere a la aplicación, correspondiente a 2022 de la comisión por apertura de crédito de 3% sobre el valor de los créditos de vivienda neto de los honorarios notariales, que es cobrada al momento de originar los créditos y que se difiere anualmente durante la vida de estos. Es de destacar que para los créditos otorgados a trabajadores con salario por hasta 2.8 UMA no se cobra dicha comisión.	
D Indexación de cartera de créditos	50,105
Para la cartera denominada en VSM corresponde al incremento porcentual del salario mínimo para el año 2022, sin que éste pueda rebasar el incremento en la UMA (inflación general) para el mismo período. En este caso corresponde a 6.7%.	
E Ingresos sobre inversiones en valores	17,487
Considera los intereses derivados de las inversiones del Fanvit y de la Tesorería.	
F Gastos por intereses [G+H+I+J]	[105,085]
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 las y los trabajadores en la SCV. En 2022 el Instituto estima otorgar a la SCV, el rendimiento que corresponde por Ley, que es la cantidad básica más rendimiento adicional por cantidad de ajuste ⁷³ .	
G Cantidad básica	[90,771]
La cantidad básica es el rendimiento mínimo que por Ley el Instituto debe otorgar al ahorro de las y los trabajadores en la SCV. En 2022 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.	
H Cantidad de ajuste	[13,313]
Es el rendimiento adicional a la cantidad básica cuya finalidad es fortalecer el ahorro de las y los trabajadores en la SCV.	

⁷³ Incluye, además, costos y gastos de originación de créditos y otros gastos por intereses e intereses complementarios.

Concepto / Descripción	Millones de pesos
I Costos y gastos de originación de créditos	[241]
Corresponde a la aplicación del diferimiento de los costos y gastos de originación de crédito, de conformidad a las disposiciones establecidas en la CUOEF.	
J Otros gastos por intereses e intereses complementarios	[760]
Se compone principalmente por los intereses pagados a las amortizaciones en exceso más intereses complementarios a la Subcuenta de Vivienda.	
K Margen financiero [A+F]	101,370
Es la diferencia resultante entre los ingresos por intereses y los gastos por intereses. El margen financiero representa el resultado bruto de las posiciones financieras del Instituto.	
L Estimación preventiva para riesgos crediticios	[58,735]
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 reconoce el gasto por complemento al pago de los créditos en pesos (este complemento representa un apoyo a las y los acreditados con salario hasta por 6.5 UMA). El complemento al pago representa el apoyo que ofrece el Instituto para mantener tasas efectivas bajas a los créditos de personas con menores ingresos.	
M Margen ajustado por riesgos crediticios [K+L]	42,635
Es el resultado de disminuir al margen financiero el importe de la estimación preventiva para riesgos crediticios.	
N Comisiones y tarifas cobradas	6,113
Se integra principalmente por: • Comisiones por servicios de administración de cartera. • Ingresos por la revalorización de las constancias de Cedevis.	
O Comisiones y tarifas pagadas	[678]
Se integra principalmente por las comisiones bancarias pagadas por la recepción y dispersión de pagos, por el costo de operación del Fanvit y del producto Mejoravit.	
P Otros ingresos	8,191
Incluye principalmente: • Ingreso por recargos actualizaciones y multas a patrones fiscalizados. • La utilidad por el reconocimiento inicial y venta de bienes adjudicados y recibidos en dación. • Resultado por amortización anticipada de Cedevis.	

Concepto / Descripción		Millones de pesos
Q	Otros egresos	[20,361]
Esta cifra se compone con gastos diversos relacionados indirectamente con la operación de originación, cobranza, fiscalización y recuperación de activos. Algunos de los principales rubros incluyen:		
<ul style="list-style-type: none"> • Estimación por baja de valor de bienes adjudicados. • Autoseguro de crédito y prima de seguro de vida. • Erogaciones de carácter fortuito. • Estimación por incobrabilidad de deudores diversos. • Estimación por irrecuperabilidad de cuentas por cobrar a patrones. • Pérdida en el reconocimiento inicial de bienes adjudicados y recibidos en dación. • Pérdida en venta de bienes adjudicados y recibidos en dación. • Deterioro de constancias Cedevis. • Gastos judiciales y saneamiento a la vivienda. • Proyecto de regularización de expedientes de créditos hipotecarios. • Gastos de reserva territorial. • Estimación por irrecuperabilidad del fondo solidario y de reserva. 		
R	Gastos generales	[13,938]
Representa el total de los gastos generales, de las depreciaciones y amortizaciones. Los costos y gastos de crédito son disminuidos de conformidad a los criterios establecidos en la CUOEF. Su integración contempla los siguientes conceptos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Gastos de operación del personal. • Adquisición de materiales y artículos de operación. • Mantenimiento, reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles. • Gastos de operación. • Impuestos. • Costos y gastos de colocación de créditos. • Depreciaciones y amortizaciones. 		
S	Resultado neto (M+N+O+P+Q+R)	21,961
Corresponde al resultado de operación que incrementa el patrimonio del Infonavit.		

2. Presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV) 2022

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

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

El presupuesto del GAOV para 2022 tiene como objetivo asegurar que el Infonavit cuente con los recursos humanos, tecnológicos y materiales necesarios para llevar a cabo el PEF que permita:

- Otorgar un rendimiento a las SCV de las y los derechohabientes ahorradores. Financiar al menos 381 mil créditos hipotecarios para la adquisición de vivienda nueva o existente y 215 mil créditos no hipotecarios [mejoramiento y

autoproducción]. El número de financiamientos hipotecarios está asociado con una derrama por parte del Infonavit de 254 mil mdp.

- Desplegar proyectos orientados a atender a la y el derechohabiente de menores ingresos, brindando servicios de calidad.
- Fortalecer las capacidades institucionales, para lograr eficiencia operativa.
- Contribuir al desarrollo del mercado interno durante un año en el que el entorno económico y financiero global presenta incertidumbre.

Como un elemento prudencial de disciplina adicional, se ha diseñado un proyecto de presupuesto basado en las necesidades del Instituto, el cual observará que la suma de GAOV más Inversiones Propias, sea inferior a 0.55%.

i. Proyecto de presupuesto GAOV

El Presupuesto de GAOV proyectado para 2022 asciende a 14,737 mdp⁷⁴, lo que representa, en términos nominales, una ampliación de 553 mdp o bien, 3.9% respecto de la última modificación de presupuesto aprobado por el H. Consejo de Administración del Instituto para 2021. En términos reales esta variación representa una reducción de 0.1%. La siguiente tabla muestra también la proyección de gasto para el cierre del 2021, considerando la velocidad del gasto, motivada entre otros factores, por eficiencias logradas y/o los impactos de la contingencia.

Tabla 28. Presupuesto de GAOV 2021-2022

Millones de pesos

	Nombre del capítulo	Presupuesto 2022	Aprobado 2021	Última mod. 2021*	Proyección cierre 2021**
100	Gastos de operación del personal	6,380	6,306	6,095	6,039
200	Adquisición de materiales y artículos de operación	83	105	105	62
300	Depreciaciones y amortizaciones	1,983	1,932	1,932	1,932
400	Mantenimiento, reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles	310	259	308	301
500	Gastos de operación	5,832	5,618	5,599	4,613
600	Impuestos	149	142	145	145
Total general		14,737	14,362	14,184	13,092

* Presupuesto modificado al cierre de octubre de 2021.

