Informe Anual de Actividades

2024

Informe Anual de Actividades

2024



Contenido

Presentación 1

I. Entorno económico 2024 2

II. Resultados del Programa Operativo Anual 2024 5

III. Resultados financieros 10

Estados financieros 10

Indicadores clave de desempeño 14

IV. Prioridades estratégicas 16

Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes 16

Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes 18

Operación eficiente y transparente 30

Habilitadores 35

Resultados de los indicadores estratégicos 2024 37

Vinculación del Infonavit con el marco rector del sector vivienda 2019-2024 39

Avance en las recomendaciones de la H. Asamblea General 39

V. Riesgos a los que está expuesto el Infonavit 40

VI. Resultados de los Proyectos Institucionales 46

VII. Mecanismo de evaluación del PEF 2024-2028 49

Anexos 52

Presentación

Se entrega el presente Informe Anual de Actividades 2024 al H. Consejo de Administración del Infonavit para dar cumplimiento a las obligaciones establecidas en el artículo 10, fracción II; artículo 16, fracción IV, y artículo 23, fracción IV de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, así como con el mecanismo de evaluación del Plan Estratégico y Financiero (PEF) 2024-2028 aprobado por la H. Asamblea General en su Sesión Ordinaria 124, celebrada el 10 de diciembre de 2021. También se da cumplimiento a los artículos 5, 169 y 180 de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento[1].

[1] Conocida como CUOEF por el acrónimo de Circular Única de Órganos y Entidades de Fomento.

I. Entorno económico 2024

A continuación, se describe el entorno económico bajo el cual operó el Infonavit durante 2024, así como un análisis del desempeño observado en los sectores de vivienda e hipotecario.

Desempeño de la economía mexicana

Durante 2024 la economía mexicana mantuvo un ritmo de crecimiento similar al observado entre 2012 y 2019; en 2024, de acuerdo con la estimación oportuna del Producto Interno Bruto (PIB), la economía del país tuvo un incremento de 1.5% en cifras originales. Al comparar el crecimiento del PIB con la estimación propuesta en el escenario central del Plan Estratégico y Financiero 2024-2028 (PEF) de 2.7%, se tiene una brecha de 1.2 puntos porcentuales a la baja respecto al estimado. Esta diferencia se debe a que al momento de la elaboración del PEF se esperaba que la actividad industrial de Estados Unidos acelerara su crecimiento debido a la relocalización de empresas, impactando positivamente a la industria mexicana. Asimismo, se proyectaba una política monetaria menos restrictiva y que disminuyera hasta 9.50%, es decir, 50 puntos adicionales a lo observado.

Al cierre del año se registraron 214.0 mil puestos de trabajo ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), cifra menor a la estimada en el escenario central del PEF de 764.0 mil puestos de trabajo. A pesar de que la tasa de desocupación se ubicó en mínimos históricos y que la tasa de informalidad mostró una tendencia a la baja durante 2024, se observó que la tasa de crecimiento de la población mayor a 15 años ha disminuido su ritmo de aumento, lo cual impacta al incremento del mercado laboral en su conjunto.

El salario mínimo diario se estableció en 248.93 pesos, similar a lo estimado por el Infonavit en el PEF de 248.10 pesos diarios. El aumento al salario mínimo se debe en parte a los altos niveles inflacionarios del país, así como a la política del Gobierno Federal enfocada en recuperar el poder adquisitivo de las personas que ganan un menor salario. La expectativa es que el salario mínimo alcance dos veces la Línea de Pobreza por Ingresos Urbanos (LPIU) en 2026 y 2.5 canastas básicas en 2030, de acuerdo con en el documento *100 pasos para la transformación* y los *100 puntos de compromiso* que la Presidenta Claudia Sheinbaum dio a conocer el 1 de octubre.

La inflación en México se ubicó en 4.21% en diciembre, por arriba del intervalo objetivo de 2.0% a 4.0% establecido por el Banco de México y del escenario central del PEF estimado en 3.70%. Durante el año, los precios estuvieron presionados principalmente por el componente de servicios, aunque desde julio comenzaron a mostrar una tendencia a la baja, cerrando el año con una variación anual de 4.94%. Por su parte, las mercancías contribuyeron a la desaceleración de los precios, registrando una tasa de variación anual de 2.47% al cierre del 2024, un crecimiento inferior al promedio observado entre 2012 y 2019.

Al cierre del año, la tasa de referencia de Banco de México fue de 10.00%, colocándose 50 puntos base por arriba de lo reportado en el escenario central del PEF 2024-2028. El nivel observado al cierre de 2024 se debió a la persistencia en la inflación, que no alcanzó el rango objetivo establecido por el Banco de México. No obstante, en el segundo semestre de 2024, la tasa de interés de referencia comenzó con su ciclo de descenso, al acumular una disminución de 100 puntos base.

El tipo de cambio cerró el año en 20.79 pesos por dólar, por arriba de lo estimado en el escenario central del PEF. La depreciación del peso se atribuye a la fortaleza del dólar estadounidense frente a la mayoría de las divisas a nivel global, a episodios de volatilidad derivados del aumento en la tasa de referencia en Japón y las tensiones geopolíticas en diversas regiones del mundo. En el caso específico de México, la victoria de Donald Trump y su política comercial ha incrementado la incertidumbre económica en el país, lo que provoca mayor volatilidad del peso frente al dólar.

Sector vivienda

La inversión y la producción de vivienda en México mostraron una dinámica fluctuante durante el año, impulsada tanto por la actividad de las empresas constructoras como por las condiciones de financiamiento y costos.

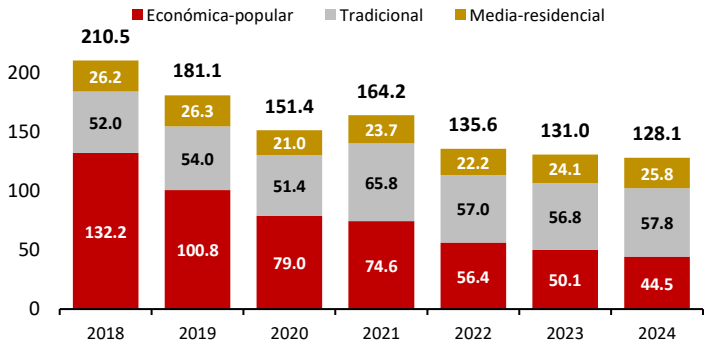
El Índice Nacional de Precios al Productor (INPP) de la Construcción, reportado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), registró una tendencia de aceleración entre abril y septiembre, cuando pasó de una tasa de crecimiento anual de 1.2% a una de 4.1%, respectivamente. En el último trimestre del año, su comportamiento se desaceleró al registrarse una tasa de crecimiento anual de 3.8% en octubre y de 3.5% en diciembre.

La tasa de interés de crédito puente para la construcción de vivienda se ubicó en 14.07% en diciembre, lo que representa una disminución anual de 50 puntos base. Se prevé que esta tasa continúe en línea con los ajustes de la tasa de interés objetivo del Banco de México.

La producción de vivienda registrada en el Registro Único de Vivienda (RUV) sigue con una tendencia a la baja y mostró una disminución de 2.2% anual en el acumulado de enero a diciembre, alcanzando un total de 128.1 mil unidades. En particular, la participación de la vivienda del segmento económica-popular, vivienda con valor de hasta 200 Unidades de Medida de Actualización (UMA) experimentó una caída del 3.5%, lo que equivale a 5.6 mil viviendas menos producidas en comparación con el mismo periodo de 2023. Por otro lado, la proporción de vivienda tradicional, dentro del rango de valores entre 200 y 350 UMA, se incrementó un 1.8%, lo que representa 1.0 mil unidades adicionales.

Gráfica 1. Producción de vivienda social

Enero a diciembre de cada año, miles de viviendas



Fuente: Registro único de Vivienda (RUV)

Al cuarto trimestre de 2024, los precios de la vivienda reportados por la Sociedad Hipotecaria Federal aumentaron 8.7% en comparación con el mismo periodo de 2023. Por su parte, los ingresos promedio nominales de todos los trabajadores registrados ante el IMSS crecieron en promedio 8.5% anual a nivel nacional durante 2024. Este crecimiento salarial está relacionado con el nivel de asequibilidad de la vivienda, ya que una mayor brecha entre el aumento de los precios de la vivienda y los salarios puede dificultar el acceso de los trabajadores a una vivienda propia. Si los precios crecen a un ritmo significativamente mayor que los ingresos, se genera una brecha de asequibilidad, lo que podría limitar la capacidad de las familias para adquirir una vivienda adecuada.

Mercado hipotecario

En noviembre de 2024, el mercado hipotecario mexicano continuó con la tendencia positiva en la colocación de crédito. En el acumulado a noviembre, se otorgaron 821.8 mil créditos hipotecarios y para la vivienda por un monto total de 503.3 mil millones de pesos (mmdp), con crecimientos de 19.9% anual y 7.7% real anual, respectivamente.

En el periodo, el Infonavit colocó 558.3 mil créditos hipotecarios y para vivienda, 45.1% más que en 2023, que representan una derrama económica de 212.3 mmdp. En contraste, la banca comercial redujo su colocación de créditos 30.7%. Por su parte, el Fovissste colocó 32.5 mil créditos, lo que significó un aumento del 0.6%.

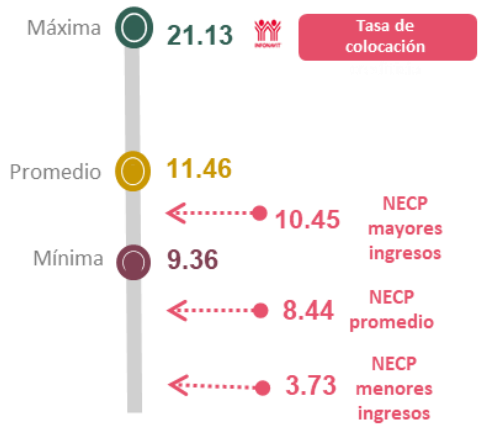
Gráfica 2. Créditos hipotecarios y para la vivienda por institución, enero-noviembre

Institución	Créditos			Monto otorgado (miles de millones de pesos)		
	Nov-2023	Nov-2024	Var. % anual	Nov-2023	Nov-2024	Var. % real anual
Infonavit	384,790	558,294	45.1	166.8	212.3	27.3
Banca	158,464	109,834	-30.7	264.9	255.2	-3.7
Fovissste	32,276	32,479	0.6	28.5	29.9	4.8
Otros	109,629	121,150	10.5	7.2	5.9	-17.2
Total	685,159	821,757	19.9	467.4	503.3	7.7

Fuente: Sistema Nacional de Información e Indicadores de Vivienda (SNIIV) y Sistema de Información Infonavit (SII).

En cuanto a la participación en la colocación de todos los destinos de crédito hipotecario y para la vivienda, Infonavit es la institución líder con una participación del 67.9% del total de los créditos otorgados. En términos de monto otorgado, la participación de Infonavit fue de 42.2%. Por su parte, la participación de la banca comercial fue de 13.4% en el número de créditos y de 50.7% en términos de monto. La banca otorgó un mayor monto de crédito ya que atiende a la población de altos ingresos, mientras que la participación del Infonavit en cuanto al monto es menor debido a su vocación social de otorgar créditos a los trabajadores de más bajos ingresos. Fovissste, por su parte, en términos del número de créditos otorgados, tuvo una participación de 4.0% en 2024 y en lo que respecta al monto otorgado, su participación fue de 5.9% con respecto al total.

Tasas de interés del mercado hipotecario (%)
(Infonavit: diciembre 2024; Banca: noviembre 2024)



Los costos de financiamiento hipotecario en términos de las tasas de interés y el Costo Anual Total (CAT) mantuvieron en diciembre la desaceleración presentada a lo largo del año, con algunos casos de contracción. El CAT mínimo alcanzó un nivel de 11.20%, asociado a una tasa de interés del 9.36%, mientras que el CAT máximo se situó en 28.18%, con una tasa de interés asociada del 21.13%. Estas cifras representaron variaciones anuales de 30 puntos base para el CAT mínimo y sin cambios para el máximo. Por su parte, el CAT promedio se ubicó en 13.86%, registrando una variación anual de un punto base. La tasa promedio simple de los créditos hipotecarios se registró en 11.45%, un punto base por debajo del nivel observado en diciembre de 2023. Por parte de la tasa del Infonavit, el Nuevo Esquema de Crédito en Pesos (NECP) se caracteriza por ofrecer una tasa de interés fija durante toda la vida del crédito, ajustada según el nivel de ingresos del solicitante al momento de tramitar el préstamo. Dicha tasa de interés puede ser tan baja como 3.76% anual, para las personas trabajadoras de menores ingresos, y hasta 10.45% para las personas de mayores salarios. A diciembre de 2024, la tasa promedio ponderada del Infonavit para los créditos otorgados bajo el NECP se situó en 8.44%[2], por debajo de la ofrecida por la banca comercial.

[2] La tasa promedio refleja la distribución de ingresos entre las y los acreditados que es el factor que determina la tasa asignada, por lo que las variaciones observadas en la tasa promedio están directamente vinculadas con los ingresos de los acreditados del periodo que se reporta.

II. Resultados del Programa Operativo Anual 2024

Al cierre de diciembre 2024, el Instituto colocó 599,287 acciones de crédito, lo que representa un avance de 130% respecto a la meta anual y un aumento de 38% respecto 2023. Por línea de crédito, la colocación se distribuyó de la siguiente manera:

• Adquisición de vivienda (Línea II): 342,775 créditos para adquisición de vivienda, de los cuales 48.3% corresponde a vivienda nueva y 51.7% a existente.

• Compra de suelo (Línea II): 5,573 créditos para adquisición de suelo que representa un avance del 132% respecto a la meta anual.

• Construcción (Línea III): 16,272 créditos, 68.7% más que en 2023 y un avance de 169% respecto de la meta planteada en 2024.

• Mejoras y ampliación (Línea IV): 233,439 créditos, 89.9% más respecto de 2023 y alcanzando un avance de 160% respecto de la meta.

• Pago de pasivos (Línea V): 1,228 créditos, 153.7% más que en 2023 y un avance de 176% de avance de la meta institucional.

Tabla 1. Colocación y avance con respecto al Programa Operativo Anual (POA) 2024

Línea y producto de crédito	2024			2023	Var. % vs 2023
	Créditos	POA	% Avance vs POA		
Línea II, adquisición de vivienda	**342,775**	**299,579**	**114.4%**	**297,789**	**15.1%**
Crédito Infonavit	283,149	263,418	107.5%	237,316	19.3%
Infonavit Total	29,203	16,395	178.1%	16,350	78.6%
Cofinanciamiento	19,050	19,766	96.4%	16,809	13.3%
Segundo Crédito				15,480	-
Apoyo Infonavit	11,373			11,834	-3.9%
Línea II, compra de suelo	**5,573**	**4,220**	**132.1%**	**3,208**	**73.7%**
Línea III, construcción	**16,272**	**9,621**	**169.1%**	**9,645**	**68.7%**
Crédito Infonavit	16,239	9,771	166.2%	9,607	69.0%
ConstruYO	33	50	66.0%	38	-13.2%
Línea IV, mejoras y ampliación	**233,439**	**145,568**	**160.4%**	**122,903**	**89.9%**
Mejoravit	220,984	134,068	164.8%	103,112	114.3%
ConstruYO	403	1,500	26.9%	731	-44.9%
MejoraSí	12,052	10,000	120.5%	19,060	-36.8%
Línea V, pago de pasivos	**1,228**	**698**	**175.9%**	**484**	**153.7%**
Línea VI, refinanciamiento	**-**	**100**	**0.0%**		
Créditos subtotales	**599,287**	**459,786**	**130.3%**	**434,029**	**38.1%**
Otros: Créditos por emergencia Otis	**22,468**			**3,587**	
Créditos totales	**621,755**			**437,616**	

Fuente: Infonavit

Nota: El Programa Operativo Anual (POA) 2024 incluyó el producto de Línea VI, refinanciamiento, sin embargo, el producto no se implementó en 2024.

El 19 de marzo se agotaron los recursos del programa MejoraSí, créditos de mejora para personas derechohabientes no activas, al colocarse 12,052 créditos en 2024, lo que represento un avance de la meta anual de 120.5%.

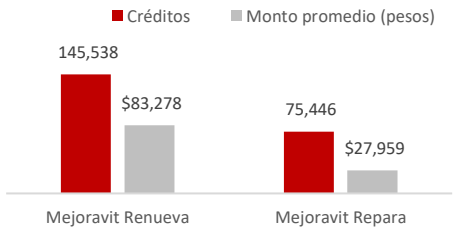
En cuanto a Mejoravit: Renueva y Repara, se colocaron 220,984 créditos y se generó una derrama de crédito de 14,229.6 mdp, toda financiada por el Instituto.

Del total de créditos para adquisición de vivienda, 165,505 fueron para compra de vivienda nueva, lo que representa un incremento de 9.2% con respecto a 2023, y 177,270 créditos fueron para adquisición de vivienda existente, incrementándose en 21.3% respecto a 2023.

La colocación de créditos al cierre de 2024 generó una derrama de crédito de 330,150 mdp. De esta, 233,776.7 mdp corresponden al monto de crédito fondeado por Infonavit, 36,078.8 mdp al saldo de la subcuenta de vivienda utilizado para la operación crediticia y 60,294.4 mdp fue el fondeo de Entidades Financieras.