** La proyección de cierre 2021 considera el escenario favorable.

Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.

⁷⁴ 12,754 mdp de GAOV neto + 1,983 mdp de Depreciaciones y amortizaciones.

ii. Determinación del cómputo GAOV 2022 para efectos del cumplimiento del artículo 16, fracción VII, de la Ley del Infonavit

Tabla 29. Proporción de GAOV 2022 a recursos totales

Millones de pesos

Concepto	GAOV 2022
Relación GAOV a recursos totales	
(A) GAOV	14,737
Costos y gastos diferidos de crédito	-798
(B) GAOV neto	13,939
(C) Otros gastos	1,397
(+) Comisiones y tarifas pagadas	678
(c') Costos y gastos diferidos	241
806 - Regularización de expedientes	284
808 - Reserva territorial	108
810 - Gastos judiciales	76
811 - Estudios de impacto por desastres naturales	9
(D) Recuperación de gastos	9,178
(-) Comisiones y tarifas cobradas	6,113
Comisiones por apertura	1,381
Utilidad en reserva territorial	2
Recargos, actualizaciones y multas	1,683
E = GAOV computable (descontando costos y gastos diferidos)	6,156
(B+C-D)	
(G) Recursos totales (activos brutos)	2,311
Proporción de GAOV a recursos totales (E / G)	0.27%
F = GAOV computable (sin descontar costos y gastos diferidos)	6,714
(A + C - c' - D)	
Proporción de GAOV a recursos totales (F / G)	0.29%⁷⁵

Fuente: Subdirecciones Generales de Planeación Financiera y Fiscalización y de Administración y Recursos Humanos.

iii. Descripción de cambios relevantes al Presupuesto GAOV 2022 por capítulo

La integración del presupuesto 2022 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 el periodo 2019-2021.

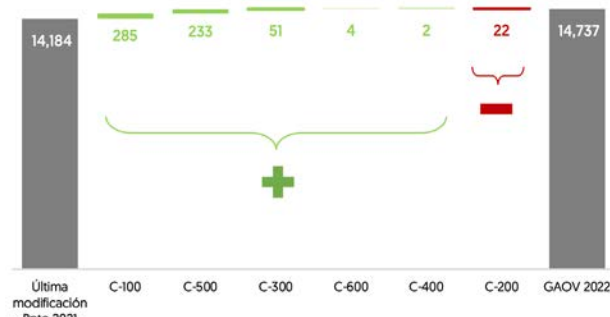
Así, al analizar los cambios relevantes del presupuesto 2022 con relación al último presupuesto modificado de 2021, se observa que el presupuesto del capítulo 100 de Gastos de operación del personal para 2022 se estima en 6,380 mdp, esto es un incremento nominal de 285 mdp o 4.7% respecto del último presupuesto modificado [6,095 mdp] de 2021.

⁷⁵ Proporción del GAOV a recursos totales construida con base en la metodología aprobada por el Comité de Auditoría en 2017.

Esta variación refleja principalmente los incrementos esperados, la incorporación a la plantilla laboral del Instituto las y los trabajadores que antes estaban contratados bajo el esquema de subcontratación laboral, así como ajustes en los cálculos actuariales de pensiones del personal del Instituto.

Gráfica 20. Principales variaciones en el presupuesto GAOV 2022 de acuerdo con el tamaño de la variación

Millones de pesos



Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.

Para el presupuesto del capítulo 500 se estima un incremento nominal por 233 mdp respecto del último presupuesto modificado de 2021 [5,599 mdp], lo que equivale a 4.2% y refleja el crecimiento principalmente en gastos derivados de la implementación de prioridades estratégicas como gastos legales y notariales, recuperación y servicios de cartera, así como otras asesorías para la operación de programas. Destacan las siguientes actividades:

- Contratación de servicios jurídicos, notariales y contingencias legales que permitan dar atención a las acciones propias del Instituto.
- Contratación de servicios de cobranza administrativa [cobranza tradicional y cobranza preventiva], servicios de mediación y elaboración de dictámenes para la detección oportuna de vivienda irregular.
- Servicios de supervisión presencial y documental que verifiquen la existencia de la vivienda en mercado abierto individual.
- Contratación de servicios de promoción, integración, inscripción y formalización de créditos, así como asignación de tarjetas bajo la plataforma de dispersión de recursos.
- Pagos de adeudos, certificaciones, constancias de no adeudos, avalúos y certificaciones de valores catastrales, impuestos, actualizaciones y recargos.

- Evaluación de servicio de verificación e implementación del programa de originación móvil mediante el apoyo de la fuerza de ventas.
- Servicios de auditoría externa, asesoría y consultoría de jurídica.
- Eventos y congresos nacionales relacionados con el 50 aniversario del Instituto y comisiones consultivas a nivel nacional.

3. Presupuesto de Inversiones 2022

La Ley del Infonavit, en su artículo 23, fracción V, menciona la facultad de presentar al H. Consejo de Administración, el Presupuesto de Ingresos y Egresos, el proyecto de gastos y planes de Labores y de Financiamientos para el año siguiente; asimismo, dentro del Estatuto Orgánico se establece la facultad de definir los lineamientos y medidas de eficiencia y eficacia en el ejercicio del presupuesto de Gastos e Inversiones propias [Art. 33-II]; así como formular y administrar los presupuestos anuales referentes al GAOV e Inversiones propias [Art. 68-I].

Considerando lo anterior y al igual que el Presupuesto de GAOV, este proyecto de presupuesto consideró para 2022 el tipo de cambio promedio de 21.3 pesos por dólar. 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. Proyección de Presupuesto de Inversiones Propias 2022

El Presupuesto de Inversiones Propias [IP], que corresponde al capítulo 900 en el catálogo de capítulos y partidas presupuestales del Instituto, se estima para 2022 en 2,820 mdp lo que representa un incremento de 8.1% equivalente a 211 mdp en términos nominales respecto de la última modificación del presupuesto 2021 [2,609 mdp]. En términos reales esta variación representa un aumento de 3.9%. El Presupuesto de Inversiones Propias considera las partidas presupuestales siguientes:

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

Tabla 30. Presupuesto de Inversiones Propias 2021-2022

Millones de pesos

Partida	Nombre de la partida	Presupuesto 2022	Aprobado 2021	Última mod. 2021*	Proyección cierre 2021**
902	Edificios, terrenos e instalaciones	578	601	601	421
904	Equipo de cómputo, licencias de software y desarrollos	1,954	1,486	1,686	1,622
906	Vehículos	29	26	26	23
908	Mobiliario y equipo de oficina	259	296	296	296
Total, Inversiones Propias		2,820	2,409	2,609	2,362

* Presupuesto modificado al corte de octubre de 2021.

** La proyección de cierre 2021 considera el escenario favorable.

Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.



4. Presupuesto total 2022

En este PEF se incluye la agregación más amplia de componentes que tengan que ver con el gasto, de forma directa o bien, bajo un enfoque de reserva contable.

Durante gran parte de 2021, la Administración del Infonavit mantuvo una estrategia de identificar eficiencias que pudieran repercutir sobre todos los renglones de gasto para lograr contribuir a la reducción de gastos y contar con un presupuesto basado en las necesidades del Instituto y alineado a sus objetivos estratégicos, no obstante, los retos que la economía mundial enfrenta y la necesidad de mantener los mejores rendimientos posibles para las y los trabajadores derechohabientes.

- En ese sentido, derivado del análisis y revisión con los titulares de cada área del Instituto, se buscó construir un presupuesto que se ajustara a una nueva realidad del gasto para el ejercicio 2022, y que se mantuviera alineado a la orientación estratégica y táctica del Instituto. Considerando lo anterior, se llegó a una presupuestación de gasto total de 21,964 mdp para el año 2022. Esta cifra se integra con la suma de 14,737 mdp de GAOV, 2,820 mdp de Inversiones Propias y 4,407 mdp de Otros gastos. Entre estos últimos, el principal gasto es la reserva contable por el autoseguro de crédito del Infonavit (que cancela el saldo deudor de las y los acreditados que fallecen).
- Destaca que, al comparar el último presupuesto modificado, en términos reales, del ejercicio 2021 (21,684 mdp), contra el presupuesto 2022 se contempla un incremento real de 1%.
- Como se planteó en el PEF 2021-2025, la Administración del Infonavit mantendrá la disciplina administrativa en 2022, por lo que tomó la decisión estratégica de que, desde 2021, además de apegarse al cumplimiento de lo establecido en artículo 16 de la Ley del Infonavit [GAOV no excederá 0.55% de los recursos totales del Instituto], se establecerá un techo prudencial a las inversiones propias, para que estas, en conjunto con GAOV, no excedan el parámetro establecido en Ley. Por lo anterior, en el presupuesto 2022 se propone que la suma de GAOV computable [descontando costos y gastos diferidos], 6,157 mdp, más las Inversiones Propias por 2,820 mdp, sumen un total de 8,977 mdp, lo cual representa 0.39% de los activos brutos promedio del Infonavit⁷⁶.

- Con esto la Administración del Infonavit mantiene la autoimposición de un techo de gasto más estricto que permitirá la toma de decisiones administrativas de volumen de gasto en concordancia con las necesidades de inversión del Instituto y garantizará que ambas estén orientadas a buscar la eficiencia.
- De esta forma buscamos orientar al Instituto a contar con un presupuesto cada vez más cercano a uno basado en las más estrictas necesidades atendiendo los principios de racionalidad.

⁷⁶ Cifras preliminares.

III. PLAN DE LABORES Y FINANCIAMIENTOS 2022

El Plan de Labores y Financiamientos 2022 está integrado por los Proyectos Institucionales 2022 y el Programa Operativo Anual 2022.

1. Proyectos institucionales 2022

Desde 2019 el Instituto inició un proceso de transformación hacia un Infonavit centrado en las necesidades de las y los derechohabientes. En esta línea, en el Plan de Labores 2022 se dará continuidad a algunos de los proyectos institucionales que surgieron en 2020 con la reforma a la Ley del Instituto, además, se emprenderá un nuevo proyecto que contribuirá a seguir generando soluciones para mejorar la Experiencia Infonavit.

Es importante destacar que en la propuesta de portafolio se incluye el primer proyecto avalado por el Comité de Proyectos Institucionales: *Experiencia Infonavit Digital*. La primera sesión del Comité se llevó a cabo el 15 de septiembre de 2021, marcando el punto de partida para que las propuestas de nuevos proyectos sean analizadas de manera colegiada entre las diferentes áreas del Instituto, comprometiendo también, desde el arranque del proyecto, la fuerte colaboración entre las áreas que lo patrocinan y las que participan en alguna de sus etapas.

Portafolio de proyectos 2022

El Portafolio de proyectos para 2022 que se propondrá a consideración de la H. Asamblea General en diciembre de 2021 está compuesto por 12 proyectos institucionales, de los cuales, 11 son de continuidad y uno es nuevo: *Experiencia Infonavit Digital*. El objetivo de este nuevo proyecto es mejorar la experiencia de los usuarios en los canales digitales PortalMX, Mi Cuenta Infonavit, Portal Empresarial, App móvil e Infonavit Fácil, por lo que se convierte en un elemento eje que complementa los esfuerzos institucionales para, por una parte, ampliar las soluciones financieras que se ponen a disposición de las y los derechohabientes con el Programa de Implementación de Reforma, y por otra, robustecer las capacidades de administración del Instituto con el proyecto Rediseño SAP (FICO-TRM). Para más información sobre el proyecto se puede consultar el capítulo especial *Experiencia Infonavit Digital*.

La distribución de los proyectos, de acuerdo con el Eje estratégico al que impactan, se muestra en el diagrama 44; en cuanto a la clasificación de los proyectos, se mantiene en estratégicos y tácticos de acuerdo con su incidencia y alineación a los Ejes estratégicos, la dimensión de tiempo y recursos utilizados, así como la incidencia en indicadores claves del Instituto, el uso de la SCV y atención de necesidades normativas, entre otros. Así, los proyectos

estratégicos son aquellos con mayor incidencia, mientras que los tácticos tienen un impacto menor.

Diagrama 44. Portafolio de proyectos 2022 por Eje estratégico

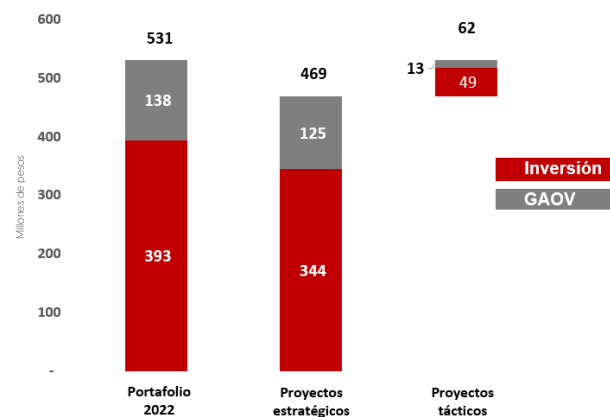


Fuente: Gerencia de Seguimiento de Proyectos Estratégicos con información de las Subdirecciones y Coordinaciones Generales participantes en los proyectos.

El Portafolio de proyectos institucionales que se pone a consideración y autorización de la H. Asamblea General del Instituto se integra por siete proyectos estratégicos y cinco tácticos, que en conjunto solicitan un presupuesto de 530.91 millones de pesos [mdp] para 2022, de los cuales 392.63 mdp son de inversión [74%] y 138.28 mdp de GAOV [26%].

Del presupuesto total, 468.68 mdp [88%] corresponde al importe de los proyectos estratégicos, mientras que los 62.24 mdp restantes [12%] serán para proyectos tácticos.

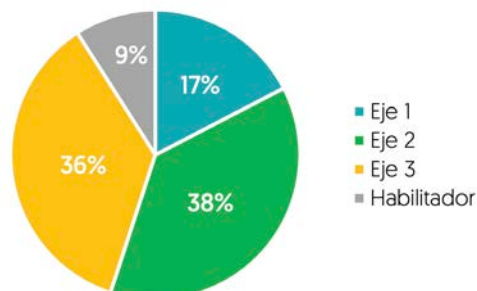
Gráfica 21. Presupuesto del Portafolio de proyectos institucionales 2022 (estratégicos y tácticos)



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

La distribución del presupuesto por eje es la siguiente:

Gráfica 22. Portafolio de Proyectos 2022: porcentaje de presupuesto por Eje estratégico



Fuente: Gerencia de Seguimiento de Proyectos Estratégicos.