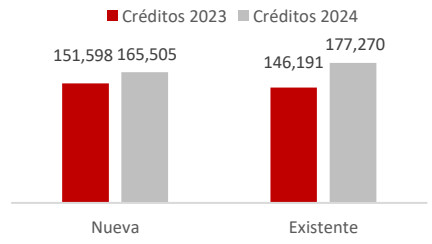
En relación con la proyección anual 2024 establecida en el programa, a diciembre 2024 se logró un avance de 124.5% de monto de crédito

Gráfica 3. Colocación y monto promedio Mejoravit 2024



Fuente: Infonavit.

Gráfica 4. Colocación de créditos Línea II, por tipo de vivienda, 2023 y 2024



Fuente: Infonavit.

fondeado por Infonavit y de 131.4% correspondiente a la derrama de crédito.

Tabla 2. Derrama y su composición 2024

Derrama de Crédito	2023	2024	POA 2024	Var anual %	% Avance POA
Monto de crédito	177,469	233,777	187,744	32%	125%
Saldo de la Subcuenta de vivienda	28,876	36,079	30,118	25%	120%
Entidades financieras	53,447	60,294	33,367	13%	181%
Derrama total	**259,792**	**330,150**	**251,228**	**27%**	**131%**

Fuente: Infonavit.

Al analizar la colocación por delegación regional, se observa que todas las delegaciones regionales, salvo Yucatán, Campeche y Oaxaca, presentaron mejores resultados que lo proyectado. Los estados con mayor contribución a la colocación crediticia fueron: Nuevo León (11.3% del total de créditos), Jalisco (9.2%), Estado de México (7.9%), Ciudad de México (7.3%) y Chihuahua (6.7%).

Tabla 3. Ranking de la colocación de créditos en delegaciones regionales 2024

Ranking	Delegación	Avance al 31-dic	POA 2024	% de avance 2024 respecto al POA
1	Nuevo León	65,042	55,701	119%
2	Jalisco	52,600	43,417	124%
3	México	45,586	34,463	135%
9	Ciudad de México	41,210	19,848	216%
4	Chihuahua	38,630	29,037	135%
5	Tamaulipas	31,707	26,080	122%
6	Baja California	31,388	25,588	124%
8	Guanajuato	30,876	21,419	147%
7	Coahuila	28,312	22,236	129%
10	Veracruz	20,123	15,556	131%
11	Sonora	19,014	14,967	130%
13	Quintana Roo	15,700	12,659	127%
20	Hidalgo	15,436	9,834	158%
12	Querétaro	14,177	13,765	110%
14	Puebla	13,148	11,444	118%
16	San Luis Potosí	12,597	10,224	126%
15	Sinaloa	12,665	10,859	118%
19	Durango	12,053	9,850	123%
17	Aguascalientes	11,164	10,111	113%
18	Yucatán	9,710	10,111	99%
21	Michoacán	7,593	5,413	143%
23	Chiapas	7,709	4,791	161%
24	Tabasco	7,437	4,238	177%
22	Morelos	4,931	4,902	103%
25	Baja California Sur	4,403	4,195	106%
29	Colima	4,290	2,938	149%
27	Zacatecas	3,776	3,291	116%
30	Nayarit	3,732	2,667	142%
26	Campeche	3,346	3,598	93%
28	Tlaxcala	3,026	2,968	103%
31	Oaxaca	2,527	2,663	96%
32	Guerrero	1,954	953	207%
Total general		**575,862**	**449,786**	**131%**

Fuente: Infonavit.

Notas:

1/ Excluye créditos de Apoyo Infonavit, MejoraSí y emergencia OTIS.

2/ No incluye refinanciamiento.

Tabla 4. Colocación 2023-2024 y respecto a la proyección 2024

Delegación	2024				2023		Crecimiento 2024 vs 2023
	Avance al 31-dic	Proyección 2024	% de avance 2024	Avance con MejoraSí	Avance al 31-dic	Avance con MejoraSí	
Aguascalientes	11,415	10,111	113%	11,539	9,747	10,000	17%
Baja California	31,690	25,588	124%	31,805	21,663	22,080	46%
Baja California Sur	4,443	4,195	106%	4,470	3,233	3,313	37%
Campeche	3,358	3,598	93%	3,487	2,374	2,580	41%
Coahuila	28,765	22,236	129%	28,800	21,563	7,033	33%
Colima	4,364	2,938	149%	4,377	3,491	26,691	25%
Chiapas	7,722	4,791	161%	8,909	4,976	25,054	55%
Chihuahua	39,133	29,037	135%	39,338	26,277	21,729	49%
Ciudad de México	42,925	19,848	216%	46,634	19,472	3,561	120%
Durango	12,119	9,850	123%	12,149	10,474	10,539	16%
Guanajuato	31,571	21,419	147%	31,797	21,311	21,637	48%
Guerrero	1,973	953	207%	2,033	2,033	2,177	-3%
Hidalgo	15,512	9,834	158%	16,023	9,491	9,995	63%
Jalisco	53,937	43,417	124%	56,167	39,099	41,862	38%
México	46,621	34,463	135%	47,678	30,440	32,194	53%
Michoacán	7,727	5,413	143%	7,752	5,862	5,928	32%
Morelos	5,053	4,902	103%	5,142	3,992	4,230	27%
Nayarit	3,779	2,667	142%	3,797	2,501	2,533	51%
Nuevo León	66,339	55,701	119%	66,650	51,065	51,419	30%
Oaxaca	2,547	2,663	96%	2,776	1,617	2,135	58%
Puebla	13,526	11,444	118%	13,876	10,151	10,680	33%
Querétaro	15,103	13,765	110%	15,165	11,675	11,822	29%
Quintana Roo	16,066	12,659	127%	16,108	12,002	12,088	34%
San Luis Potosí	12,870	10,224	126%	12,887	9,919	9,955	30%
Sinaloa	12,834	10,859	118%	12,857	9,727	9,827	32%
Sonora	19,385	14,967	130%	19,418	14,057	14,143	38%
Tabasco	7,518	4,238	177%	7,737	4,720	5,068	59%
Tamaulipas	31,812	26,080	122%	32,084	23,542	24,004	35%
Tlaxcala	3,049	2,968	103%	3,198	2,406	2,567	27%
Veracruz	20,313	15,556	131%	20,795	14,972	15,800	36%
Yucatán	9,964	10,111	99%	10,036	8,272	8,508	20%
Zacatecas	3,802	3,291	116%	3,803	2,845	2,877	34%
Créditos subtotales	**587,235**	**449,786**	**131%**	**599,287**	**414,969**	**434,029**	**42%**
Otros: Créditos por emergencia Otis				22,468		3,587	
Créditos totales				**621,755**		**437,616**	

Fuente: Infonavit.

Notas:

1/ No incluye refinanciamiento.

En el anexo 1 se presenta mayor detalle de la colocación.

Colocación de Crédito 2024

58.1 %

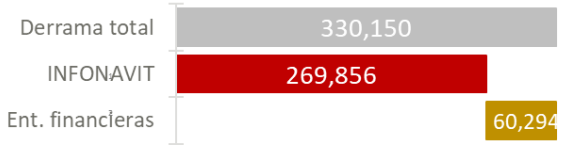
Adquisición de vivienda y suelo
348,348

599,287
Créditos totales

22,468
Créditos de emergencia para reparación o mejora para DH afectados por huracán Otis

Nota: El crédito de emergencia OTIS concluyo su vigencia el 30 de junio del 2024

Derrama total de crédito (mdp)



[1]/Incluye el monto de crédito, la Subcuenta de Vivienda y el ahorro voluntario.
[2]/Incluye el monto de crédito que otorga la entidad financiera a la o el acreditado.

39.0 %

Mejoras y ampliación
233,439

Entidades con mayor y menor colocación

Nuevo León: **11.12%**	Nayarit: **0.63%**
Jalisco: **9.37%**	Campeche: **0.58%**
México: **7.96%**	Tlaxcala: **0.53%**
Ciudad de México: **7.78%**	Oaxaca: **0.46%**
Chihuahua: **6.56%**	Guerrero: **0.34%**

Edad promedio de la población acreditada — **36.7 años**

Detalle colocación

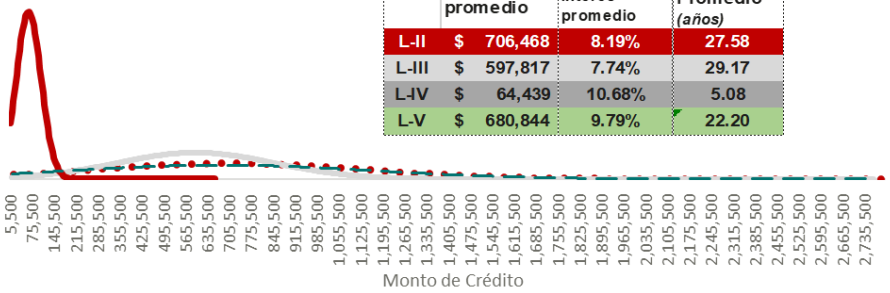
	Créditos	Derrama (mdp)
Créditos Subsecuentes	146,170	54,102
Equipa tu Casa	**2,113**	**2,032**
Compra de suelo	5,573	3,793
Mujer Infonavit	238,275	103,181

2.7 %

Construcción
16,272

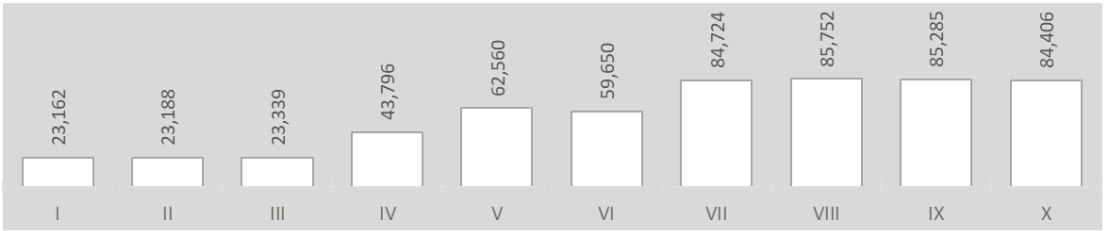
0.2 %

Pago de pasivos
1,228



		Importe promedio	Tasa de interés promedio	Plazo Promedio *(años)*
L-II	$	706,468	8.19%	27.58
L-III	$	597,817	7.74%	29.17
L-IV	$	64,439	10.68%	5.08
L-V	$	680,844	9.79%	22.20

Colocación por decil de ingresos



Nota: Se excluye Apoyo Infonavit y MejoraSí. La distribución por deciles se realiza para proyectar la colocación de créditos por año, por lo que no se incluye MejOraSí ya que en el PEF 2024-2028 no se desagregó por decil de ingreso. Los deciles están construidos a partir del salario diario integrado de los trabajadores activos registrados ante el Infonavit al cierre del primer bimestre de 2024.

III. Resultados financieros

Estados financieros

A partir del 1 de enero de 2024, el Infonavit implementó cambios en la presentación de los estados financieros, derivados de las modificaciones a las Disposiciones de Carácter General aplicables a las Entidades de Fomento y Organismos de Fomento. Estas modificaciones introducen nuevos criterios contables alineados con el sistema financiero mexicano, mediante la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Los principales ajustes realizados incorporan:

(1) La clasificación de la cartera hipotecaria que transita de una categorización vigente / vencido a etapas de riesgo en función del número de atrasos;
(2) Ajustes a la metodología para la constitución de reservas, el cual incorpora una provisión con enfoque de vida completa para créditos clasificados como etapa 2, y
(3) Valuación de la cartera hipotecaria bajo costo amortizado.

Como resultado de los ajustes realizados en la presentación de los estados financieros, la información correspondiente a 2024 no es comparable con la de 2023 ni con la publicada en ejercicios anteriores. Por esta razón, la información que se presenta a continuación compara las cifras observadas al cierre del ejercicio 2024 con las estimadas en el Plan Estratégico y Financiero (PEF) 2024–2028.

Estado de situación financiera

Al 31 de diciembre de 2024, el Efectivo y equivalentes de efectivo, junto con las Inversiones en instrumentos financieros, ascendieron a 821,945 millones de pesos (mdp), monto superior en 5.34% respecto a lo estimado en el Plan Estratégico y Financiero (PEF) 2024–2028. Este resultado se debió a unas existencias finales superiores a las previstas en el PEF[3] (revisar Tabla Flujo de Efectivo).

Por su parte, la Cartera de crédito neta al cierre del 2024 asciende a 1,576,658 mdp, lo que representa un 1.71% más de lo proyectado en PEF. Este resultado se atribuye a un Programa de financiamiento que superó a las estimaciones en un 16.68%.

Las Aportaciones a favor de los trabajadores, que constituyen el saldo de la Subcuenta de Vivienda (SCV), ascienden a 2,102,294 mdp, superior en 2.48% a lo estimado en PEF. Esto se debe principalmente al rendimiento otorgado a la SCV, el cual superó a las proyecciones en PEF (ver Tabla Indicadores Clave del desempeño 2024).

El Patrimonio total al cierre de 2024 fue de 300,630 mdp, un 2.29% más de lo previsto, impulsado por un resultado integral de 37,026 mdp que incluso superó el escenario más favorable proyectado en el PEF. Esto sitúa la razón Patrimonio a Activos totales en 12.00%.

Total de cartera de crédito (neto)	**Aportaciones a favor de los trabajadores**
1,576,658 mdp	2,102,294 mdp
Total Activo	**Total de Patrimonio**
2,505,341 mdp	300,630 mdp

Tabla 5. Estado de Situación Financiera. Cifras al 31 de diciembre de 2024
Millones de pesos

[3] Las diferencias se deben a que, en el PEF 2024-2028, las existencias finales de 2023 se estimaron en un nivel inferior al real. Esto se debió principalmente a mayores entradas netas de efectivo, resultado de una mayor recuperación de cartera, menores gastos generales e inversiones propias, entre otros factores.

Activo	dic-24	Estimación PEF	Var. PEF (mdp)	Var. % PEF
Efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones en instrumentos financieros	**821,945**	**780,307**	**41,638**	**5.34%**
Cartera de crédito Etapa 1	1,493,704	1,452,983	40,721	2.80%
Cartera de crédito Etapa 2	40,816	50,457	(9,641)	-19.11%
Cartera de crédito Etapa 3	330,704	323,820	6,884	2.13%
CARTERA DE CRÉDITO	**1,865,224**	**1,827,261**	**37,963**	**2.08%**
Amortizaciones pendientes por individualizar	(39,266)	(33,504)	(5,762)	17.20%
Financiamiento a desarrolladores	1,284	1,355	(71)	-5.27%
(+/-) PARTIDAS DIFERIDAS	(715)	(2,181)	1,466	-67.23%
(-) MENOS				
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(249,870)	(242,725)	(7,145)	2.94%
TOTAL DE CARTERA DE CRÉDITO (NETO)	**1,576,658**	**1,550,207**	**26,451**	**1.71%**
Otras cuentas por cobrar	84,984	87,378	(2,394)	-2.74%
Otros activos	21,755	22,090	(335)	-1.51%
TOTAL ACTIVO	**2,505,341**	**2,439,981**	**65,361**	**2.68%**
Pasivo				
Aportaciones a favor de los trabajadores	2,102,294	2,051,378	50,916	2.48%
Otros pasivos	102,418	94,697	7,721	8.15%
TOTAL PASIVO	**2,204,712**	**2,146,075**	**58,637**	**2.73%**
TOTAL DE PATRIMONIO	**300,630**	**293,906**	**6,724**	**2.29%**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**2,505,341**	**2,439,981**	**65,361**	**2.68%**

Fuente: Infonavit.

Estado de resultados integral

Resultado integral

Al cierre de 2024, se registró un resultado integral de 37,026 mdp, superior en 19,753 mdp a lo estimado en el PEF 2024-2028. Las principales diferencias son las siguientes:

- **Gasto por intereses.** Este rubro asciende a (136,120) mdp, superando en 43,403 mdp lo proyectado en PEF. El incremento se atribuye al mayor rendimiento otorgado a la subcuenta de vivienda (SCV) a través de Cantidad básica como resultado del destacado rendimiento del FANVIT durante el año que superó significativamente las estimaciones del PEF, impactando positivamente el rendimiento por Cantidad Básica.
- **Resultado por intermediación.** El resultado por valuación y compraventa de instrumentos financieros es de 34,283 mdp, monto que no estaba contemplado en las proyecciones de PEF 2024-2028.[4]
- **Estimación Preventiva para Riesgos Crediticios.** El gasto en reservas observado es 14,583 mdp menor a lo estimado en el PEF. Esto se explica principalmente por la aplicación de Responsabilidad Compartida. Aunque las quitas superaron lo previsto en el PEF, la liberación de reservas fue aún mayor, lo que permitió compensar incluso las mayores quitas.
- **Comisiones y tarifas cobradas.** Este concepto resultó 3,176 mdp superior a lo estimado en el PEF. La diferencia se debe a que en el PEF 2024-2028 se contempló la eliminación de la comisión de administración para toda la cartera de crédito en pesos administrada, no obstante, dicha comisión únicamente dejó de cobrarse en los nuevos créditos originados a partir de mayo 2024.