Proyectos por Eje estratégico

De los cuatro proyectos vinculados al Eje 1, tres son estratégicos y uno es táctico. El presupuesto total es de 92.3 mdp, dividido en 75.5 mdp de inversión y 16.8 mdp de GAOV.

Tabla 31. Proyectos enfocados en mejorar la relación con las y los derechohabientes (Eje 1)

Millones de pesos

No.	Proyecto	Área	Tipo	Inversión	GAOV	Total
1	Mejoras en el servicio de devolución de pagos en exceso (ROA)	SGGC	E	0.0	15.8	15.8
2	Reingeniería del Servicio de Citas	SGO	E	3.6	0.0	3.6
3	Experiencia Infonavit Digital (nuevo)	Transversal*	E	57.0	1.0	57.9
4	Programa de actualización y mejora de los servicios en MCI y App	SGO	T	15.0	0.0	15.0
TOTAL				75.5	16.8	92.3

Tipo: E: Proyecto estratégico / T: Proyecto táctico

* Patrocinado por las Subdirecciones Generales de Operaciones, Comunicación y Tecnologías de Información.

Fuente: Gerencia de Seguimiento de Proyectos Estratégicos con información de las Subdirecciones Generales participantes en los proyectos.

En el caso de los tres proyectos asociados al Eje 2, uno es estratégico y dos son tácticos. El presupuesto total es de 199.8 mdp, dividido en 104.9 mdp de inversión y 94.9 mdp de GAOV.

Tabla 32. Proyectos enfocados en generar soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes (Eje 2)

Millones de pesos

No.	Proyecto	Área	Tipo	Inversión	GAOV	Total
1	Programa de implementación de Reforma	Transversal*	E	98.1	84.9	183.0
2	Crédito para Trabajadores de la Agroindustria	SGC	T	0.5	3.6	4.1
3	Financiamiento para titulación de vivienda dentro de la Plataforma de Autoproducción de vivienda	SGC	T	6.4	6.4	12.7
TOTAL				104.9	94.9	199.8

Tipo: E: Proyecto Estratégico / T: Proyecto Táctico

* Patrocinado por las Subdirecciones Generales de Administración y Recursos Humanos, Crédito, Planeación Financiera y Fiscalización, Gestión de Cartera y Tecnologías de Información.

Fuente: Gerencia de Seguimiento de Proyectos Estratégicos con información de las Subdirecciones Generales participantes en los proyectos.

El Eje 3 cuenta con dos proyectos estratégicos. El presupuesto total es de 190.7 mdp, dividido en 167.6 mdp de inversión y 23.1 mdp de GAOV.

Tabla 33. Proyectos enfocados en generar una operación eficiente y transparente (Eje 3)

Millones de pesos

No.	Proyecto	Área	Tipo	Inversión	GAOV	Total
1	Mejora en el servicio de recepción y devolución de pagos (REA)	SGGC	E	2.3	0.0	2.3
2	Rediseño SAP (FICO – TRM)	SGTI	E	165.3	23.1	188.4
TOTAL				167.6	23.1	190.7

Tipo: E: Proyecto estratégico / T: Proyecto táctico

Fuente: Gerencia de Seguimiento de Proyectos Estratégicos con información de las Subdirecciones Generales participantes en los proyectos.

Hay tres proyectos asociados a la implementación de habilitadores, de los cuales uno es estratégico y dos tácticos. El presupuesto total es de 48.1 mdp, dividido en 44.6 mdp de inversión y 3.5 mdp de GAOV.

Tabla 34. Proyectos enfocados en implementar habilitadores requeridos

Millones de pesos

No.	Proyecto	Área	Tipo	Inversión	GAOV	Total
1	Reportes Regulatorios para la CNBV	SGPFF	E	17.7	0.0	17.7
2	Sistema de Información Infonavit	SGPFF	T	17.1	3.5	20.5
3	Plataforma Biométrica Institucional 2.0	SGTI	T	9.9	0.0	9.9
TOTAL				44.6	3.5	48.1

Tipo: E: Proyecto estratégico / T: Proyecto táctico

Fuente: Gerencia de Seguimiento de Proyectos Estratégicos con información de las Subdirecciones Generales participantes en los proyectos.

Ambos proyectos continuarán su ejecución durante 2022 como parte central del Portafolio de Proyectos institucionales, para continuar contribuyendo al proceso de transformación del Instituto hacia un Infonavit analítico y digital, con la y el trabajador derechohabiente en el centro de todas las decisiones.

Resumen del Portafolio de Proyectos 2022

En esta sección se hace una recapitulación de los 12 proyectos del portafolio resaltando su objetivo y sus principales beneficios.

La descripción detallada de los proyectos se puede consultar en la ficha de cada proyecto en el siguiente vínculo:

[Portafolio de Proyectos](#)

Continuidad de los proyectos 2021

De los 11 proyectos que continuarán en 2022, los más trascendentes son el Programa de Implementación de Reforma y el de Rediseño SAP [FICO-TRM].




El *Programa de Implementación de Reforma* tiene como fin la implementación, a más tardar en diciembre de 2023, de las opciones de financiamiento habilitadas por la reforma de Ley del Infonavit. No sólo destaca por ser parte de las “soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes”, sino también por las implicaciones transversales y el posicionamiento del Instituto como la entidad hipotecaria más importante del país, que busca innovar constantemente para mejorar las soluciones financieras que pone a disposición de sus derechohabientes.

El proyecto *Rediseño SAP [FICO-TRM]* destaca por su relevancia dentro del Eje 3 “Operación eficiente y transparente”, y tiene como finalidad modernizar las plataformas SAP [FICO-TRM] implementadas en el Instituto, para mejorar y optimizar su operación financiera y de recaudación fiscal, transparentando la información bajo mejores prácticas nacionales e internacionales.

Hito principal

		Inversión	GAOV	Total
 Experiencia Infonavit Digital Mejorar el <i>frontend</i> (<i>look and feel</i>) de PortalMX, Mi Cuenta Infonavit, App móvil, y el lanzamiento y posicionamiento de Infonavit Fácil, seguido de una evaluación en la experiencia del usuario a las mejoras realizadas.	estratégico	57.0	1.0	57.9
 Mejoras en el servicio de devolución de pagos en exceso (ROA) Implementar la estrategia de comunicación que transmita a las y los derechohabientes la liberación de los servicios, como la devolución de pagos en exceso en Cesi, con apoyo de validación biométrica de identidad.	estratégico	-	15.8	15.8
Reingeniería del servicio de citas Liberar el nuevo sistema de citas y turnos, que permitirá mejorar la experiencia en la atención dirigida a la o el derechohabiente en los trámites presenciales.	estratégico	3.6	-	3.6
 Programa de actualización y mejora de los servicios en MCI y APP Liberar los siguientes servicios: - Mi agenda [Citas]. - Me interesa un crédito [Perfilamiento y formalización en línea]. - Notificaciones. - Dispositivo OTP [Seguridad para realizar trámites en otros canales]. - Creación, desbloqueo y cambio de NIP telefónico.	táctico	15.0	-	15.0
Total		75.5	16.8	92.3


Hito principal

		Inversión	GAOV	Total
 Programa de implementación de Reforma A lo largo de 2022 se implementarán paulatinamente diversas opciones de financiamiento de Línea II [compra de suelo], Línea III, Línea IV y Línea VI, que estarán operando en conjunto a opciones de reciente lanzamiento, enriqueciendo y transformando el portafolio institucional.	estratégico	98.1	84.9	183.0
 Financiamiento para titulación de vivienda dentro de la plataforma de autoproducción de vivienda Implementar la opción de financiamiento para Titulación de Vivienda. Difundir las cuatro opciones de financiamiento de la Plataforma de Autoproducción de Vivienda: Reparaciones Menores, Autoconstrucción con Asesoría Técnica, Autoconstrucción con Constructora y Titulación de Vivienda.	táctico	6.4	6.4	12.7
 Crédito para Trabajadores de la Agroindustria Poner en operación la alternativa de financiamiento de Crédito para Trabajadores de la Agroindustria.	táctico	0.5	3.6	4.1
Total		104.9	94.9	199.8

Hito principal

		Inversión	GAOV	Total
 Rediseño SAP (FICO - TRM)	<p>Adequar la contabilidad institucional a la nueva normativa IFRS.</p> <p>Iniciar la modernización de la plataforma tecnológica vinculada a la operación financiera del Instituto.</p>	165.3	23.1	188.4
	<p>estratégico</p> <p>Concluye Jun 2023*</p>			
 Mejora en el servicio de recepción y devolución de pagos (REA)	<p>Habilitar en la App del Instituto la opción para que las y los acreditados realicen pagos.</p> <p>Habilitar la consolidación de pagos parciales que permita aplicarlos de manera oportuna al saldo del acreditado</p> <p>Implementar reportes de control.</p>	2.3	-	2.3
	<p>estratégico</p> <p>Concluye Mar 2022</p>			
Total		167.6	23.1	190.7
* Primera fase del proyecto.				

Hito principal

		Inversión	GAOV	Total
 Reportes Regulatorios a la CNBV	<p>Liberar plataforma para generar la automatización de los Reportes Regulatorios de la serie R10, serie R12, serie R13, serie R08, serie R04 (12 reportes por automatizar).</p>	17.7	0.0	17.7
	<p>estratégico</p> <p>Concluye Ago 2023</p>			
 Sistema de Información Infonavit	<p>Continuar desarrollo de series estadísticas de CGR y SGC.</p> <p>Desarrollar funcionalidades de visualización de datos de mapas interactivos.</p>	17.1	3.5	20.5
	<p>táctico</p> <p>Concluye Dic 2022</p>			
 Plataforma Biométrica Institucional 2.0	<p>Habilitar la verificación y validación de identidad biométrica a nivel nacional de los servicios de pagos en exceso, ventanilla y beneficiarios, originación (crédito) y citas.</p>	9.9	0.0	9.9
	<p>táctico</p> <p>Concluye Mar 2022</p>			
Total		44.6	3.5	48.1

**Tabla 35. Presupuesto ejercido acumulado
por los proyectos con continuidad**

Millones de pesos

Proyecto institucional	Se integró al Portafolio de Proyectos en:	Ejercido acumulado a sep 2021			Ejercido acumulado al cierre 2021 [estimado ³]		
		Inversión	GAOV	Total	Inversión	GAOV	Total
1. Rediseño SAP [FICO – TRM]	2021	-	5.9	5.9	9.6	17.3	26.9
2. Programa de implementación de Reforma	2021	-	-	-	3.0	-	3.0
3. Reportes Regulatorios para la CNBV	2020	1.1	-	1.1	7.0	-	7.0
4. Mejoras en el servicio de devolución de pagos en exceso [ROA]	2019	10.1	-	10.1	16.0	0.3	16.4
5. Reingeniería del Servicio de Citas	2020	14.4	-	14.4	26.5	-	26.5
6. Mejora en el servicio de recepción y devolución de pagos [REA]	2020	3.0	-	3.0	10.8	-	10.8
7. Sistema de Información Infonavit	2019	15.9	-	15.9	30.5	0.2	30.7
8. Programa de actualización y mejora de los servicios en MCI y APP ¹	2017	92.5	41.7	134.2	102.5	41.7	144.2
9. Financiamiento para titulación de vivienda dentro de la Plataforma de Autoproducción de Vivienda	2019	3.7	-	3.7	3.7	3.5	7.1
10. Plataforma Biométrica Institucional 2.0 ²	2019	109.6	-	109.6	131.7	-	131.7
11. Crédito para Trabajadores de la Agroindustria	2021	-	-	-	5.1	0.1	5.1

¹ Considera actividades de las diferentes fases de evolución del proyecto: Omnicanalidad, Transformación Digital y Programa de actualización y mejora de los servicios en MCI y APP.

² Considera actividades del proyecto Plataforma Biométrica Institucional 1.0 y el vigente, Plataforma Biométrica Institucional.

³ Se tiene proyectado que en 2021 ejercerán 57% de los recursos planeados para dicho año, 2% será economías y 41% se está solicitando dentro del presupuesto 2022.

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

2. Programa Operativo Anual 2022

Derivado de la reforma a la Ley del Infonavit, en 2021 se implementaron nuevas opciones de financiamiento para atender las necesidades cambiantes de las y los trabajadores derechohabientes con y sin relación laboral.

El programa de operación de crédito del Infonavit debe reflejar en los años siguientes una realidad de planeación del despliegue de las nuevas opciones de financiamiento que sea congruente a nivel regional con las necesidades de soluciones de vivienda de las y los trabajadores derechohabientes y que permita el correcto desarrollo de la oferta y disponibilidad de vivienda nueva y existente. Asimismo, este Plan Operativo debe considerar la implementación de las Políticas en Materia de Originación y Administración del Crédito, las Reglas de Otorgamiento de Crédito y de las Reglas de Carácter General que incidirán sobre la ubicación y calidad de la vivienda.

De esta forma el programa debe representar una estrategia institucional para responder adecuadamente a la demanda de soluciones en las distintas líneas de financiamiento que permite la reforma de Ley.

Tabla 36. Créditos por línea de crédito

Estimado 2021 y proyección 2022 por escenario

Línea	Estimado 2021	2022		
		Desfavorable	Central	Favorable
Línea II, adquisición de vivienda	311,754	314,826	331,309	335,593
Línea II, compra de suelo	-	-	-	1,916
Línea III, construcción	10,288	10,533	10,700	11,200
Línea IV, mejoras y ampliación	199,288	226,268	253,275	261,507
Línea V, pago de pasivos	638	651	664	664
Línea VI, refinanciamiento	-	-	-	1,075
Créditos totales	521,968	552,278	595,948	611,955

Fuente: Subdirección General de Crédito.