Rendimiento a la SCV

134,501 mdp

Resultado por intermediación

34,283 mdp

Resultado integral

37,026 mdp

Tabla 6. Estado de resultado integral. Cifras al 31 de diciembre de 2024

Estado de resultado integral	dic-24	Estimación PEF	Var. PEF (mdp)	Var. % PEF
Ingresos por Intereses	218,190	212,226	5,964	2.81%
Gastos por Intereses	(136,120)	(92,716)	(43,403)	46.81%
MARGEN FINANCIERO	**82,070**	**119,509**	**(37,439)**	**-31.33%**
Estimación Preventiva para Riesgos Crediticios	(57,777)	(72,361)	14,583	-20.15%
MARGEN FINANCIERO AJUSTADO POR RIESGOS CREDITICIOS	**24,293**	**47,149**	**(22,856)**	**-48.48%**
Comisiones y tarifas cobradas	5,163	1,986	3,176	159.91%
Comisiones y tarifas pagadas	(246)	(248)	2	-0.96%
Resultado por intermediación	**34,283**	**0**	**34,283**	
Otros (egresos) ingresos de la operación	**(12,409)**	**(16,451)**	**4,042**	**-24.57%**
Gastos de administración, operación y vigilancia	**(14,058)**	**(15,163)**	**1,106**	**-7.29%**
Resultado integral	**37,026**	**17,272**	**19,753**	**114.36%**

Fuente: Infonavit.

[4] En 2024, el crecimiento global fue desigual. Estados Unidos sobresalió gracias a su fuerte consumo privado y un mercado laboral resiliente, mientras que otras economías enfrentaron mayor debilidad. Aunque la inflación global se moderó, permaneció por encima de los objetivos de largo plazo de los Bancos Centrales. En medio de esta dinámica, la resiliencia económica de Estados Unidos y la incertidumbre generada por los resultados electorales en México y Estados Unidos impulsaron alzas significativas en las tasas de interés de largo plazo en ambas economías. Esto afectó negativamente el portafolio de renta fija del FANVIT. Sin embargo, la estrategia de diversificación del FANVIT, apoyada por el incremento en los índices accionarios internacionales y una depreciación del peso frente al dólar superior al 20%, compensó el impacto. El resultado por intermediación total fue positivo, alcanzando 34,283 millones de pesos.

Flujo de efectivo

Aportaciones de derechohabientes sin crédito	**Programa de financiamiento**
173,457 mdp	247,960 mdp
Recuperación de cartera	**Entrega de depósitos**
211,332 mdp	51,837 mdp

Al 31 de diciembre del 2024 se generaron entradas de efectivo por 441,341 mdp, monto superior a las salidas, que ascendieron a 330,660 mdp. Esto significa que el Infonavit generó recursos financieros suficientes para cubrir su Programa de financiamiento (247,960 mdp), las Entregas de depósitos (51,837 mdp), los Gastos generales (11,255 mdp) y Otras salidas (19,608 mdp[5]).

Las entradas de efectivo son 15,607 mdp superiores a lo estimado en PEF, impulsadas principalmente por las Aportaciones de derechohabientes sin crédito, la Recuperación de cartera y Productos financieros.

Por otro lado, las salidas de efectivo superaron en 46,220 mdp a lo proyectado en el PEF debido a los siguientes factores:

- **Mayor colocación de créditos:** Durante 2024, la colocación de créditos impactó los programas de financiamiento, que al cierre de diciembre de 2024 ascendieron a 247,960 mdp, un 16.68% por encima de lo estimado en el PEF.
- **Mayor entrega de depósitos:** Este rubro alcanzó 51,837 mdp, lo que representa un 35.17% más de lo proyectado en el PEF, impulsado principalmente por la transferencia al Fondo de Pensiones del Bienestar por un monto de 6,135 mdp.

Tabla 7. Flujo de efectivo. Cifras al 31 de diciembre de 2024

Flujo de efectivo	dic-24	Estimación PEF	Var. PEF (mdp)	Var. % PEF
EXISTENCIA INICIAL	**679,191**	**639,013**	**40,179**	**6.29%**
ENTRADAS	**441,341**	**425,734**	**15,607**	**3.67%**
Aportaciones de derechohabientes sin crédito	**173,457**	**169,519**	**3,938**	**2.32%**
Recuperación de cartera	**211,332**	**206,407**	**4,925**	**2.39%**
Entidades Receptoras, A. C. V. (Amortización Crédito de Vivienda)	188,586	183,014	5,572	3.04%
Régimen Especial de Amortizaciones (R.E.A.)	45,855	44,264	1,591	3.59%
Cobranza coparticipados, CEDEVIS y otros	(23,109)	(20,871)	(2,238)	10.73%
Emisión CEDEVIS	**0**	**0**	**0**	
Productos financieros	**50,020**	**45,654**	**4,366**	**9.56%**
Otras entradas	**6,532**	**4,154**	**2,378**	**57.25%**
SALIDAS	**330,660**	**284,440**	**46,220**	**16.25%**
Programas de financiamiento	247,960	212,517	35,442	16.68%
Entrega de depósitos	51,837	38,350	13,487	35.17%
Gastos generales	11,255	14,508	(3,253)	-22.42%
Otras salidas	19,727	19,065	662	3.47%
Otras Operaciones	(118)	0	(118)	
Partidas en tránsito	32,072	0	32,072	
EXISTENCIA FINAL	**821,945**	**780,307**	**41,638**	**5.34%**

Fuente: Infonavit.

[5] Monto que incluye Otras salidas por 19,727 mdp (Inversiones propias, gastos de titulación, gastos por recuperación especializada, gastos, entre otros), y Otras operaciones por (118) mdp.

Indicadores clave de desempeño

El Plan Estratégico y Financiero (PEF) 2024 – 2028 se elaboró considerando expectativas macroeconómicas basadas principalmente en: 1) un crecimiento moderado de la economía; 2) un buen ritmo de recuperación del empleo, y 3) una inflación cercana al objetivo de Banco de México (3.7% en 2024, escenario central).

Los resultados de los indicadores clave del desempeño al 31 de diciembre de 2024 reflejan, en términos generales, un desempeño financiero sólido y alineado con lo estimado en el PEF 2024-2028. Este desempeño permitió que el rendimiento otorgado a la Subcuenta de Vivienda (SCV) y el Resultado neto superaran las expectativas, incluso excediendo el escenario favorable proyectado.

El rendimiento a la SCV al cierre de 2024 asciende a 134,501 mdp, cifra que supera en un 47.44% al escenario central proyectado. Este rendimiento equivale a una tasa de rendimiento nominal de 6.98% y a una tasa real de 2.77%, superando incluso el rendimiento previsto en el escenario favorable. Este resultado se atribuye al rendimiento significativo del FANVIT durante el año, que superó considerablemente las estimaciones del PEF, impactando positivamente el rendimiento por Cantidad Básica.

En cuanto a las principales entradas de flujo de efectivo, como las Aportaciones de derechohabientes sin crédito, Recuperación de cartera del Régimen Ordinario de Amortización (ROA) y la Recuperación de cartera en ventanilla, todas superaron las proyecciones del escenario central y se mantuvieron en línea con lo previsto en el PEF.

El Índice de morosidad (IMOR) en saldos, medido como el porcentaje de cartera de crédito en etapa 3, es 17.73% a diciembre 2024, consistente con lo proyectado en el PEF en el escenario central (17.72%).

Por otro lado, el Índice de Capitalización (ICAP) a diciembre 2024 es 11.11%, 18 puntos base superior al escenario central estimado. Este resultado estuvo determinado por la remuneración al patrimonio que alcanzó los 37,026 mdp, superando en 19,753 mdp el escenario central y mayor incluso el escenario favorable.

En lo que respecta a la Rentabilidad de los nuevos créditos, medida por el diferencial Tasa Activa Ponderada (TAP) respecto a la Tasa Costo Marginal (TCM), al cierre de 2024 ascendió a 199.15 puntos base, superior incluso al escenario favorable proyectado en PEF. Este desempeño se atribuye a la mayor colocación observada, particularmente en segmentos de altos ingresos.

Tabla 8. Evolución de los indicadores clave de desempeño 2024

Indicador	2024	Escenario PEF 2024		
		Desfavorable	Central	Favorable
Rendimiento a la Subcuenta de Vivienda ($)	134,501	88,728	91,226	93,665
Rendimiento real a la Subcuenta de Vivienda (%)	2.77%	0.71%	1.05%	1.38%
Remuneración al patrimonio	37,026	10,422	17,272	24,757
Reservas / cartera total	13.67%	13.91%	13.28%	13.19%
Aportaciones de derechohabientes sin crédito	173,457	156,884	169,519	182,153
Recuperación de Cartera ROA	188,586	176,214	183,014	190,392
Recuperación de Cartera en ventanilla	45,855	39,784	44,264	48,744
% Cartera con riesgo de crédito etapa 3 (cuentas)	14.14%	15.30%	14.71%	14.40%
% Cartera con riesgo de crédito etapa 3 (saldos)	17.73%	18.44%	17.72%	17.36%
Patrimonio/activo	12.00%	11.42%	12.05%	12.47%
Índice de Capitalización (ICAP)	11.11%	10.34%	10.93%	11.34%
Relación margen financiero ajustado a Gasto de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV)[6]	5.48	7.33	7.53	7.76
Rentabilidad nuevos créditos, diferencial TAP-TCM (puntos base)	199.15	120.53	139.15	152.84

Fuente: Infonavit

Resultado superior al escenario central.

Resultado inferior al escenario central y superior al escenario desfavorable.

Resultado inferior al escenario desfavorable.

[6] Este indicador se vio afectado principalmente por el impacto del rendimiento otorgado por Cantidad Básica en el margen financiero. Como resultado, este último fue 31.33% inferior a lo proyectado en el PEF.

IV. Prioridades estratégicas

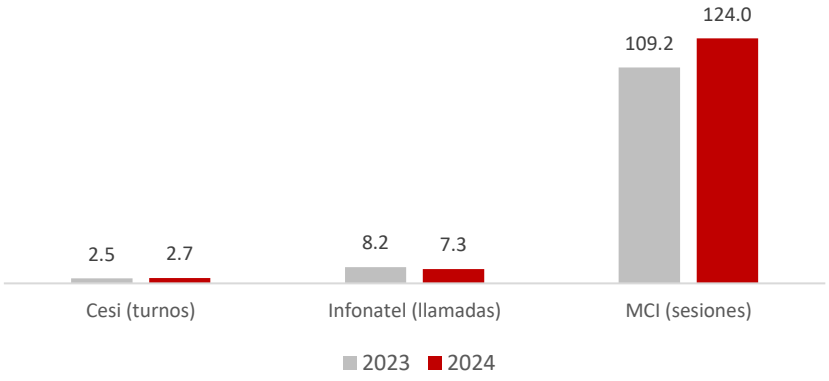
A continuación, se presentan las principales acciones llevadas a cabo durante 2024 con base en el planteamiento estratégico que se definió en el Plan Estratégico y Financiero 2024-2028.

Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes

Las acciones y estrategias que realizó el Instituto durante 2024 pusieron al centro a las personas derechohabientes con el objetivo de brindarles un servicio de calidad y resolutivo.

El Instituto cuenta con los Centros de Servicio Infonavit (Cesi) como su canal de atención presencial, Infonatel como su canal de atención telefónica y Mi Cuenta Infonavit (MCI), el canal digital, tanto en la versión web como en la app móvil. A través de estos canales se brindaron un total de 133.9 millones de atenciones durante 2024, 11.7% más que en 2023.

Gráfica 5. Atención brindada en los canales de atención
Cifras en millones



Fuente: Infonavit

Centros de Servicio Infonavit (Cesi)

Tabla 9. Apertura de nuevos Cesi durante 2024

Centro de Servicio	Fecha de apertura
Salina Cruz, Oaxaca (Nuevo)	12 de febrero 2024
Nuevo Nayarit, Nayarit (Nuevo)	5 de junio 2024
Balderas, Ciudad de México (Nuevo)	18 de octubre 2024
Cuautitlán, Edo, de México (Ampliación)	22 de julio 2024
Tijuana, Baja California (Reubicación)	15 de agosto 2024
León, Guanajuato (Reubicación)	2 de septiembre 2024

En 2024, se fortaleció la cobertura de los CESI a nivel nacional con la apertura de tres nuevos centros, la reubicación de dos y la ampliación de uno más, alcanzando un total de 104 Cesi en el país. Estas acciones mejoraron la atención presencial, acercando los servicios y trámites del Infonavit a las personas derechohabientes en todo el territorio mexicano. Como resultado, se atendieron más de 2.7 millones de turnos, con un promedio diario de 10,718 atenciones.

Se puso en operación el nuevo sistema de turnos, citas y encuestas, desarrollado internamente para garantizar una mayor adaptabilidad a los procesos de negocio. Esta solución tecnológica optimiza la operación, agiliza la atención y mejora la distribución de la carga de trabajo, evitando la saturación en los CESI y brindando un servicio más eficiente a las personas usuarias.

Para acercar los servicios del Infonavit a las comunidades y centros de población más alejados de los Cesi, en 2024 se desplegaron unidades móviles (Infomóvil), con las cuales se llevaron a cabo 2,397 rutas, brindando atención a 112,115 personas en sus centros de trabajo, ferias de soluciones y ferias de vivienda.

Infonatel

En 2024, el canal telefónico de atención del Infonavit registró más de 7.2 millones de llamadas, con un promedio diario de 20,789 atenciones. Para fortalecer este servicio, se desarrolló y finalizó un módulo de ayuda para los asesores telefónicos, que les proporciona guías rápidas durante las llamadas. Este recurso, integrado al sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés), permite a los asesores acceder a información clave mediante un botón de ayuda al momento de categorizar dentro del sistema, facilitando la orientación y mejorando la calidad del servicio.

Además, Infonatel obtuvo por segunda vez la certificación en el Modelo Global de Calidad para la Interacción con Clientes (MGCIC), ahora en su versión 3.0, un reconocimiento que avala la excelencia en la gestión de los Centros de Contacto.

Mi Cuenta Infonavit 3.0

Este canal fue el de mayor afluencia en 2024, con casi 124 millones de sesiones iniciadas, lo que representa un promedio diario de 340,857 sesiones. Para mejorar la experiencia de las personas usuarias, se rediseñó el autoservicio "Me interesa un crédito", optimizando su interfaz para facilitar la toma de decisiones al momento de ejercer un crédito.

Además, se fortaleció el proceso de registro en Mi Cuenta Infonavit, reforzando las reglas para la creación de cuentas y la validación de datos de contacto, lo que garantiza mayor seguridad y confiabilidad en la plataforma.

Por último, se avanzó en la implementación de una sesión única y la integración de geolocalización, con el objetivo de que las personas derechohabientes mantengan una sola sesión activa y se pueda identificar su ubicación de acceso. Se estima que esta funcionalidad se libere en el entorno productivo en febrero de 2025.

Aplicación móvil

En 2024, se optimizó la interfaz gráfica de la aplicación, haciéndola más intuitiva, fácil de usar y accesible para toda la derechohabiencia, mejorando significativamente la experiencia de navegación. Además, se incorporaron nuevos servicios transaccionales que fomentaron un uso más frecuente del canal, destacando la posibilidad de registro y corrección del RFC, simplificando así un trámite esencial para las personas derechohabientes, así como la opción de solicitar reestructuras de crédito de manera más ágil y sencilla.

Infonavit, estés en donde estés

Para informar a las personas derechohabientes y acreditadas sobre los diversos canales de atención y acceso a información sobre los productos y servicios del Infonavit, en 2024 se lanzó la campaña de comunicación "Infonavit, estés donde estés".

A través de medios masivos y digitales, la campaña tuvo un impacto significativo, superando en 123% el alcance proyectado en televisión. Además, en el ámbito de comunicación social, se lograron 516 espacios no pagados en medios, resultado de más de 330 actividades de difusión.

Asimismo, más de 94,500 personas asistieron a 37 mega ferias de servicio, donde más de 30,800 recibieron asesoría personalizada, fortaleciendo así la cercanía del Infonavit con sus derechohabientes.

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

Esta sección describe las acciones implementadas en 2024 para ofrecer a la derechohabiencia soluciones de crédito y cartera, con el objetivo de ampliar sus opciones de financiamiento y atender sus necesidades.

Soluciones de crédito

En la búsqueda constante de mejorar el acceso a financiamiento para las personas derechohabientes, el Infonavit ha desarrollado estrategias para fortalecer la colocación crediticia. A continuación, se presentan los avances y resultados obtenidos en 2024.

Adquisición de suelo habitacional

Con el propósito de brindar a la derechohabiencia la posibilidad de adquirir terrenos para construir viviendas a su gusto en el futuro, el programa Crediterreno, en operación desde 2022, continuó su expansión en 2024. En el año se colocaron 5,573 créditos, lo que representa:

- Un crecimiento del 74% en comparación con 2023 (2,367 créditos).
- 32% por encima de la meta institucional, con una derrama económica de 3,792 millones de pesos (mdp), casi el doble de la registrada en 2023.
- El 95% de las personas acreditadas con esta opción de financiamiento no contaban con vivienda propia.
- 1,567 trabajadores se beneficiaron con la tasa mínima del 6.5%.