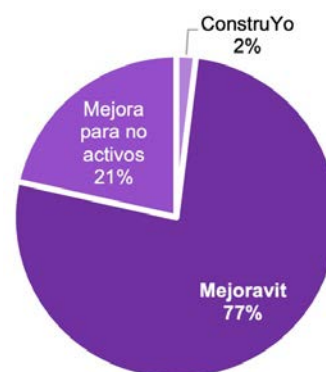
En específico, se identifica la mayor participación de soluciones de adquisición de vivienda, en diversas modalidades, con la gradual entrada de otras opciones de financiamiento para suelo, autoconstrucción, mejoras y refinanciamientos.

En 2022 el Instituto continuará implementando nuevas soluciones financieras para nuevos segmentos de las y los trabajadores derechohabientes. Entre estas novedosas soluciones financieras, se espera un papel importante para la de Cuenta Infonavit + Crédito Bancario y para la de Adquisición de Suelo Habitacional.

Respecto de los créditos no hipotecarios, se efectuarán dos cambios mayores. Por un lado, se iniciará la operación del programa de mejora para derechohabientes no activos con un estimado de 60 mil créditos entre diciembre 2021 y junio 2022. Los resultados e impacto se evaluarán con el fin de adquirir conocimiento que permita diseñar productos para las características distintivas de este segmento poblacional.

Por otro lado, continuará la consolidación del programa de ConstruYO con fondeo propio e inicio de operaciones en mayores zonas geográficas.

Gráfica 23. Proyección 2022 de créditos no hipotecarios por producto



Fuente: Subdirección General de Crédito.

Asimismo, estarán operando dos programas pilotos: el Crédito Tradicional B realizado con policías de Yucatán y con trabajadores de la agroindustria en Jalisco y Michoacán.

En este sentido, considerando el impacto de los nuevos programas, se plantea un escenario central de colocación en 2022 de 595,948 créditos, un incremento de 14.2% respecto del cierre estimado para 2021. Sin contabilizar mejora para no activos⁷⁷, el otorgamiento de créditos para derechohabientes con ingresos de hasta 5.8 UMA⁷⁸ se espera represente 71.1% de la colocación total, esto es 390,740 créditos.

⁷⁷ El piloto de mejora para no activos por tratarse de derechohabientes sin relación laboral no se podrá clasificar de acuerdo con su ingreso salarial.

⁷⁸ 5.8 UMA equivale a 15,802 pesos mensuales al valor de la UMA de 2021.

Tabla 37. Créditos hipotecarios y no hipotecarios por rango salarial 2020-2022

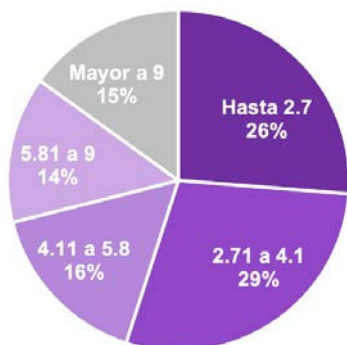
Destino de crédito y rango salarial	Cierre 2020	Estimado 2021	Proyección 2022 Escenario central
Hipotecarios	340,823	358,385	381,390
Hasta 2.7	90,478	82,189	85,996
2.71 a 4.1	93,414	97,709	102,532
4.11 a 5.8	48,005	57,132	60,500
5.81 a 9	45,387	54,332	58,185
Mayor a 9	63,539	67,023	74,177
No hipotecarios: Mvt y CYO¹	134,422	157,831	168,542
Hasta 2.7	48,827	54,512	58,293
2.71 a 4.1	41,169	51,972	55,383
4.11 a 5.8	21,652	26,274	28,036
5.81 a 9	14,963	17,112	18,294
Mayor a 9	7,811	7,961	8,536
Mejora para no activos	-	5,752	46,016
Créditos totales	475,245	521,968	595,948

¹ Mvt: Mejoravit | CYO: ConstruyO.

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Gráfica 24. Créditos hipotecarios y no hipotecarios (Mejoravit y ConstruyO) por rango salarial

Proyección 2022

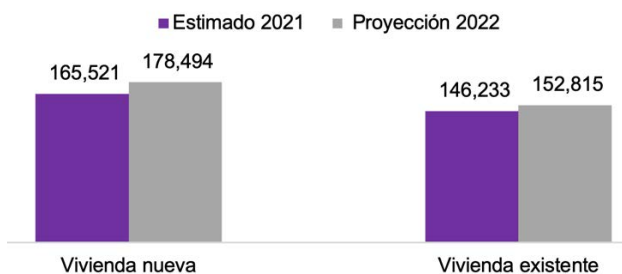


Fuente: Subdirección General de Crédito.

Por otro lado, se estima que 55% de los créditos de Línea II para adquisición de vivienda se destine para vivienda nueva, considerando la trayectoria y comportamiento en la actividad de la construcción.

Gráfica 25. Créditos línea II para vivienda nueva y existente

Estimado 2021 y proyección 2022



Fuente: Subdirección General de Crédito.

Finalmente, la derrama de crédito esperada en 2022 es de 254,123 mdp, de los cuales 74% será fondeado por el Infonavit y 26% por otras entidades.

Tabla 38. Proyección 2022 de derrama de créditos hipotecarios y no hipotecarios

Tipo de crédito	Derrama de crédito (mdp)		
	Infonavit	Entidades financieras	Total
Hipotecarios	186,175.90	60,469.20	246,645.10
No hipotecarios	1,696.70	5,780.90	7,477.50
Total	187,872.60	66,250.10	254,122.70

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Tabla 39. Programa Operativo Anual 2022 por línea y producto

Desglose por línea y producto	Cierre 2020	Estimado 2021	Desfavorable	2022 Central	Favorable
Línea II adquisición de vivienda	316,728	311,754	314,826	331,309	335,593
Crédito Infonavit	260,361	252,477	252,549	264,200	264,236
Infonavit Total	13,956	15,873	15,873	16,138	16,138
Cofinanciamiento	25,671	27,415	30,415	34,926	39,174
Segundo Crédito y subsecuentes	16,740	15,989	15,989	16,045	16,045
Línea II compra de suelo	-	-	-	-	1,916
Línea III construcción	7,362	10,288	10,533	10,700	11,200
Crédito Infonavit	7,360	10,103	9,453	9,480	9,980
ConstruYO	2	185	1,080	1,220	1,220
Línea IV mejoras y ampliación	150,641	199,288	226,268	253,275	261,507
Crédito Infonavit	16,221	35,890	39,169	39,937	39,937
ConstruYO	3	516	2,859	2,929	2,929
Mejoravit	134,417	157,130	161,232	164,393	164,393
Piloto de mejora para no activos	-	5,752	23,008	46,016	54,248
Línea V pago de pasivos	514	638	651	664	664
Línea VI refinanciamiento	-	-	-	-	1,075
Créditos totales	475,245	521,968	552,278	595,948	611,955

Fuente: Subdirección General de Crédito.