Además, como parte de los esfuerzos por mejorar las condiciones de financiamiento, en 2023 se estableció un convenio con la Asociación de Bancos de México (ABM) para permitir a las personas acreditadas acceder a montos mayores mediante esquemas de cofinanciamiento. En 2024, se formalizó un acuerdo con Banorte y BanRegio, con el objetivo de iniciar operaciones en 2025, además de la flexibilización de los requisitos documentales para facilitar el acceso al crédito.

Crediterreno para mi hogar

Desde finales de 2023, el Instituto diseñó un producto que permite a las personas derechohabientes adquirir un terreno y construir su vivienda dentro del mismo crédito, con ministraciones entregadas directamente a la persona acreditada.

En 2024, se llevaron a cabo reuniones informativas con oferentes profesionales de la construcción para promover esta opción de financiamiento entre los derechohabientes potenciales, beneficiando a 73 personas. Actualmente, el producto se encuentra en fase de maduración, con ajustes normativos y tecnológicos en desarrollo para optimizar su inscripción y garantizar tiempos de gestión más ágiles para la derechohabiencia.

Modelo de evaluación garantía no hipotecaria

Durante 2024, el modelo de evaluación de garantía no hipotecaria permitió a los derechohabientes acceder a créditos para mejorar, remodelar o ampliar su vivienda, utilizando como garantía el 100% del saldo de su subcuenta de vivienda. Gracias a esta solución financiera, los solicitantes pudieron gestionar su crédito de manera más ágil, sin la necesidad de una garantía hipotecaria, además de poder realizar mejoras en la vivienda que habitan, independientemente de si es de su propiedad.

Este modelo se aplicó a los productos Mejoravit Repara y Mejoravit Renueva, ambos respaldados en su totalidad por la subcuenta de vivienda. Hasta el 5 de septiembre de 2023, el monto del crédito otorgado podía reducirse según el historial crediticio del solicitante, e incluso ser rechazado si presentaba un alto nivel de endeudamiento. Con el nuevo esquema, esta reducción dejó de aplicarse y la solicitud solo se rechaza si en la consulta al buró de crédito se detecta una marca de “fraude” o “defunción”.

Los resultados de la implementación del nuevo modelo en 2024 fueron:

- 220,984 créditos originados, con una derrama crediticia total de 14,229 mdp.
- 145,490 derechohabientes (65.8% del total) recibieron un incremento en su monto de crédito, con un aumento promedio de 13,239 pesos.

- 17,058 personas (7.7% del total) accedieron a un crédito que, bajo el esquema anterior, habría sido rechazado.
- La aplicación de este nuevo modelo generó una derrama adicional de 2,175 mdp, representando más del 15% del monto total colocado.

Estos cambios han permitido ampliar el acceso al financiamiento y mejorar las condiciones para que más derechohabientes puedan remodelar o ampliar su vivienda de manera flexible y accesible.

Promotores externos

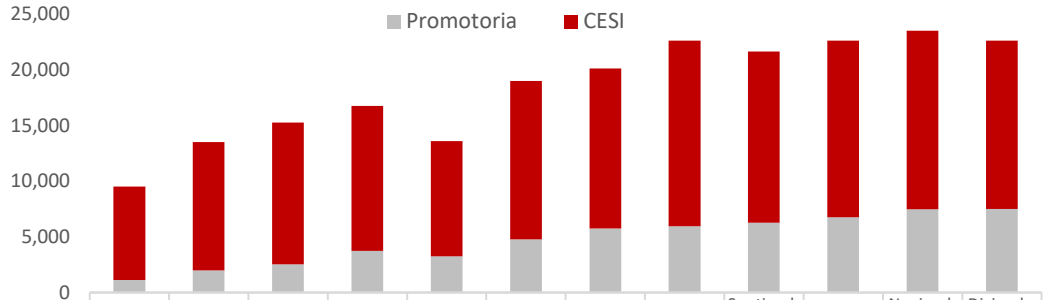
Desde 2023, Mejoravit Repara y Mejoravit Renueva cuentan con un esquema de promotoría externa para brindar atención, asesoramiento y acompañamiento a los derechohabientes en el proceso de obtención de su crédito.

Para fortalecer esta estrategia, en 2024 se implementaron las siguientes acciones:

- Establecimiento de metas por estado, optimizando la cobertura y alcance del programa.
- Fomento de la participación en eventos de difusión masiva, ampliando el conocimiento sobre estos créditos.
- Implementación del "Apoyo a la Inscripción de Promotoría" en las oficinas centrales de crédito, facilitando el acceso de más derechohabientes a este canal.

Los promotores externos desempeñan un papel clave en la promoción de Mejoravit Repara y Mejoravit Renueva, llevando información y asesoría a unidades habitacionales, plazas públicas y centros de trabajo. Además, apoyan a los interesados en la integración de su expediente para la solicitud de crédito, los acompañan al Cesi para la inscripción, asisten en la formalización del crédito y los guían en el proceso de activación de tarjetas. A lo largo del año, el otorgamiento de créditos a través de la promotoría externa se fortaleció progresivamente, alcanzando una colocación total de 57,172 créditos, lo que representa el 25.9% de los derechohabientes que obtuvieron un crédito Mejoravit Repara o Mejoravit Renueva.

Gráfica 6. Colocación de Mejoravit Repara y Mejoravit Renueva



	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
CESI	8,399	11,537	12,757	13,054	10,360	14,213	14,379	16,666	15,379	15,871	16,056	15,141
Promotoria	1,118	1,995	2,521	3,729	3,246	4,792	5,765	5,970	6,288	6,768	7,481	7,499

Fuente: Infonavit.

Canal de promoción de servicios del Infonavit en sucursales de FINABIEN

Al cierre de diciembre de 2024, 12.6 millones de derechohabientes cuentan con la posibilidad de obtener un crédito para mejorar su vivienda, de los cuales 10.7 millones también podrían acceder a un crédito para la adquisición de una vivienda.

En este contexto, el Infonavit busca establecer una alianza estratégica con Financiera del Bienestar (FINABIEN) para aprovechar su red de más de 1,500 sucursales y acercar sus productos y servicios a la derechohabiencia en todo el país. Durante 2024, se coordinaron esfuerzos para identificar los servicios que podrían ofrecerse a través de esta infraestructura, con el objetivo de ampliar el acceso y mejorar la atención a los trabajadores.

Modalidades de Carácter General

En 2023, se implementaron las Modalidades de Carácter General (MCG) aplicables a la vivienda y suelo susceptibles de ser objeto de crédito y garantía por parte del Infonavit. Las MCG establecen requisitos clave en materia de ubicación, entorno, infraestructura urbana y movilidad, especialmente para localidades semiurbanas y rurales, permitiendo una mayor flexibilidad en el acceso al financiamiento.

Al cierre de 2024, el 99.2% de los créditos hipotecarios colocados correspondió a soluciones de vivienda dentro de una Zona de Consolidación Urbana (ZCU), mientras que el 0.8% se otorgó bajo alguna excepción.

La implementación de las MCG ha permitido:

- Ampliar el acceso al crédito del Infonavit en localidades previamente no atendidas, debido a su número de habitantes o a las características de su vivienda o terreno.
- Obtener un diagnóstico más preciso sobre la oferta real de servicios disponibles en localidades no urbanas.
- Incrementar la colocación de créditos, facilitando el financiamiento para más derechohabientes.
- Atender las necesidades de vivienda con un enfoque de adecuación cultural, respetando el arraigo de los trabajadores a sus comunidades de origen.
- Promover una mejor planeación de proyectos habitacionales, garantizando que los desarrollos cuenten con la infraestructura urbana necesaria para cumplir con los estándares de vivienda adecuada.

Este enfoque contribuye a que más personas accedan a un crédito en condiciones óptimas, mejorando la calidad de vida y fortaleciendo el desarrollo urbano y rural en México.

Programa piloto Brókeres como canal adicional de atención y servicio

Con el objetivo de ofrecer a la derechohabiencia un canal de atención y servicio complementario al que brinda el Instituto, se diseñó un programa piloto de Brókers, enfocado en la difusión, promoción, precalificación e inscripción de créditos del Infonavit. Este programa abarca opciones de financiamiento para la compra de vivienda, adquisición de terreno y pago de pasivos.

Para el piloto, se seleccionaron tres estados: Querétaro, Chihuahua y Jalisco, donde se llevó a cabo la capacitación y certificación de asesores. Actualmente, se cuenta con cuatro brókeres activos y ocho más en proceso de certificación.

En 2024 se obtuvieron los siguientes resultados:

- 61 créditos formalizados, de los cuales 57 fueron para adquisición de vivienda, 4 correspondieron a la compra de terreno, permitiendo a los derechohabientes construir su vivienda en el futuro según sus necesidades.
- Derrama económica total de 73.5 mdp.
- Monto promedio de crédito otorgado: 988,330 pesos.

Este esquema piloto representa un avance en la diversificación de los canales de acceso al crédito, facilitando a los trabajadores una mejor orientación y acompañamiento en el proceso de financiamiento de su vivienda.

Unamos Créditos para todas las líneas de financiamiento

Con el objetivo de beneficiar a las personas derechohabientes y atender sus necesidades de vivienda, se busca permitir la unión de créditos entre familiares o corresidentes para la compra de vivienda o terreno, así como para la construcción de una casa.

Este ajuste permitirá a los trabajadores acceder a montos de crédito más altos, facilitando la adquisición de una vivienda, la compra de un terreno o la construcción de un hogar de mayor valor, en ubicaciones más cercanas a sus centros de trabajo y alineadas con sus necesidades.

Las alternativas de financiamiento que se beneficiarán con esta ampliación incluyen:

- Para compra de vivienda o terreno: Cofinavit, Infonavit Total y Crediterreno.
- Para construcción de vivienda: En sus modalidades individual e integral.
- Complemento “Equipa tu Casa”: Disponible para quienes adquieran vivienda a través de un crédito Infonavit Tradicional o Infonavit Total.

En 2024, se llevaron a cabo las aprobaciones necesarias ante los Órganos Colegiados del Instituto, con el propósito de iniciar los trabajos de implementación y ampliar estas opciones de financiamiento en beneficio de la derechohabiencia.

Ajustes transversales a créditos hipotecarios: montos y plazos flexibles

En agosto de 2024, se implementó un ajuste transversal que permite a las personas solicitantes de un crédito hipotecario elegir libremente el monto y plazo de pago de acuerdo con sus necesidades y capacidad financiera.

Durante el año, 13,424 acreditados aprovecharon esta flexibilidad, generando una derrama económica de 11,352.5 mdp. Adicionalmente, al cierre de 2024, 3,915 derechohabientes se encontraban en proceso de formalizar su crédito bajo estas nuevas condiciones.

Los datos reflejan cómo las personas acreditadas han utilizado esta opción de personalización:

- 12,542 personas solicitaron un monto de crédito menor al calculado.
- 689 personas optaron por un plazo de pago menor al máximo permitido.
- 193 personas redujeron tanto el monto de crédito como el plazo de pago en comparación con la oferta inicial.

Esta iniciativa refuerza el compromiso del Infonavit de ofrecer soluciones de financiamiento más flexibles y adaptadas a las necesidades reales de la derechohabiencia.

Captura remota para Línea V (Pago de pasivos)

Se habilitó la Captura Remota para asesores certificados de entidades financieras, permitiéndoles inscribir créditos de derechohabientes que desean liquidar su deuda mediante un crédito Infonavit para el pago de pasivos, sin necesidad de acudir a un Cesi.

Además, se implementó un servicio de consulta que permite a las entidades financieras verificar si sus clientes con créditos vigentes o vencidos son elegibles para esta opción de financiamiento.

Durante 2024, se llevaron a cabo diversas capacitaciones en la ABM y en las áreas de cobranza, lo que permitió la incorporación de 10 entidades financieras a la habilitación de la Captura Remota para Línea V. De estas, 6 ya operan activamente, con 260 asesores certificados brindando el servicio a los derechohabientes, y 4 entidades financieras están en proceso de iniciar operaciones.

Esta iniciativa fortalece la accesibilidad y agiliza los procesos para los derechohabientes, facilitando la liquidación de sus deudas sin necesidad de acudir físicamente a una oficina.

Tabla 10. Entidades financieras habilitadas para Captura remota Línea V (Pago de pasivos)

Entidad Financiera	Inscripción Línea V habilitada	Operando	Asesores activos
HSBC	Si	Si	95
Citibanamex	Si	Si	77
Scotiabank	Si	Si	41
BBVA	Si	Si	23
Banorte	Si	Si	18
Mifel	Si	Si	6
Santander	Si	No	-
Yave	Si	No	-
BanCoppel	Si	No	-
Ve por Más	Si	No	-

Fuente: Infonavit.

Programa piloto MejoraSí

Desde febrero de 2023 al primer trimestre de 2024, a través del programa piloto MejoraSí se logró atender las necesidades de vivienda de las personas derechohabientes sin una relación laboral activa, por medio de un crédito no hipotecario para ampliar, reparar o mejorar su vivienda sin afectación estructural. En total se otorgaron 31,112 créditos, de los cuales 12,052 se colocaron durante el primer trimestre de 2024 por un monto promedio de 60.6 mil pesos, lo que supuso una derrama agregada de 730.5 mdp. Este programa piloto concluyó al agotarse el máximo de recursos destinados al otorgamiento de créditos bajo esta opción de financiamiento

Desde febrero de 2023 hasta el primer trimestre de 2024, el programa piloto MejoraSí permitió atender las necesidades de vivienda de personas derechohabientes sin una relación laboral activa, ofreciéndoles un crédito no hipotecario para ampliar, reparar o mejorar su vivienda sin afectaciones estructurales.

Los créditos MejoraSí fueron otorgados a un plazo de 5 años. Sin embargo, al cierre de diciembre de 2024, 27,720 créditos habían sido liquidados, de los cuales 27,705 fueron cubiertos mediante la aplicación de garantía y 15 fueron pagados directamente por las personas acreditadas.

Esto significa que el 89% del total de créditos otorgados fueron saldados antes del plazo establecido, reflejando el impacto y alcance del programa en la mejora de la vivienda de los derechohabientes.

Gestión del portafolio y soluciones de cobranza

Al cierre de 2024, el Infonavit administra 5.7 millones de créditos en balance, con un saldo total de 1.9 billones de pesos (bdp). Para apoyar a las personas acreditadas que enfrentaron dificultades económicas y eliminar las deudas impagables derivadas de créditos otorgados en Veces Salario Mínimo (VSM), en 2024 se implementaron estrategias clave como reestructuras y el congelamiento de saldo, aliviando así la carga financiera de millones de familias y permitiéndoles preservar su patrimonio.

Resultados de la cobranza social en 2024

En el año, el Infonavit implementó más de 3.8 millones de soluciones de cobranza social, brindando apoyo a personas acreditadas en diversas situaciones financieras. Entre las principales acciones destacan:

- 726 mil apoyos para personas acreditadas que perdieron su empleo.
- 391 mil soluciones para quienes enfrentaron una reducción de ingresos o dificultades de pago.
- Más de 26 mil seguros activados, proporcionando respaldo financiero a las personas acreditadas.
- 88 mil créditos beneficiados con descuentos por liquidación anticipada.
- 569 mil créditos convertidos de Veces Salario Mínimo (VSM) a pesos a través del programa Responsabilidad Compartida.
- 2 millones de créditos en VSM con saldo y mensualidades congeladas, evitando incrementos por inflación.

Estas estrategias han permitido fortalecer la estabilidad financiera de las familias acreditadas, asegurando que más derechohabientes puedan mantener su patrimonio y cumplir con sus compromisos crediticios en condiciones justas y accesibles.

Tabla 11. Soluciones de Cobranza Social por segmento

Segmento	Solución	Créditos
En caso de pérdida de empleo	Prórroga por pérdida de relación laboral	501,526
	Fondo de protección de pagos	225,321
En caso de disminución de ingresos o falta de pago	Solución a tu medida	229,749
	Dictamen de capacidad de pago	24,335
	Nivela Tu Pago	13,971
	Estudio socioeconómico	279
	Convenios de mediación	48,927
	Apoyo a jubilados	1,884
	Borrón y Cuenta Nueva	72,131
Seguros	Seguro de daños	2,861
	Auto seguro por defunción	17,649
	Auto seguro por incapacidad	5,554
Otros beneficios	Responsabilidad Compartida	168,542
	Responsabilidad Compartida aplicación automática	400,751
	Congelamiento de saldos	2,011,981
	Descuento por liquidación anticipada	88,116

Fuente: Infonavit

Aplicación de Responsabilidad Compartida

En 2024, el programa Responsabilidad Compartida se aplicó automáticamente a 400,751 créditos en todo el país, convirtiéndolos de Veces Salario Mínimo (VSM) a pesos. Además, algunos de estos créditos recibieron beneficios adicionales, como reducción del saldo, tasa de interés o mensualidad, otorgando a las personas acreditadas un alivio financiero superior a 5 mmdp.

Este programa se ha consolidado como el más exitoso en la historia del Infonavit en materia de cobranza, tanto por la cantidad de beneficiarios como por la inversión realizada por el Instituto. Desde su lanzamiento en 2019 y hasta el cierre de 2024, se han convertido 1,380,869 créditos, sin incluir aquellos que fueron convertidos mediante la modalidad automática de Responsabilidad Compartida en diciembre de 2024.

Gracias a esta iniciativa, miles de familias han logrado mayor estabilidad financiera y certeza en el pago de su crédito, fortaleciendo la accesibilidad y sostenibilidad de la vivienda en México.

Congelamiento de Saldos y Mensualidades en Créditos VSM

En noviembre, el Infonavit implementó un programa para estabilizar los créditos hipotecarios denominados en VSM, los cuales representan una proporción significativa de su cartera.

A partir del 11 de noviembre, se congelaron los saldos y mensualidades de 2 millones de créditos VSM otorgados antes de 2013, evitando incrementos futuros por inflación y brindando mayor certeza financiera a los acreditados.

Además, más de 43,000 créditos recibieron beneficios adicionales, como quitas o reducción del factor de pago, fortaleciendo el apoyo a las personas acreditadas y asegurando condiciones más accesibles para el cumplimiento de sus obligaciones.

Programa Nivela tu Pago, sustituto de Dictamen de Capacidad de Pago

En septiembre de 2024, el Infonavit puso en marcha el programa "Nivela tu Pago", una solución de carácter preventivo que busca evitar omisiones en los pagos de los acreditados, otorgando descuentos en la mensualidad de entre 25% y 75%.

Este beneficio está dirigido a personas con un crédito hipotecario cuya mensualidad supere el 35% de su salario mensual, siempre que el crédito no presente atrasos en los pagos.

Resultados en los primeros cuatro meses de operación:

- Más de 17,500 acreditados se inscribieron al programa.
- 8.4% de los inscritos cuentan con una relación laboral formal.
- 49% de los inscritos estaban en etapa de riesgo 1, lo que confirma el enfoque preventivo del programa para evitar que las personas acreditadas caigan en estatus contable de vencido.
- 80% de los inscritos obtuvieron un descuento superior al 50% en su mensualidad, con el Instituto absorbiendo este costo.
- 34.3 mdp fueron desembolsados en este periodo para apoyar a las personas acreditadas.

Este programa reafirma el compromiso del Infonavit de brindar soluciones accesibles y oportunas para que más familias puedan mantener su vivienda y evitar el sobreendeudamiento.

Colocación de reestructuras de manera directa

Para facilitar el acceso a apoyos de reestructura, en 2024 se habilitó el módulo de reestructuras en la “App Móvil Infonavit”, replicando la funcionalidad existente en Mi Cuenta Infonavit. Esto permite a las personas acreditadas evaluar, comparar y formalizar alguna de las opciones de reestructura disponibles, tales como Nivela Tu Pago, Borrón y Cuenta Nueva Convenio Privado y Solución a Tu Medida

En septiembre, se incorporó el producto “Nivela Tu Pago” (NTP) en ambos canales digitales, reemplazando al Dictamen de Capacidad de Pago (DCP) y ofreciendo a los acreditados una alternativa más flexible y accesible para regularizar su crédito.

Entre los principales resultados en 2024 destacan los siguientes:

- 9,600 solicitudes de reestructura recibidas, de las cuales 8,972 fueron confirmadas.
- 6,033 créditos regularizados mediante reestructuras gestionadas en estos canales.
- Acumulado de solicitudes: 8,135 casos en Mi Cuenta Infonavit y 1,465 casos en la App Móvil Infonavit.

El crecimiento en el número de solicitudes de reestructura durante 2024 en comparación con 2023, se debe principalmente a la implementación efectiva del servicio de reestructuras en la App Móvil Infonavit, consolidando este canal como una herramienta clave para la atención y apoyo a los acreditados.

Implementación de la cobranza dual

A partir de 2024, los créditos en una etapa previa al inicio de gestiones judiciales y sin riesgo de prescripción pueden ser sujetos a cobranza dual. Esto significa que, aunque formen parte del segmento de cobranza judicial, se les pueden ofrecer productos de cobranza social con el propósito de ayudar a las personas acreditadas a conservar su patrimonio.

Al cierre de diciembre de 2024, el 14.1% de la cartera activa vencida en el segmento de cobranza judicial es elegible para la cobranza dual.

Como resultado de las acciones de cobranza dual, cada mes más de 12 mil personas acreditadas han realizado el pago de sus créditos, además de la colocación de 16 mil soluciones sociales a lo largo del año.

Para el segmento del servicio de mediación, de las más de 54 mil cuentas asignadas en 2024, se concretaron cerca de 4 mil convenios de pago, de los cuales el 65% presentó cura.

Dictamen de vivienda

En el marco de la mejora continua de los procesos de gestión de cartera, se actualizó el proceso de Dictamen de Vivienda, fortaleciendo los criterios de clasificación y evaluación de las condiciones de habitabilidad de los inmuebles.

Esta actualización incorporó nuevos parámetros de verificación dentro de la ruta de soluciones del canal domiciliario, lo que permite una categorización más precisa de las viviendas en tres estados principales: deshabitada, en ruinas o residencia temporal.

Derivado de la implementación del nuevo esquema de dictaminación, se han identificado más de 32 mil créditos con distintas situaciones de habitabilidad, concentrados principalmente en cuatro delegaciones regionales del país (Nuevo León, Jalisco, Hidalgo y Veracruz), que en conjunto representan el 49% del total. La mayoría de estos inmuebles se encuentran deshabitados, seguidos por aquellos clasificados como residencia temporal y en ruinas.

Además, se identificó que el 30% de los créditos presenta saldos superiores a 400 mil pesos, evidenciando una correlación entre el nivel de endeudamiento y las condiciones de habitabilidad: a mayor deuda, menores condiciones de habitabilidad.

Esta nueva metodología permite validar y reclasificar con mayor precisión el estado real de los inmuebles, mejorando significativamente la calidad de la información para la toma de decisiones en la gestión de la cartera.

Rediseño del estado de cuenta

En 2022 inició el proceso de rediseño del estado de cuenta para facilitar la comprensión de la información y simplificar la tarea de mantenerse al día con sus pagos y obligaciones a las personas acreditadas. Durante 2024 se desarrolló un nuevo diseño que ofrece mayor claridad sobre el saldo insoluto de los créditos y el monto necesario para mantenerse al corriente en sus pagos.

Como parte del rediseño, se incorporó información relevante de la persona trabajadora incluyendo su salario base de cotización, días laborados y un campo de incidencias que indica las principales causas por las que el pago del patrón es menor al requerido, proporcionando mayor transparencia y entendimiento sobre el campo de atrasos[7]. Se prevé que este nuevo estado de cuenta entre en producción en 2025.

En paralelo, se inició la transición hacia un modelo 100% digital para la consulta del estado de cuenta. Como resultado, a partir de octubre de 2024, este documento está disponible en Mi Cuenta Infonavit, facilitando así la digitalización de trámites e interacciones.

Comercialización de vivienda recuperada

[7] Por atrasos se refiere al número de días naturales en los que la persona no ha liquidado completamente el monto exigible según los términos establecidos

En 2024, a través de los programas de regeneración de vivienda se rehabilitó y reincorporó al mercado secundario vivienda propiedad de Infonavit, contribuyendo a una mayor de oferta de vivienda asequible.

Durante el año, se vendieron 3,992 viviendas, generando ingresos por 870 mdp para el Instituto. Los gastos de comercialización ascendieron a 125 mdp, lo que resultó en una utilidad neta de 745 mdp. El monto promedio de recuperación por unidad de vivienda fue de 217,967 pesos.

Tabla 12. Viviendas vendidas a través de los Programas de comercialización de vivienda recuperada en 2024

Programa	Viviendas vendidas	Utilidad (millones de pesos)
Regeneración Comunitaria Infonavit	1,425	232
Aliados por la Vivienda	970	163
Renovación a tu Medida Infonavit	678	166
Acompañamiento Integral al Derechohabiente	590	117
Reestrena con Infonavit	317	65
Terminación procesos previos/1	8	1
Venta a Desarrolladores/2	4	1
Total	3,992	745

Fuente: Infonavit
Notas:
1/ Ventas reconocidas en el año que corresponden a programas anteriores.
2/ El programa inició operaciones en abril de 2024, formalizando el primer contrato en junio.

Del total de viviendas comercializadas, el 79% fue adquirida por personas derechohabientes y el 86% por personas con un ingreso diario menor a 630 pesos.

A continuación, se mencionan los principales resultados en 2024 de algunos de los programas de comercialización de vivienda:

Regeneración Comunitaria Infonavit

Durante el año, concluyeron cuatro proyectos desarrollados en colaboración con coinversores en Mexicali, Baja California. Además, se realizaron siete obras de intervención urbana en cinco municipios, con una inversión de 61.7 millones de pesos (mdp) por parte de Infonavit. Asimismo, se llevaron a cabo tres proyectos especiales de rehabilitación:

1) Plaza Las Brujas en la Unidad Habitacional El Rosario, en Ciudad de México.
2) Un parque en la Unidad Habitacional Iztacalco, en Ciudad de México.
3) Conjuntos habitacionales Alto Progreso y El Coloso, en Guerrero, afectados por el huracán Otis.

Aliados por la vivienda

Se reforzaron alianzas con los gobiernos estatales de Sonora y Baja California, así como con gobiernos municipales de Ciudad Juárez, Chihuahua; Monterrey, Nuevo León, y el Fideicomiso para el Desarrollo Urbano de Mexicali (FIDUM). Además, se formalizaron 12 nuevas alianzas, incluyendo la renovación del convenio con el municipio de Hermosillo, Sonora, y 11 acuerdos con asociaciones civiles. Gracias a estas colaboraciones, se logró la comercialización de vivienda recuperada en 13 municipios de los estados de Baja California, Sonora, Chihuahua, Nuevo León y Tamaulipas.

Con recursos aportados por tres aliados, se completaron 26 acciones físicas en los municipios de Hermosillo, Sonora; Ciudad Juárez, Chihuahua y Reynosa, Tamaulipas, enfocadas en rehabilitación de parques, construcción de

Centros de Respuesta Inmediata, mantenimiento de aulas escolares, instalación de luminarias y limpieza de vasos de captación de agua.

Además, tres asociaciones civiles iniciaron proyectos para rehabilitar y equipar un comedor comunitario en Hermosillo, Sonora; construir un parque lineal en Ciudad Juárez, Chihuahua, e instalar un parabús en Altamira, Tamaulipas.

Cobranza judicial

Con el objetivo de garantizar un tratamiento adecuado para los créditos en el segmento de cobranza judicial, bajo un enfoque social y sin descuidar la rentabilidad del Infonavit, en 2024 se implementaron diversas estrategias.

Proveeduría de agentes de cobranza judicial

Durante el año, se concluyó la contratación de una nueva proveeduría, con el propósito de contar con despachos para la recuperación de garantías bajo el debido proceso legal.

Para fortalecer el seguimiento y monitoreo, se implementó un tablero de control en el Sistema de Información y Administración Legal (SIAL), que proporciona información actualizada de manera diaria. Este tablero permite:

- Identificar casos en riesgo de caducidad y prescripción.
- Detectar expedientes sin riesgo inmediato, pero con demoras en el avance de etapas.
- Priorizar acciones de recuperación con base en los tiempos procesales.

Adicionalmente, se documentaron los criterios de elegibilidad de créditos para definir las metas asignadas a los despachos de cobranza judicial, con prioridad en aquellos en riesgo de prescripción y caducidad.

Para mejorar la efectividad procesal, también se implementaron reportes semanales, permitiendo ajustar estrategias y optimizar los resultados en la recuperación de cartera.

Plan de Negocios de Cobranza Judicial

Durante 2024 se trabajó en el planteamiento y avance de 10 estrategias plasmadas en el Plan de Negocios de Cobranza Judicial.

Tabla 13. Avance en las estrategias de cobranza judicial

Estrategia	Avance 2024
Actualización constante y localización de datos	Se creó un módulo dentro del Sistema de Información y Administración Legal (SIAL) para integrar y actualizar continuamente la información de contacto, utilizando insumos de la base de datos de contacto Infonavit (DACI). Esto permite una gestión de cobranza más efectiva.
Mejora continua en las estrategias de cobranza	Se desarrolló una Matriz de Segmentación del Portafolio, que está en proceso de automatización dentro del SIAL. Esta matriz permite priorizar: • Créditos no demandados, considerando su etapa, dictamen de vivienda y nivel de adeudo (en etapa 3). • Créditos demandados, clasificándolos según etapa, dictamen de vivienda y tipo de juicio. • Créditos con sentencia en cobranza judicial, tomando en cuenta los meses de omiso, la situación de la vivienda y el tipo de juicio.
Aplicación de productos de apoyo	Se definieron y documentaron las soluciones disponibles, además de culminar con el desarrollo una funcionalidad en SIAL que permite a los agentes de cobranza judicial visualizar y ofrecer estas opciones de inmediato.
Análisis y contención de créditos de baja morosidad	Se elaboró una propuesta con las especificaciones técnicas necesarias para la contratación de un *call center* especializado en la gestión de estos créditos.
Inicio oportuno de juicios	Se establecieron criterios de elegibilidad para identificar el universo prioritario de créditos a demandar y se diseñó una matriz de priorización, asegurando un avance sostenido en los procesos judiciales.

Estrategia	Avance 2024
Dictamen de adjudicación	Se definieron las condiciones necesarias para el dictamen de adjudicación, el cual fue implementado en SIAL. Este permite visualizar los esfuerzos de cobranza realizados en cada crédito y los resultados obtenidos.
Supervisión a agentes	Se determinó como modelo de supervisión la contratación de un proveedor para la ejecución de los servicios a nivel nacional. Se realizaron dos revisiones trimestrales, en la que se consideraron los siguientes tipos de revisión: créditos asignados, expedientes en juzgado, capacidad instalada, dictámenes de vivienda. De dicha revisión, se obtuvo que en el primer trimestre, el 85% tuvo un cumplimiento mayor al 50% en los aspectos evaluados y 81% en el segundo trimestre.
Definición y aplicación de productos de apoyo atractivos	Se diseñó el Descuento por liquidación en cobranza judicial basado en la metodología "Valor Presente Neto" (VPN), actualmente en estudio por el Comité de Planeación.
Desincorporación de activos a través de la venta de derechos adjudicatarios	Se implementó un proyecto piloto en Sonora y se elaboró un plan de trabajo que será presentado en 2025 ante el Subcomité de Nuevos Productos y Servicios.
Revalorización del saldo del portafolio segregado	Se desarrolló una propuesta de cálculo basada en Valor Presente Neto (VPN), la cual fue presentada ante el Comité de Planeación. Como resultado, se acordó continuar con reuniones de trabajo para su perfeccionamiento.

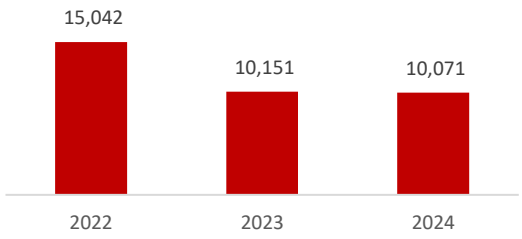
Fuente: Infonavit

Programa de Regularización de Escrituras 1972-2007

Para brindar seguridad patrimonial a los más de 84,148 créditos originados entre 1972 y 2007 y que aún no cuentan con título de propiedad o escritura, el Instituto se encarga de elaborar, gestionar e inscribir estos documentos ante el Registro Público de la Propiedad.

En 2024 se obtuvieron 10,071 escrituras, superando la meta institucional de 10 mil escrituras y alcanzando el 100% del objetivo establecido.

Gráfica 7. Avance en la regularización de escrituras



Fuente: Infonavit

Implementación de Consulta Previa

Desde 2022 se implementa el modelo de Consulta previa, el cual consiste en que los notarios puedan realizar consultas en los sistemas electrónicos de los Registros Públicos de la Propiedad (RPP), sin costos de derechos, ni honorarios, para poder confirmar el estatus de las hipotecas, y así depurar las liberadas y con gravamen. Con ello se potencia los resultados del Programa de Cancelación de Hipotecas.

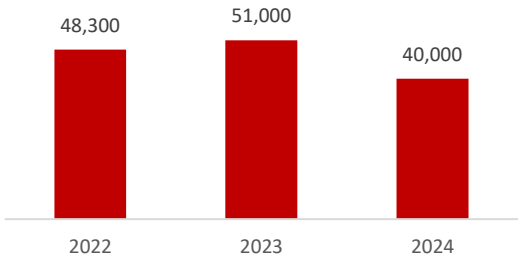
Actualmente se implementa en 14 entidades, generando un ahorro de 100 mdp.

Programa de cancelación de hipotecas a Trabajadores (antes 2.8 UMAS)

Para proteger y garantizar el patrimonio de las personas acreditadas con ingresos iguales o inferiores a 1.5 UMA más 1 salario mínimo, que han liquidado puntualmente su crédito hipotecario, el Infonavit realiza de manera gratuita la inscripción de la cancelación de hipoteca en el Registro Público de la Propiedad de cada entidad.

En 2024, se llevaron a cabo 40,000 cancelaciones, acumulando un total de 160,090 cancelaciones entre 2019 y 2024.

Gráfica 8. Avance en la cancelación de hipotecas



Fuente: Infonavit

Escrituración de vivienda recuperada por proceso judicial

En 2023 y con el objetivo de establecer un esquema para la cobertura de gastos necesarios para la escrituración de vivienda recuperada mediante pagos directos a acreedores bajo la figura de “Gastos por comprobar”, se pretende eliminar la dependencia de terceros para el saneamiento de las viviendas adjudicadas y acelerar los procesos de escrituración para el cumplimiento de los compromisos institucionales.