Tabla 40. Proyección 2022 por delegación para créditos hipotecarios y no hipotecarios

Delegación	Estimación de créditos hipotecarios por rango salarial						No hipotecarios*
	Hasta 2.7	2.71 a 4.1	4.11 a 5.8	5.81 a 9	mayor a 9	Total	
Aguascalientes	2,367	2,375	1,363	1,289	1,376	8,770	3,379
Baja California	2,061	5,212	3,420	2,390	3,319	16,402	11,365
Baja California Sur	625	459	356	548	645	2,633	2,908
Campeche	272	239	215	250	385	1,361	2,097
Coahuila	4,077	5,406	3,225	2,812	3,338	18,858	7,668
Colima	1,125	927	531	543	451	3,577	407
Chiapas	740	744	505	580	623	3,192	5,540
Chihuahua	4,402	8,648	3,970	2,932	3,484	23,436	20,819
Ciudad de México	4,043	4,293	4,110	5,272	8,834	26,552	9,520
Durango	2,809	1,860	759	705	555	6,688	4,657
Guanajuato	5,086	6,277	3,432	3,143	2,856	20,794	7,010
Guerrero	468	361	237	318	604	1,988	1,045
Hidalgo	1,879	2,042	1,386	1,431	1,888	8,626	1,214
Jalisco	9,150	8,903	4,681	4,521	5,424	32,679	9,947
México	5,066	5,488	4,892	5,956	7,755	29,157	21,960
Michoacán	2,094	1,366	707	671	885	5,723	1,627
Morelos	396	393	322	505	1,689	3,305	2,487
Nayarit	693	669	424	398	427	2,611	782
Nuevo León	9,430	15,716	9,592	7,809	8,245	50,792	13,500
Oaxaca	223	158	125	166	274	946	1,586
Puebla	2,488	2,228	1,466	1,690	2,434	10,306	3,711
Querétaro	1,045	1,642	1,287	1,753	5,001	10,728	3,016
Quintana Roo	4,281	2,816	1,388	1,358	1,690	11,533	831
San Luis Potosí	1,576	2,161	1,705	1,420	1,942	8,804	1,840
Sinaloa	3,272	2,624	1,427	1,257	1,215	9,795	2,603
Sonora	3,035	3,871	1,843	1,914	1,980	12,643	6,000
Tabasco	765	738	410	482	614	3,009	2,929
Tamaulipas	4,084	8,554	3,299	2,218	2,243	20,398	7,016
Tlaxcala	673	578	277	323	331	2,182	1,124
Veracruz	3,818	3,039	1,806	2,026	2,019	12,708	4,694
Yucatán	3,255	2,066	888	967	1,250	8,426	3,912
Zacatecas	698	679	452	538	401	2,768	1,348
Total general	85,996	102,532	60,500	58,185	74,177	381,390	168,542

* Los no hipotecarios no consideran mejora para no activos.

Fuente: Subdirección General de Crédito



GLOSARIO

Cedevís. 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.

Cesi. 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.

CNBV. Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Cobranza Social. En el artículo 71 de la Ley del Infonavit se estipula que el Instituto debe dar opciones que ayuden a las y los acreditados con dificultad de pago a conservar su patrimonio, adoptando un esquema de Cobranza Social para la recuperación de los créditos otorgados

El Infonavit interpreta ese mandato como la serie de “acciones, productos y servicios que ofrece para apoyar a las y los acreditados durante la administración de su crédito, con el objeto de que puedan conservar su patrimonio, mediante soluciones viables, oportunas y con apego al respeto a la dignidad humana, observando siempre la salud financiera del Fondo Nacional de la Vivienda, de acuerdo con la normatividad institucional vigente”.

Costo operativo. 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%.

CRM. Customer Relationship Management. Herramienta que registraba todas las interacciones del Instituto con las y los usuarios, siendo la columna vertebral de la atención en todos los canales de servicio

CUOEF. 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.

Fanvit. Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores que está integrado por aquellos recursos excedentes que a la fecha no hayan

sido destinados a soluciones de vivienda para las y los derechohabientes.

Fovissste. Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

GAOV. Gastos por Administración, Operación y Vigilancia del Infonavit. Ver Costo operativo.

Grupos sociales. Grupos conformados por un conjunto de personas que comparten opiniones, valores, visiones de mundo, intereses e inquietudes, con el fin de planificar estrategias para lograr objetivos y metas, en beneficio del propio grupo.

ICAP. 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 CUOEF. Es el cociente entre el patrimonio neto del Instituto y la suma de los activos ponderados sujetos a Riesgos de Crédito, de Mercado y Operacional.

ICV. Índice de Cartera Vencida. Se refiere a la razón entre el número de créditos o saldos en cartera vencida y la cartera total administrada.

IMPI. Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

IMSS. Instituto Mexicano del Seguro Social.

IRN. Índice de Recomendación Neta. Indicador que mide la fidelidad de las y los derechohabientes e indica la satisfacción de estos. Los resultados reportados se encuentran en una escala de valoración cuyo rango oscila entre -100% a 100%. También conocido en inglés como Net Promoter Score [NPS].

MCI. Mi Cuenta Infonavit.

mdp. Millones de pesos.

Mejoravit. Es un crédito en pesos que una entidad financiera otorga a las y 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.

NIIF. Las Normas Internacionales de Información Financiera [NIIF], en inglés conocidas como IFRS [International Financial Reporting Standards], son una serie de principios contables y estándares técnicos establecidos por la IASB [International Accounting Standards Board], cuyo objetivo consiste en armonizar la normativa contable a nivel internacional.

pb. Puntos base. Es la centésima parte [1/100] de un punto porcentual, es decir, 1 pb = 0.01%.

PEF. Plan Estratégico y Financiero. Documento que incluye el Plan Financiero a cinco años, el Presupuesto de Ingresos y Egresos, el Plan de de Labores y de Financiamientos.

POA. Programa Operativo Anual.

REA. Régimen Especial de Amortización. Cobranza a derechohabientes sin relación laboral que no se lleva a cabo vía nómina.

Riesgo de Crédito. Pérdida potencial que resulta del incumplimiento de las y los acreditados de sus compromisos de pago.

Riesgo de Extensión. 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.

ROA. Régimen Ordinario de Amortización. Cobranza a derechohabientes con relación laboral que se lleva a cabo vía nómina.

SAR. Sistema de Ahorro para el Retiro.

SCV. 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.

Sedatu. Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano.

Sharp Ratio. Mide la relación Rentabilidad por encima de la tasa libre de riesgo / Volatilidad Histórica [desviación standard] de un fondo de inversión. Cuanto mayor es el Sharpe Ratio, mejor es la rentabilidad del fondo en relación con la cantidad de riesgo que se ha tomado en la inversión.

Siefores. Sociedades de inversión encargadas de invertir los recursos administrados por las administradoras de fondos para el retiro dentro del Sistema de Ahorro para el Retiro vigente en México.

SSV. Saldo de la Subcuenta de Vivienda. Ahorro monetario de las y los derechohabientes acumulado en su Subcuenta de Vivienda.

UMA. 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 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.

VSM. Veces Salario Mínimo.