Al cierre de 2024, se cuenta con 8,237 conceptos registrados por un monto de dispersión de 88.9 mdp en 13 delegaciones regionales. Actualmente se cuenta con 145 escrituras concluidas y entregadas a nombre del instituto a partir de las acciones del esquema de dispersión de recursos. Asimismo, se cuentan con un avance en los pagos de saneamiento de entre el 50% y el 70%, por lo cual se encuentran próximas a representar una entrega de escritura concluida.

Operación eficiente y transparente

En 2024, se implementaron diversas acciones para optimizar la operación del Infonavit, con el propósito de mejorar la eficiencia y transparencia en la administración de los recursos del Fondo.

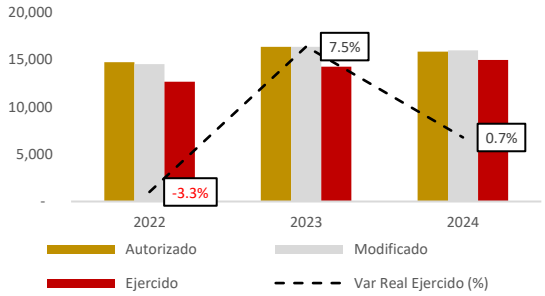
Ejercicio del gasto.

Con el objetivo de optimizar el uso de los recursos, en 2024 se mantuvieron las medidas de austeridad implementadas desde 2019. Paralelamente, se fortalecieron los controles internos para fomentar la transparencia y prevenir la corrupción en el uso de los recursos, mediante la revisión y actualización del marco normativo.

Como resultado, en 2024 el presupuesto destinado a gasto de administración, operación y vigilancia (GAOV) registró una reducción del 11.7% en términos reales respecto al cierre de 2018, mientras que, en comparación con 2023, presentó un incremento mínimo del 0.7%.

Gráfica 9. Presupuesto de GAOV y variación real 2022-2024

Millones de pesos

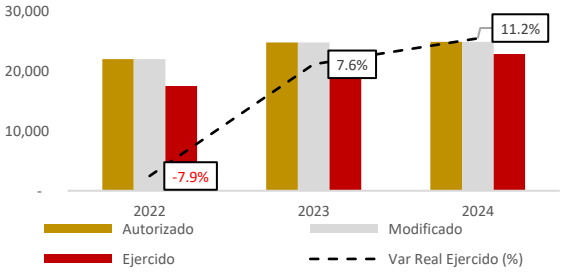


Fuente: Infonavit

Durante 2024 se aprobaron cuatro adecuaciones al presupuesto institucional para atender requerimientos de gasto principalmente en los capítulos 300.- Depreciaciones y amortizaciones por 47.2 mdp, 400.- Mantenimiento, reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles por 44.1 mdp, 500.- Gastos de operación por 229.7 mdp y 800.- Otros gastos por 510.8 mdp a través de disminuciones compensadas en los capítulos 100.- Gastos de operación del personal por 196.3 mdp y 900.- Inversiones Propias por 646.7 mdp.

Gráfica 10. Presupuesto del Infonavit y variación real 2022-2024

Millones de pesos



Fuente: Infonavit

Al cierre de 2024 se ejercieron 22.8 mmdp, lo que representa un incremento en términos reales de 11.2% como resultado de la incorporación de los Gastos de Recuperación Especializada al capítulo 800.- Otros Gastos.

Finalmente, la relación GAOV a recursos a diciembre fue 0.348%, cifra por debajo del techo establecido en la ley que es 0.55%.

Estrategia de compras (Adquisiciones).

Durante el año se promovió que las adquisiciones se realizaran mediante licitaciones en lugar de adjudicaciones directas, con el objetivo de fomentar mayor competencia entre proveedores y obtener mejores condiciones para el Instituto.

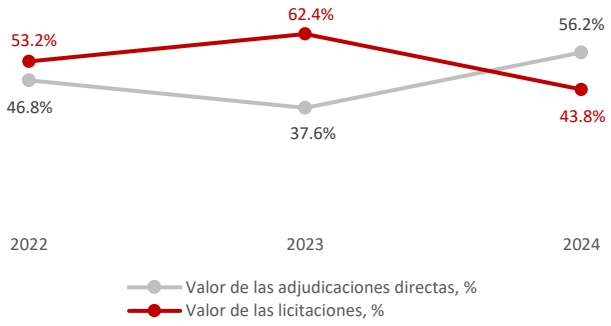
Se implementaron diversas acciones para incrementar la participación de proveedores potenciales en los procesos de licitación. Entre estas acciones se destacan una búsqueda ampliada de posibles proveedores para enviar solicitudes de cotización, así como la inclusión en los correos de solicitud de una invitación a consultar los procesos de licitación publicados en el Portal del Instituto.

Al cierre del año, se superó la meta de realizar licitaciones abiertas de manera electrónica. El 100% de las licitaciones que cumplían con las características para llevarse a cabo de forma electrónica se realizaron bajo esta

modalidad, lo que contribuyó a fomentar la transparencia y maximizar la publicidad de los procesos de adquisiciones, facilitando al mismo tiempo la presentación de propuestas por parte de los licitantes.

En cuanto al monto acumulado de compras al cierre de diciembre de 2024, el 43.8% se realizó mediante licitaciones abiertas, en comparación con el 62.4% alcanzado en 2023. Esta disminución se debió a que, durante el año, se efectuaron contrataciones por asignación directa derivadas de licitaciones que quedaron desiertas, conforme a lo establecido en el artículo 31, fracción IV, de las Políticas.

Gráfica 11. Licitaciones y adjudicaciones directas



Fuente: Infonavit

Regularización de fideicomisos

Con el objetivo de establecer la extinción o regularización de los fideicomisos en los que el Infonavit sea parte o mantenga un interés jurídico, en 2024 se obtuvieron 62 contratos a través de las fiduciarias. Estos documentos fueron notificados a las personas titulares de las Delegaciones Regionales correspondientes, quienes a su vez designaron a un Administrador de Fideicomiso para su operación y seguimiento.

Actualmente, se cuenta con 342 contratos de un total de 539 fideicomisos identificados. A partir del análisis de la información proporcionada por los Administradores, se han gestionado diversas acciones, dando como resultado:

- 12 dictámenes normativos de fideicomisos.
- 32 opiniones emitidas para su extinción o regularización, según corresponda.
- 64 planes de extinción y cuatro planes de regularización con retroalimentación.
- Ocho planes de regularización de fideicomisos corporativos con visto bueno.
- Cinco planes de regularización aprobados, conforme a lo establecido en las Políticas y Lineamientos de Fideicomisos.

Políticas de administración de bienes muebles e inmuebles

En 2024, se implementó un seguimiento interinstitucional para la gestión de inmuebles clasificados como Reserva Territorial Estratégica, con el objetivo de coordinar acciones que permitan la regularización de predios viables para la construcción de viviendas.

Como parte de la actualización del Patrimonio Inmobiliario, y en cumplimiento con la nueva normativa, se llevó a cabo un inventario actualizado, registrando un total de 1,821 inmuebles al cierre del ejercicio.

Adicionalmente, se integraron documentos de 388 inmuebles que carecían de expediente y se completaron los expedientes de 30 inmuebles, que derivado de su regularización, resulta procedente su baja contable.

En cuanto al Registro Institucional del Patrimonio Inmobiliario (RIPI), diseñado para fungir como repositorio digital de información y documentación actualizada, su desarrollo concluyó en agosto, y al cierre del año alcanzó un 93% de avance en las pruebas del sistema para su implementación.

Eficiencia recaudatoria

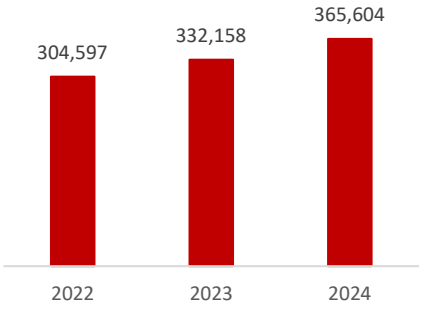
Durante 2024, se implementaron herramientas de analítica avanzada para mejorar la efectividad en los procesos de cobro, segmentando a los contribuyentes en diferentes categorías según su comportamiento fiscal. Esto permitió la aplicación de estrategias personalizadas, optimizando la recaudación.

Además, se llevaron a cabo campañas de cobranza persuasiva mediante mensajes de voz automatizados, lo que resultó en la recuperación de 503.17 millones de pesos (mdp) en cuentas por cobrar, evitando así la ejecución de acciones de cobro adicionales que implican costos operativos para el Instituto.

Como resultado, al cierre de 2024, el flujo de efectivo de la recaudación fiscal alcanzó 365.6 mil millones de pesos (mmdp), representando un incremento del 10.1% respecto a 2023.

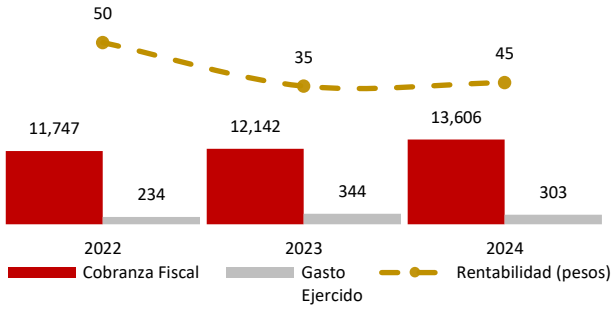
La rentabilidad de los ingresos obtenidos por cobranza fiscal fue de 45 pesos por cada peso gastado, reflejando una gestión eficiente de los recursos.

Gráfica 12. Flujo de efectivo
Millones de pesos



Fuente: Infonavit

Gráfica 13. Cobranza fiscal vs gasto ejercido
Millones de pesos



Fuente: Infonavit

Devoluciones de los fondos de vivienda

Al cierre de 2024, el Infonavit administró 78,667,425 subcuentas de vivienda con un saldo total de 2,095 mmdp, lo que representa el 6.1% del PIB[8].

Durante el año, se devolvieron 29.7 mmdp a 246,033 pensionados o sus beneficiarios, garantizando el acceso a los recursos acumulados en su subcuenta de vivienda.

Fondo de Pensiones del Bienestar

En mayo de 2024, el Gobierno Federal creó el Fondo de Pensiones para el Bienestar, con el propósito de beneficiar a las personas trabajadoras que cotizan en el IMSS desde 1997 o en el ISSSTE desde 2007, bajo el régimen de cuentas individuales.

Este fondo les otorga un complemento para alcanzar una pensión equivalente al 100% de su último salario, con un límite de hasta $16,778 pesos.

El Infonavit contribuyó al fortalecimiento de este fondo mediante la canalización de recursos provenientes de fondos no reclamados. Es importante destacar que estos ahorros son imprescriptibles, lo que significa que las personas titulares o sus beneficiarios mantienen el derecho a reclamarlos en cualquier momento. Además, el fondo genera una reserva que protege dichos recursos, asegurando su disponibilidad.

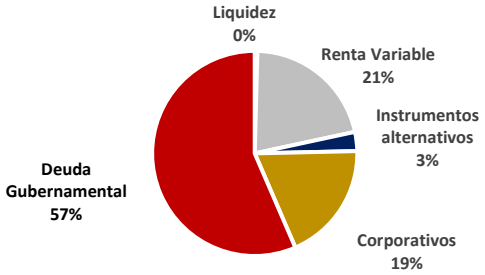
[8] Producto Interno Bruto a precios de mercado (Millones de pesos a precios corrientes Base 2018), cifras preliminares del 3T 2024.

Desempeño del FANVIT

Los ahorros de las personas trabajadoras que no han sido utilizados para soluciones de vivienda se administran en el Fondo de Apoyo a las Necesidades de la Vivienda de los Trabajadores (FANVIT). En 2024, el Infonavit aportó 47,800 mdp al FANVIT, con lo cual el saldo del fondo a diciembre de 2024 asciende a 779,566 mdp.

Desde 2022, el FANVIT está vinculado a un portafolio de referencia, lo que permite una evaluación objetiva y transparente del desempeño de la estrategia de inversión. El rendimiento esperado del portafolio de referencia actual es de 7.87% anual promedio con una duración de 3.8 años, reflejando así una estrategia de inversión orientada al largo plazo.

Gráfica 15. Composición del portafolio del Fanvit, diciembre 2024



Fuente: Infonavit

Tabla 14. Principales indicadores del FANVIT a diciembre de 2024

Principales indicadores FANVIT	dic-23	dic-24	Var. anual (puntos base, pb)
Rendimiento 12 meses FANVIT (%)	8.77	10.84	207 pb
Rendimiento 12 meses FANVIT (anualizado) (%)	8.74	10.48	174 pb
Rendimiento 12 meses Portafolio de Referencia (%)	8.88	11.92	304 pb
Rendimiento 48 meses FANVIT (anualizado) (%)	6.78	6.09	-69 pb
Rendimiento 48 meses Siefores (anualizado) (promedio ponderado) (%)[1]	6.55	5.37	-118 pb
Rendimiento a vencimiento del portafolio de renta fija (YTM[2]) (%)	9.67	10.33	66 pb
Duración modificada (años)	3.72	3.61	11 pb
VaR[3] (%)	0.57	0.53	-4 pb

Fuente: Infonavit.
Notas:
[1] Rendimiento ponderado con activos netos de las AFORES al cierre de noviembre 2024 (última información disponible en la página de la CONSAR al momento del cálculo).
[2] Rendimiento al vencimiento o YTM por sus siglas en inglés (Yield to Maturity)
[3] Información proporcionada por la Coordinación General de Riesgos.

Adicionalmente, para dar seguimiento al desempeño del FANVIT se monitorean las siguientes métricas:

1. **Mantener una Alfa[9] adecuada para el FANVIT**

En una ventana de 36 meses al cierre del año, el FANVIT generó -0.01 puntos porcentuales respecto del rendimiento de su portafolio de referencia. La estrategia de largo plazo del FANVIT busca que en el mediano plazo las tasas de interés regresen a niveles menores.

1) **Mantener el portafolio efectivamente invertido dentro del error de seguimiento[10] aprobado por el Consejo de Administración.**

Al cierre de 2024, el error de seguimiento se encontró en 120 puntos base; muy por debajo del límite máximo de 400 puntos base autorizado por el Consejo de Administración.

2) **Retorno eficiente para el ahorro de derechohabiente en el FANVIT.**

[9] La rentabilidad adicional que obtiene el FANVIT con respecto a su portafolio de referencia.
[10] Mide la desviación global entre el resultado del FANVIT y el resultado de su portafolio de referencia, mediante la desviación estándar de la diferencia de los rendimientos de dichos portafolios.

Al cierre de 2024 la razón de Rendimiento/Volatilidad[11] generó 1.7 unidades de rendimiento por cada unidad de riesgo ejercida para una ventana de 60 meses, en comparación con el 1.3 registrado de las Siefores.

Acciones para eficientar los procesos de inversión:

- *Contratación e inicio de operaciones con un Custodio de valores en el mercado internacional*. Al cierre de 2024, el FANVIT cuenta con inversiones en el extranjero a través de la tenencia de 52 ETF's ("Exchange Traded Funds"), los cuales representan aproximadamente 25% del portafolio con una inversión de 195,225 mdp.
  La incorporación de un Custodio Internacional de Valores optimiza la operación al:
  - Contar con mayor experiencia en regulación y funcionamiento de mercados internacionales.
  - Reducir costos al eliminar intermediarios en transacciones dentro del Sistema Internacional de Cotizaciones.
  - Facilitar el acceso a una amplia gama de mercados globales.

  Para ello, se estableció la conectividad tecnológica entre la infraestructura del Custodio y el ecosistema del FANVIT.
- *Fortalecimiento del proceso de inversión*. El Comité de Inversiones autorizó las siguientes propuestas presentadas por la Coordinación General de Inversiones:
  - Implementación de la Metodología de Análisis Ambiental, Social y de Gobernanza (ASG) para emisoras individuales.
  - Mejora en el proceso de análisis y selección de inversión en fondos privados.
  - Actualización del Portafolio de Referencia del FANVIT, alineado a las condiciones del mercado y los objetivos estratégicos del fondo.

[11] Mide el rendimiento de un portafolio por unidad de riesgo ejercido en la inversión.

Habilitadores

En 2024, el Instituto continuó consolidando sus sistemas y desarrollando nuevas tecnologías con el objetivo de mejorar la atención a las personas derechohabientes y optimizar las operaciones institucionales.

Arquitectura integral de datos y sistemas

Durante 2024 se tuvieron avances en la construcción del ecosistema de información del Instituto. Se inició el proceso de revisión del marco normativo institucional para la gestión y gobierno de los datos, el cual fortaleció la normatividad en materia de gobernanza de los datos y se publicó la política institucional de gobierno de datos, lo que permitió alinear la normativa que define las nueve funciones clave para la gestión de los datos.

Se gestionaron en promedio al menos 205 responsivas de uso de datos sensibles, lo que permite conocer e identificar el consumo de datos clasificados para su uso dentro y fuera del instituto; se gestionaron y publicaron 22 diccionarios de datos, que permiten la ubicación y definición de los datos, así como las reglas de negocio que los sustentan, agilizando la información relacionada con las personas derechohabientes; se actualizó el catálogo de datos sensibles, integrando 20 datos más, con esta acción se actualizó el portafolio institucional de datos.

También se concluyeron los esfuerzos de homologación de los datos de contacto dejando como fuente autorizada para el consumo de estos (correo electrónico y número telefónico) al sistema Datos de Contacto Infonavit (DACI), por lo que los sistemas originadores de estos datos deben reportarlos a este sistema DACI.

En cuanto al robustecimiento del Data Warehouse, como parte de las actividades que se están realizando para la migración de la plataforma de almacenamiento de datos institucional (repositorio institucional) se depuraron el 55% de objetos de base de datos. Por otro lado, se llevó a cabo la validación de 735 procesos que generan o actualizan datos en el Data Warehouse y la revisión y ajustes a 227 reportes.

Para atender la obsolescencia de la infraestructura tecnológica, durante 2024 se realizaron actualizaciones de infraestructura, las que permiten que se mejore la eficiencia operativa tecnológica, se reduce el tiempo de inactividad, interrupciones y fallas que pudieran poner en riesgo la continuidad del negocio y se cuenta con mayor capacidad de respuesta a necesidades tecnológicas Institucionales; mejorando la atención y servicio que se ofrece a las personas derechohabientes y acreditadas.

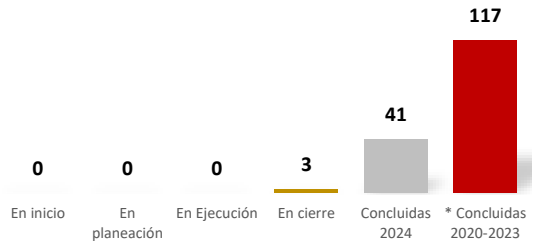
Plan Maestro de Tecnologías de Información

Durante la etapa de cierre del Plan Maestro de Tecnologías de Información 2020-2024, se ejecutaron actividades correspondientes a 44 iniciativas.

Las iniciativas de 2024 estuvieron enfocadas en:

- Consolidar la transformación tecnológica y digital de los años anteriores.
- Definir lineamientos para guiar la evolución digital y tecnológica en los próximos años.

Gráfica 14. Iniciativas del Plan Maestro de TI 2020-2024



Fuente: Infonavit

Entre 2020 y 2024, se implementaron con éxito más de 150 iniciativas, fortaleciendo la infraestructura tecnológica del Instituto.

Gestión de cambio y modelo operativo

Como parte de la Estrategia de Desarrollo y Reconversión del Capital Humano, se llevaron a cabo acciones enfocadas en la gestión del talento, incluyendo talleres como “Cómo manejar conversaciones cruciales”, “Inteligencia emocional” y “Herramientas para vivir en armonía”.

Estas iniciativas, orientadas a la prevención de factores de riesgo psicosocial y al fortalecimiento del liderazgo positivo, contribuyeron a que el Infonavit fuera reconocido nuevamente como un Gran Lugar para Trabajar bajo la metodología de Great Place to Work®.

Respecto a las acciones de profesionalización, 400 trabajadores participaron en jornadas de certificación de los estándares de competencia del Infonavit registrados ante el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, relacionados con la asesoría a la derechohabiencia en alternativas de financiamiento, soluciones de pago y recaudación fiscal.

Atención a grupos históricamente vulnerados

- Capacitación en atención y servicio: Se capacitaron 2,583 personas para fortalecer la competencia institucional en calidad y excelencia en el servicio.
- Lengua de Señas Mexicana: 320 colaboradores recibieron formación en Lengua de Señas Mexicana, con el propósito de mejorar la atención a la población derechohabiente sorda.
- Atención a personas de talla baja: Se adquirieron escalones universales para los 103 Cesi y el personal fue capacitado en su uso adecuado para mejorar la experiencia de servicio.

Modelo Operativo Infonavit

Para continuar con la optimización de la normativa institucional, en 2024 se publicó la octava versión del Marco Normativo Institucional del Gobierno de Procesos, reforzando la metodología y los mecanismos de seguimiento en el diseño y publicación de procesos.

Desde la implementación del Modelo Operativo Infonavit, al cierre de diciembre de 2024 se ha logrado la publicación de 427 procesos institucionales, y gestión y baja de más de 506 instrumentos normativos derogados.

Estos esfuerzos han permitido integrar la operación, alinear la estrategia institucional y optimizar los procesos, promoviendo la eficiencia y estandarización dentro del Instituto.

Resultados de los indicadores estratégicos 2024

Indicador	Resultado	Meta PEF	Avance respecto a la meta (%)	Descripción de los resultados
1. Índice de Recomendación Neta	73.8	21.7	340%	Este indicador se calcula a partir de la pregunta: ¿Qué tanto recomendaría al Infonavit? en una escala del 0 al 10. El resultado positivo observado en 2024, que supera ampliamente la meta establecida, sugiere que las soluciones de crédito han respondido a las necesidades de vivienda de los derechohabientes, y que las estrategias de cobranza han sido un apoyo para quienes enfrentan dificultades en el pago de su crédito.
Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes				
2. Índice de Experiencia Infonavit	91.9	83.4	110%	La mejora en este indicador pudiera estar asociada a la optimización de los canales de atención. En 2024, se ampliaron los servicios con la apertura de tres nuevos CESI, la expansión de uno más y la reubicación de dos. Además, Infonatel obtuvo la certificación en el Modelo Global de Calidad para la Interacción con Clientes. También se mejoró la interfaz gráfica de Mi Cuenta Infonavit, optimizando la experiencia del usuario. El resultado del indicador por canal de atención se puede consultar en el Anexo 2.
3. Porcentaje de casos cerrados dentro de los niveles de servicio	93.5	83.5	112%	Este indicador mide la eficiencia en la atención y resolución de trámites a través del sistema CRM. Al cierre de 2024, el 93.5% de los trámites fueron atendidos en tiempo y forma, cumpliendo con los niveles de servicio establecidos.
4. Porcentaje de transacciones (casos y asesorías) en los canales digitales respecto del total	92.1	79.9	115%	El uso de canales digitales superó la meta proyectada, impulsado por la mejora en la experiencia de usuario en Mi Cuenta Infonavit y la incorporación de nuevas funcionalidades, como la posibilidad de aplicar a reestructuras de crédito. Esto ha permitido a los derechohabientes reducir costos y tiempos de traslado.
Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes				
5. Avance respecto de la proyección de la derrama Infonavit de créditos (mdp)	269,855.5	217,861.2	124%	Desde enero, la derrama de créditos superó lo programado en el Programa Operativo Anual 2024. Para más detalles, consultar la sección de Resultados del Programa Operativo Anual 2024.
6. Flujo REA asignado con respecto de lo programado (mdp)	11,043.3	11,952.1	92%	Durante 2024, se recaudaron en promedio 920 mdp mensuales de cuentas REA asignadas, alcanzando un 92% de cumplimiento al cierre del año.
7. Índice de Eficiencia Terminal	1.0	0.91	91%	De enero a diciembre se liberaron 320,558 hipotecas y se liquidaron 353,859 créditos, resultando en un índice de eficiencia terminal de 0.91, por debajo de la meta establecida de 1.0.
8. Comportamiento del rendimiento de la SCV con respecto de la inflación	8.37	5.16	Cumple	El rendimiento promedio de la Subcuenta de Vivienda (SCV) en los últimos 12 meses fue 8.37%, superando la inflación promedio de los últimos cinco años (5.16%), garantizando así rendimientos positivos en términos reales.
Administración eficiente				
9. Porcentaje de recaudación oportuna	95.7	96.1	100%	Se superó la meta establecida en parte debido a las acciones de cobranza persuasiva y coactiva dirigidas a aporta clave, incentivando el cumplimiento oportuno.
10. Porcentaje de licitaciones que se llevan a cabo a través del Sistema de Licitaciones Electrónicas con respecto del total	73.5	55.0	134%	En 2024, el 100% de las licitaciones abiertas, que por sus características podían realizarse de manera electrónica, se llevaron a cabo a través del Sistema de Licitaciones Electrónicas. En total, se realizaron 215 licitaciones, de las cuales 158 fueron electrónicas.
Habilitadores				
11. Porcentaje de procesos revisados con base en el	100	100	100%	Se cumplió con la meta de 240 procesos rediseñados e ingresados al ciclo de revisión, fortaleciendo el Modelo Operativo Infonavit.

Indicador	Resultado	Meta PEF	Avance respecto a la meta (%)	Descripción de los resultados
Modelo Operativo Infonavit				
12. Porcentaje de mujeres estrategas	30.4	30.8	101%	Se alcanzó el umbral mínimo del 30% de representación femenina en puestos directivos, cumpliendo con los requisitos de la certificación EDGE®.
13. Porcentaje de avance en la implementación del proyecto SAP (FICO-TRM)	100	100	100%	Se ejecutaron todas las acciones programadas, incluyendo especificaciones funcionales y ajustes para la operación en S4HANA.
14. Porcentaje de avance en la ejecución del Plan Maestro de TI	100	100	137%	Se concluyeron todas las iniciativas previstas en el Plan Maestro de TI, incluyendo aplicaciones, transformación digital, gestión de datos, infraestructura y seguridad informática.
15. Porcentaje de avance de las iniciativas de Gobierno de Datos	100	100	100%	Se cumplieron los planes de trabajo de Gobierno de Datos, gestionando registros de acceso, actualización de catálogos y publicación de diccionarios de datos.

Vinculación del Infonavit con el marco rector del sector vivienda 2019-2024

En 2019, la Administración Pública Federal estableció en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024 las grandes líneas de acción que guiaron sus acciones a fin de preservar y generar mayor bienestar para todas las familias mexicanas.

En este contexto, el Infonavit, como institución de seguridad social del Estado mexicano, se alineó al eje general de Política Social del PND vigente hasta 2024, contribuyendo activamente en dos objetivos:

1. Reestructuración de créditos
2. Acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda.

Por su parte, el Programa Nacional de Vivienda (PNV) 2021-2024 definió las directrices de la política de vivienda diseñada por la Administración durante el periodo 2021-2024, en la cual contribuían los Órganos Nacionales de Vivienda, incluido Infonavit. El PNV estableció objetivos, estrategias y acciones encaminadas a garantizar viviendas adecuadas para la población, en cumplimiento con los principios de seguridad en la tenencia, asequibilidad, habitabilidad, accesibilidad, ubicación, disponibilidad de servicios y adecuación cultural.

Cumplimiento de los objetivos

Reestructuración de créditos

En el PND 2019-2024 se fijó como objetivo reestructurar 194,000 créditos en 2019, con el propósito de eliminar deudas impagables y reducir la carga financiera de las familias trabajadoras.

Entre 2019 y el cierre de 2024, se reestructuraron 1,380,869 créditos (sin incluir las conversiones automáticas bajo el esquema de Responsabilidad Compartida realizadas en diciembre de 2024), superando ampliamente la meta inicial.

Impulso a la vivienda social a través de acciones de mejoramiento, ampliación y construcción

En 2024, se llevaron a cabo 249,711 acciones de mejoramiento y construcción de vivienda. Esto representa un incremento de 88% con respecto a las acciones otorgadas en 2023.

Avance en las recomendaciones de la H. Asamblea General

Derivado de la importancia del cumplimiento y control para lograr los objetivos y contar con una administración eficiente, el Infonavit tiene la directriz de dar atención a las recomendaciones emitidas por la H. Asamblea General. Del total de las 16 recomendaciones vigentes en 2024, se atendieron 10 recomendaciones (63%) y 6 en proceso (38%).[12]

Tabla 15. Avance en las recomendaciones de la H. Asamblea General

Año	Recomendaciones de la H. Asamblea General			
	Sesión No.	Atendidas	Proceso	Total emitidas
2023	127	8	2	10
	128	1	3	4
2024	129	1	1	2
Total		**10**	**6**	**16**
%		**63%**	**38%**	**100%**

[12] En la siguiente liga se puede consultar más información sobre las recomendaciones pendientes: https://tinyurl.com/msuvbk7z

V. Riesgos a los que está expuesto el Infonavit

La administración integral de riesgos es fundamental para el cumplimiento del doble mandato del Instituto de financiar soluciones de vivienda y administrar el saldo de la subcuenta de vivienda.

Dada su naturaleza, objetivos y tamaño operativo, el Instituto enfrenta diversos tipos de riesgo en sus actividades. Estos se clasifican en tres categorías principales:

1. Riesgos discrecionales: Son aquellos a los que el Instituto decide exponerse dentro de límites establecidos, ya que forman parte de su estrategia operativa. Incluyen:
   - Riesgo de crédito
   - Riesgo de mercado
   - Riesgo de liquidez
   - Riesgo de contraparte
2. Riesgos no discrecionales: Son inherentes a la operación del Instituto y se presentan en toda la organización, incluso cuando se identifican, miden, mitigan y gestionan. Entre ellos se encuentran:
   - Riesgo operacional
   - Riesgo legal
   - Riesgo tecnológico
3. Riesgos no cuantificables: Se derivan de eventos imprevistos para los cuales no es posible conformar una base estadística que permita medir las pérdidas potenciales. Tales como:
   - Riesgo reputacional
   - Riesgo estratégico
   - Continuidad de negocio

A continuación, se presenta un detalle de cada tipo de riesgo, su exposición durante 2024, las medidas de mitigación implementadas y los mecanismos de monitoreo.

Riesgo de crédito. El riesgo de crédito representa la pérdida potencial derivada de la falta de pago por parte de las personas acreditadas en las operaciones realizadas por el Instituto. Para su adecuada administración, se emplean métodos de evaluación regulatorios e internos, que permiten estimar y mitigar el impacto de estas pérdidas.

El Índice de Morosidad (IMOR) se calcula como el cociente entre el saldo de la cartera de crédito en etapa 3 y el saldo total de la cartera de crédito. Entre diciembre de 2023 y 2024, la proporción de la cartera en etapa 3 registró un incremento de 27 puntos base, pasando del 17.46% al 17.73%, debido principalmente al deterioro de la cartera.

En términos absolutos, los créditos con cuatro o más pagos atrasados disminuyeron en 14.1%, reduciéndose de 290,312 millones de pesos (mdp) en diciembre de 2023 a 249,261 mdp en diciembre de 2024.

Fortalecimiento de la calidad crediticia

En los últimos años, el Instituto ha fortalecido la calidad de su cartera crediticia mediante la implementación de métodos de evaluación crediticia, tales como T1000 para el crédito hipotecario tradicional, B900 para adquisición de terreno y T800 para construcción de vivienda.

Además, se consulta a las Sociedades de Información Crediticia (SIC) para prevenir el sobreendeudamiento, garantizando que los ingresos de las personas acreditadas sean suficientes para el pago de sus créditos.

Al cierre de 2024, el Índice de Cobertura se ubicó en 12.80%, con un total de 238,793 mdp en reservas constituidas y el saldo del portafolio propio creció 6.66%, pasando de 1,748,756 mdp en 2023 a 1,865,197 mdp en diciembre de 2024.

Riesgo de extensión. Para administrar el riesgo de extensión[13] y en cumplimiento con la regulación vigente, el Infonavit constituye reservas destinadas a cubrir por la obligación de liberar el saldo del crédito una vez que la persona acreditada ha realizado 360 pagos efectivos. En 2024, el saldo en reservas por riesgo de extensión presentó una disminución de 0.91% respecto al cierre de 2023. En términos porcentuales, su participación en la cartera pasó de 29.7% al 27.9% en el mismo periodo.

Tabla 16. Monto y proporción anual de reservas por tipo de riesgo

Reservas	dic-23	% Proporción del total	dic-24	% Proporción del total
Riesgo de Crédito Total	158,934	70.3%	172,102	72.1%
Riesgo de Extensión	67,306	29.7%	66,691	27.9%
Total	**226,240**	**100%**	**238,793**	**100%**

Fuente: Infonavit.

Riesgos de mercado. La volatilidad en las tasas de interés incide sobre el valor de los activos financieros, el remanente de operación, el costo de pasivos laborales y, en consecuencia, en el patrimonio del Instituto.

Para cuantificar el riesgo de mercado asociado a las inversiones en valores, el Comité de Riesgos ha aprobado el uso del Valor en Riesgo (VaR, por sus siglas en inglés)**,** metodología estándar **en el** sistema financiero mexicano. Esta métrica permite estimar la minusvalía potencial de los portafolios en condiciones adversas, considerando su composición y características.

Para mitigar este riesgo, se han establecido límites asociados al VaR del portafolio. En caso de que las minusvalías potenciales aumenten significativamente, el límite permite identificar el momento en que es necesario modificar la composición de los portafolios de inversión, reduciendo así el impacto potencial sobre el balance del Instituto.

Al cierre de 2024, el VaR del portafolio Infonavit (FANVIT + Tesorería General), expresado en proporción al Activo Neto del Portafolio, fue de 0.51% con un nivel de confianza de 97.5%. El Consejo de Administración aprobó un ajuste en el límite de VaR, reduciéndolo de 1.00% a 0.85% en su sesión de septiembre de 2024, con entrada en vigor en noviembre de 2024.

Durante el año, el VaR porcentual, como proporción del activo neto, mostró una disminución en el primer trimestre, debido a la exclusión de escenarios extremos asociados a la pandemia de COVID-19. En los últimos trimestres, se mantuvo estable, pasando de 0.55% al cierre de 2023 a 0.51% en 2024, siempre por debajo del límite establecido.