ÍNDICE DE DIAGRAMAS, GRÁFICAS Y TABLAS

Diagrama 1. Mandatos del Infonavit y sus principales cambios	7
Diagrama 2. Interacción del derechohabiente con el Infonavit y sus soluciones financieras	8
Diagrama 3. Planteamiento Estratégico del Infonavit	23
Diagrama 4. Mejoras Infonatel	25
Diagrama 5. Proceso de soporte en delegación regional, Cesi e Infonatel	25
Diagrama 6. Mejoras en el servicio de los Cesi	25
Diagrama 7. Sistema de atención en Cesi resolutivo	26
Diagrama 8. Acciones para mitigar pagos en exceso	29
Diagrama 9. Perfilamiento institucional	30
Diagrama 10. Rediseño Mi Cuenta Infonavit 3.0	31
Diagrama 11. Servicios a los canales	32
Diagrama 12. Esquema de niveles de seguridad en canales de atención	33
Diagrama 13. Objetivos de desempeño del Infonavit	36
Diagrama 14. Etapas de adquisición de suelo	37
Diagrama 15. Tipos de refinanciamiento	38
Diagrama 16. Alternativas de refinanciamiento	38
Diagrama 17. Características de viviendas particulares habitadas (VivPH)	39
Diagrama 18. Pilares de la Política de Cobranza Social	42
Diagrama 19. Productos bajo análisis	42
Diagrama 20. Data Warehouse del Infonavit	51
Diagrama 21. Modernización de los sistemas FICO y TRM	52
Diagrama 22. Homologar normativa de las delegaciones regionales	54
Diagrama 23. Perfil de riesgos del Instituto	69
Diagrama 24. Modelo de Pérdida Esperada	74
Diagrama 25. Grupo Multidisciplinario de Experiencia Infonavit	76
Diagrama 26. Impactos positivos adicionales	78
Diagrama 27. Criterios para construcción en suelo	79
Diagrama 28. Ventajas adicionales	79
Diagrama 29. Beneficios de la movilidad adecuada	79
Diagrama 30. Retos detectados	81
Diagrama 31. Acreditados sujetos de apoyo	82
Diagrama 32. Beneficios esperados ASI	82
Diagrama 33. Niveles de entrada al apoyo	82
Diagrama 34. Reglas generales de la PCS	84
Diagrama 35. Marco rector del sector vivienda	89
Diagrama 36. Estructura de la alineación con el PND 2019-2024	89
Diagrama 37. Objetivos primordiales del Programa Sectorial	90
Diagrama 38. Características de una vivienda adecuada	91
Diagrama 39. Alineación de la Planeación estratégica del Infonavit al marco rector del sector vivienda	92
Diagrama 40. Consolidar oferta actual y flexibilizar condiciones	92
Diagrama 41. Crear soluciones para necesidades no atendidas [1/2]	92
Diagrama 42. Crear soluciones para necesidades no atendidas [2/2]	92
Diagrama 43. Diseñar y aplicar soluciones financieras de cartera	92
Diagrama 44. Portafolio de proyectos 2022 por Eje estratégico	104
Gráfica 1. Consumo privado, Inversión Fija Bruta, exportación e importaciones	17
Gráfica 2. Población ocupada	18
Gráfica 3. Producción e inversión en vivienda	19
Gráfica 4. Monto de crédito otorgado por institución	20
Gráfica 5. Composición del portafolio a septiembre de 2021	35

Gráfica 6. Cobranza por fiscalización	53
Gráfica 7. Rentabilidad recaudatoria	53
Gráfica 8. Escenarios del Remanente de operación	65
Gráfica 9. Rendimiento nominal SCV	66
Gráfica 10. Rendimiento real SCV	66
Gráfica 11. Ejercicio 2021, VaR porcentual y límite	70
Gráfica 12. Evolución mensual del ICAP	71
Gráfica 13. Distribución del portafolio en balance	72
Gráfica 14. Administración de Riesgo de Crédito	72
Gráfica 15. Resultados del Modelo de Pérdida Esperada	74
Gráfica 16. Porcentaje de colocación hipotecaria por ZCU y por vivienda nueva y existente	80
Gráfica 17. Relación GAOV recursos-metodología actual	87
Gráfica 18. Recursos totales [Denominador]	88
Gráfica 19. Gasto [Numerador]	88
Gráfica 20. Principales variaciones en el presupuesto GAOV 2022 de acuerdo con el tamaño de la variación	99
Gráfica 21. Presupuesto del Portafolio de proyectos institucionales 2022 [estratégicos y tácticos]	104
Gráfica 22. Portafolio de Proyectos 2022: porcentaje de presupuesto por Eje estratégico	105
Gráfica 23. Proyección 2022 de créditos no hipotecarios por producto	110
Gráfica 24. Créditos hipotecarios y no hipotecarios [Mejoravit y ConstruyO] por rango salarial	111
Gráfica 25. Créditos línea II para vivienda nueva y existente	111
Tabla 1. Estimaciones macroeconómicas	22
Tabla 2. Proyección 2021-2026 [escenario central] del portafolio de créditos	40
Tabla 3. Proyección 2022-2026 desglose por línea [escenario favorable y desfavorable]	40
Tabla 4. Proyección 2021-2026 [escenario favorable, central y desfavorable] del portafolio de créditos	40
Tabla 5. La cobranza social del Infonavit de 2020 a 2022	43
Tabla 6. Proyección de desplazamiento de vivienda recuperada	45
Tabla 7. Rentabilidad por clase de activo	61
Tabla 8. Proyección del flujo de efectivo	62
Tabla 9. Proyección del Balance General	63
Tabla 10. Detalle de cartera vencida	64
Tabla 11. Proyección del Estado de resultados y remanente de operación [mpd]-Escenario central	65
Tabla 12. Remanente de operación	66
Tabla 13. Indicadores clave de desempeño 2022–2026	67
Tabla 14. Indicadores de desempeño: escenario central	68
Tabla 15. Sensibilidad del portafolio	70
Tabla 16. Composición y resultado del portafolio	71
Tabla 17. Monto y proporción anual de reservas por tipo de riesgo	72
Tabla 18. Clasificaciones ZCU	80
Tabla 19. Distribución de créditos hipotecarios por ZCU y por vivienda nueva y existente de enero a octubre de 2021	80
Tabla 20. Distribución esperada de créditos hipotecarios por ZCU 2021-2026	80
Tabla 21. Universo susceptible	83
Tabla 22. Número de solicitudes realizadas por acreditados	83
Tabla 23. Número de apoyos aplicados	83
Tabla 24. Elementos clave e implicaciones de la PCS	84
Tabla 25. Mejoras incorporadas en la PCS	85
Tabla 26. Propuesta relación GAOV recursos	89
Tabla 27. Ingresos y egresos 2022	95
Tabla 28. Presupuesto de GAOV 2021-2022	98
Tabla 29. Proporción de GAOV 2022 a recursos totales	99
Tabla 30. Presupuesto de Inversiones Propias 2021-2022	101
Tabla 31. Proyectos enfocados en mejorar la relación con las y los derechohabientes [Eje 1]	105
Tabla 32. Proyectos enfocados en generar soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes [Eje 2]	105

Tabla 33. Proyectos enfocados en generar una operación eficiente y transparente [Eje 3]	105
Tabla 34. Proyectos enfocados en implementar habilitadores requeridos	106
Tabla 35. Presupuesto ejercido acumulado por los proyectos con continuidad	109
Tabla 36. Créditos por línea de crédito	110
Tabla 37. Créditos hipotecarios y no hipotecarios por rango salarial 2020-2022	111
Tabla 38. Proyección 2022 de derrama de créditos hipotecarios y no hipotecarios	111
Tabla 39. Programa Operativo Anual 2022 por línea y producto	112
Tabla 40. Proyección 2022 por delegación para créditos hipotecarios y no hipotecarios	113



PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO 2022-2026 FONAVIT