Al evaluar un escenario improbable, donde las tasas de interés, los precios de activos y el tipo de cambio peso-dólar aumentaran repentinamente en 100 puntos base, se podrían generar minusvalías cercanas al 3% del valor del portafolio (aproximadamente 24 mmdp).

En un escenario similar al del primer semestre de 2022, caracterizado por alta volatilidad en tasas de interés y renta variable, las minusvalías podrían superar el 10% del valor del portafolio (alrededor de 89 mmdp).

Al cierre de 2024, el portafolio de inversiones del Infonavit registró una plusvalía de 80,188 mmdp, impulsada principalmente por el buen desempeño de la Renta Variable Internacional y la Renta Fija.

En total, el valor de mercado del portafolio de inversiones creció un 21% respecto al año anterior, reflejando una gestión eficiente y estratégica de los activos financieros.

Riesgos de contraparte. El riesgo de contraparte se refiere a la pérdida potencial derivada de la falta de pago de una contraparte en las operaciones de inversión realizadas por el Instituto. Este riesgo está vinculado a los tipos de activos e instrumentos dentro de cada portafolio administrado.

Para gestionar y mitigar este riesgo, se han establecido límites de concentración en función de:

- Tipo de instrumento financiero
- Emisora

[13] Aplica a los Organismos y Entidades de Fomento y no a otras instituciones financieras.

- Calificación crediticia
- Distribución del portafolio

Estos límites son revisados y/o actualizados al menos una vez al año para garantizar que el Instituto opera bajo parámetros adecuados de diversificación y solidez financiera.

En este contexto, el FANVIT mantiene consumos saludables de sus límites de riesgo, con desviaciones mínimas en un bono corporativo y una Fibra, los cuales representan menos del 0.05% del portafolio.

A continuación, se presenta la distribución del portafolio de inversiones del Instituto, clasificado por tipo de instrumento:

Tabla 17. Composición del FANVIT por tipo de activo

Tipo de Activo	% Concentración 2023	% Concentración 2024
Fanvit	**100%**	**100.00%**
Renta Fija	74.3%	75.4%
Guber Nominal	37.47%	37.67%
Guber Real	16.28%	15.70%
Guber revisable	2.61%	2.59%
Corporativo	15.25%	14.61%
Bonos del Tesoro US	2.72%	4.77%
Renta Variable	18.75%	21.20%
RV nacional	0.79%	0.64%
RV internacional	17.96%	20.57%
Alternativos	2.99%	3.01%
Fibras	2.50%	2.30%
Instrumentos Estructurados	0.49%	0.71%
Liquidez	3.93%	0.43%
Divisas	0.00%	0.01%
Reporto	3.93%	0.42%

Fuente: Infonavit.

En comparación con 2023, se observó un ligero incremento en la concentración de activos de menor riesgo, como Deuda Gubernamental e instrumentos con calificación crediticia “AAA”. Al mismo tiempo, hubo un aumento en la exposición a activos más volátiles, como Renta Variable e Instrumentos Alternativos.

Al cierre de 2024, el Valor en Riesgo de Contraparte (VaRC) a un año, con un nivel de confianza del 97.5%, se ubicó en 1.16% respecto al valor de los instrumentos corporativos del FANVIT, lo que equivale aproximadamente a 723.33 millones de pesos. Este resultado representa un incremento de 0.03 puntos porcentuales respecto al 1.13% registrado en 2023.

Si bien esta métrica no cuenta con un límite específico, el VaRC se ha mantenido dentro de niveles controlados, sin superar el 2.5% del valor del portafolio.

La pérdida esperada[14] al cierre de 2024 fue de 0.88% del valor del portafolio, mostrando una reducción respecto al 1.05% registrado en 2023.

Este comportamiento se atribuye a:

- Mayor concentración en bonos con calificación AAA, lo que fortalece la estabilidad del portafolio.
- Reducción en las curvas de Probabilidad de Incumplimiento a mediano plazo, lo que disminuye el riesgo crediticio proyectado.

[14] PE: Estimación de la pérdida potencial promedio de un emisor o contraparte dada la probabilidad de incumplimiento, exposición y severidad de la pérdida.

Riesgos de liquidez. Se refiere a la falta de recursos líquidos para afrontar los compromisos financieros en el corto, mediano y largo plazos.

Durante 2024, el Instituto mantuvo niveles prudenciales de disponibilidad financiera, cumpliendo en todo momento con los indicadores regulatorios de liquidez.

Los niveles observados permitieron:

- Cubrir todas las obligaciones de corto plazo, incluyendo las reclamaciones de saldo de la Subcuenta de Vivienda (SCV) y el financiamiento del programa crediticio establecido en el Plan Estratégico y Financiero.
- Garantizar una vigilancia continua del riesgo de liquidez, asegurando estabilidad operativa.

Dado su impacto estratégico, la gestión y monitoreo del riesgo de liquidez es una prioridad para el Infonavit.

A finales de 2023, se ratificó el Saldo Mínimo de Liquidez (SML) en 10,000 mdp, con un nivel de alerta de 12,500 mdp, los cuales entraron en vigor en 2024. Estos niveles garantizan la capacidad de enfrentar contingencias equivalentes a dos veces el escenario más extremo observado, con un nivel de confianza del 99.7%.

En ningún momento de 2024, el saldo de liquidez disponible en la Tesorería General estuvo por debajo del SML, lo que refleja una gestión eficiente y controlada del riesgo de liquidez.

Asimismo, el riesgo de liquidez se mide a través del Coeficiente de Cobertura de Liquidez (CCL). Al cierre de diciembre, el CCL se ubicó en 316.90%, lo que indica que el Instituto cuenta con la capacidad suficiente para afrontar sus compromisos de liquidez en el corto plazo con un remanente superior al 200%.

Mediante el método autorizado para la asignación de bursatilidad, se identificó que, al cierre de 2024, el portafolio de inversiones del Infonavit mantiene un nivel de bursatilidad alto, asegurando flexibilidad operativa en los mercados financieros.

Riesgo de balance. El riesgo de balance se refiere al impacto del comportamiento del margen financiero del Instituto. Actualmente, este riesgo se considera bajo.

Para minimizar cualquier posible exposición a este riesgo, en 2024 se realizaron diversos análisis financieros, con el objetivo de evaluar su posible impacto en el corto, mediano y largo plazo.

Entre estos estudios, destacan:

1. Estudio Anual de Activos y Pasivos del Instituto: Evalúa la solvencia financiera del Instituto dentro del horizonte de tiempo analizado. Sus resultados indican que, si las condiciones actuales prevalecieran, el Instituto no enfrentaría problemas de liquidez en el corto y mediano plazo.
2. Nota de Estabilidad del Pasivo: Se actualiza anualmente para medir el grado de descalce del balance del Infonavit bajo las tendencias demográficas actuales. Los resultados muestran que, en términos de riesgo de liquidez, el Instituto mantiene una cobertura suficiente en el corto plazo. Se concluye que el 94.8% de los flujos proyectados para la devolución del SSV se materializarían en más de 15 años.

El Índice de Capitalización (ICAP), utilizado para monitorear la solvencia y fortaleza financiera del Instituto, se ubicó en 11.11% al cierre de diciembre de 2024. Este nivel se mantiene por encima de la primera alerta, establecida en 10.50%, lo que refleja una posición financiera sólida del Infonavit.

Riesgo operacional. El riesgo operacional está presente en todas las actividades del Instituto y no se origina por la toma de una posición de riesgo. Su gestión es fundamental para:

- Proteger los activos y la reputación del Instituto.
- Mejorar la eficiencia operativa.
- Garantizar el cumplimiento normativo.
- Fortalecer la resiliencia institucional.
- Facilitar la toma de decisiones estratégicas.

Para mitigar este riesgo y proteger el patrimonio de las y los derechohabientes, el Infonavit realiza un monitoreo constante, midiendo las incidencias de riesgo a través del modelo de pérdida esperada.

En 2024, las principales incidencias de riesgo operacional se atribuyeron a fenómenos naturales (huracanes) y fraude (suplantación de identidad en la originación de créditos). A pesar de estos eventos, las incidencias se mantuvieron dentro de los niveles de tolerancia establecidos, lo que refleja la capacidad institucional del Instituto para enfrentar fallas en sus sistemas operacionales e infraestructura.

El enfoque de administración integral de riesgos ha permitido mitigar de manera efectiva los posibles daños al patrimonio de las personas derechohabientes y del Instituto.

Riesgo legal y de cumplimiento. Este riesgo implica pérdidas potenciales derivadas de:

- Incumplimiento de disposiciones legales y administrativas.
- Resoluciones judiciales o administrativas desfavorables.
- Sanciones aplicables a las operaciones del Instituto.

Al cierre de 2024, el riesgo legal del Instituto incluyó 61,360 casos en proceso judicial por demandas promovidas tanto en contra como por parte del Infonavit. El pasivo contingente por juicios en contra del Instituto ascendió a 434.7 mdp, lo que representa una disminución del 6% en comparación con 2023.

A pesar de los cambios normativos y regulatorios, el Infonavit ha demostrado estar preparado para adaptarse a modificaciones en su marco regulatorio, implementando estrategias preventivas y correctivas que minimizan la exposición a este riesgo.

Riesgo tecnológico. El riesgo tecnológico surge ante la evolución constante y creciente sofisticación de las amenazas a la seguridad cibernética y de la información. Para proteger sus sistemas y la confidencialidad de la información, el Instituto debe:

- Prevenir ataques cibernéticos.
- Evitar accesos no autorizados.
- Proteger la información sensible de filtraciones o divulgaciones no autorizadas.

Durante 2024, el Instituto implementó acciones de monitoreo y mitigación, dando seguimiento a 6 riesgos y 33 indicadores[15]. El 66% de los indicadores se encontró en niveles aceptables; 17% de los indicadores estuvieron en niveles tolerables, y se implementaron planes de trabajo para 11 indicadores fuera de tolerancia, de los cuales cuatro planes están concluidos, tres en ejecución, tres fueron dados de baja tras la actualización del Portafolio de Riesgos Tecnológicos (PRT 2023 Mejorado), e un indicador dejó de reportarse temporalmente por falta de una herramienta de medición, con planes de reactivación una vez disponible.

En comparación con 2023, dos indicadores mejoraron y cinco no pueden compararse debido a cambios en el alcance y base de medición con la actualización del PRT 2023 Mejorado.

El Instituto opera bajo un modelo de mejora continua, implementando actividades y planes de acción para mantener los indicadores dentro de niveles aceptables y reforzar su capacidad de respuesta ante riesgos tecnológicos.

Riesgo estratégico. El riesgo estratégico se relaciona con la posibilidad de incurrir en pérdidas debido a errores o deficiencias en la toma de decisiones estratégicas o en la ejecución de procedimientos y actividades necesarias para la operación del modelo de negocio del Instituto.

En 2024, el Infonavit dio seguimiento a la ejecución de seis proyectos estratégicos, monitoreando su avance mensualmente.

[15] Datos del último PRT, previo a septiembre, se monitoreó y dio seguimiento a 7 riesgos y 48 indicadores de riesgos tecnológicos.

- Cuatro proyectos avanzaron conforme al plan, manteniéndose en niveles de tolerancia aceptable y tolerable.
- Dos proyectos registraron retrasos moderados, situándose fuera del nivel de tolerancia. Sin embargo, se implementaron acciones correctivas para asegurar su continuidad dentro del programa establecido.

Riesgo reputacional. El riesgo reputacional está vinculado a la percepción de la derechohabiencia sobre el Instituto, lo que puede impactar la demanda de sus productos y servicios.

Para evaluar la atención, la experiencia de la derechohabiencia y el manejo de quejas, se da seguimiento a 12 indicadores.

Al cierre de 2024, nueve de los indicadores se ubicaron en nivel aceptable, uno dentro de la tolerancia, y dos pendientes de reporte por finalización de contrato. Adicionalmente, se monitorea el desempeño respecto a propuestas de conciliación y recomendaciones de la Comisión Nacional de Derechos Humanos a través de cuatro indicadores. Durante 2024, dos de estos se encontraron en niveles aceptables, uno en nivel tolerable y uno fuera de la tolerancia.

El Instituto sigue implementando **acciones de mejora** para **optimizar los tiempos de atención** a estas propuestas y recomendaciones, fortaleciendo la confianza y la percepción positiva de sus servicios.

Riesgos ambientales, sociales y de gobernabilidad (ASG). El Infonavit, como referente internacional en financiamiento hipotecario, ha fortalecido su compromiso con una agenda de sostenibilidad alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas, promoviendo el impacto social y una gobernanza responsable.

Con la reforma constitucional al artículo 123 referente a que el Infonavit pueda construir vivienda, se estima que el Instituto pueda edificar 500,000 viviendas de interés social en los próximos seis años.

En 2024, el Instituto amplió el análisis de riesgos ASG hacia la construcción de vivienda, sector que representa el 6.1% del PIB nacional y genera más de 550,000 empleos.

Como parte de su compromiso con la sostenibilidad, el Infonavit:

- Continúa implementando acciones para el congelamiento de saldos.
- Revisa y adopta buenas prácticas para abordar las necesidades habitacionales bajo un enfoque sostenible y ético.

Estos esfuerzos refuerzan la imagen del Instituto como un líder en sostenibilidad, reflejando su capacidad para generar un impacto positivo en las comunidades y el medio ambiente, alineándose con los estándares globales de responsabilidad social y ambiental.

VI. Resultados de los Proyectos Institucionales

En 2024 el portafolio se integró por siete proyectos:

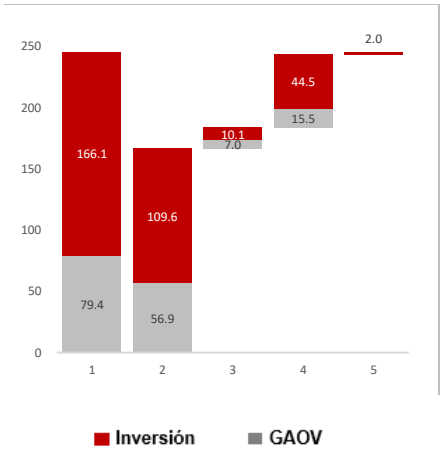
1. Programa de Implementación de Reforma
2. Rediseño SAP (FICO - TRM)
3. Reingeniería del Servicio de Citas
4. Reportes Regulatorios para la CNBV
5. Implementación Plan de negocio Cobranza Judicial
6. Datos de Contacto Infonavit
7. Plataforma de Información de Cartera

Los primeros cuatro ya se encontraban en ejecución desde años previos, mientras que el resto fueron proyectos que se sumaron al portafolio en 2024.

Los proyectos Reingeniería del servicio de citas y Reportes regulatorios concluyeron en 2024, el resto se prevé que continuarán ejecutándose en 2025[16].

El presupuesto del portafolio de proyectos considerado en el Plan de Labores y Financiamientos 2024 fue de 245.5 mdp, de los cuales: i) 166.5 mdp (68%) se ejercieron, ii) 59.9 mdp fueron economías (24%, columnas b y d de la tabla Presupuesto autorizado 2024, es decir, ahorros, y iii) 2.0 mdp no se ejercieron (1%). Cabe señalar que durante la programación de los recursos requeridos para 2025, las áreas ejecutoras del presupuesto de los proyectos determinaron que 17.1 mdp (7% del presupuesto actualizado) no serían empleados en 2024 y se solicitarían para utilizarse en 2025, atendiendo los propios ajustes que experimentaron los planes de trabajo de los proyectos.

Gráfica 15. Ejercicio del presupuesto 2024 (mdp)



1. Presupuesto considerado en el PLyF 2024: 245.5 mdp
2. Presupuesto ejercido en 2024: 166.5 mdp
3. Presupuesto reprogramado por los proyectos para 2025: 17.1 mdp

[16] Uno de ellos, "Plataforma de Información de Cartera", se encontraba suspendido al cierre de 2024, no obstante, se prevé que reactive actividades en el primer trimestre de 2025

Tabla 18. Presupuesto autorizado 2024 (mdp)

Proyectos	Plan de Labores y Financiamiento 2024 (a+b+c+d+e)	Modificaciones		Ejercido (c)	Sin ejercer	
		Reprogramado para 2025 (a)	Economías (b)		Economías (d)	Sub-ejercicio (e)
Rediseño SAP (FICO - TRM)	131.3	7.0	0	101.2	21.8	1.2
Programa de Implementación de Reforma	102.7	0	36.5	63.8	1.6	0.8
Datos de contacto Infonavit	11.6	10.1	0	1.5	0.0	0
Implementación Plan de negocios cobranza judicial	0	0	0	0	0	0
Reingeniería del servicio de citas	0	0	0	0	0	0
Reportes Regulatorios para la CNBV	0	0	0	0	0	0
Plataforma de Información Cartera	0	0	0	0	0	0
Total	**245.5**	**17.1**	**36.5**	**166.5**	**23.4**	**2.0**

Fuente: Infonavit.

Principales resultados

En 2024 se pusieron en operación diferentes soluciones y servicios en favor de las personas derechohabientes y acreditadas, así como de las propias áreas del Instituto con soluciones a requerimientos que facilitarán el seguimiento y control de las soluciones y servicios liberados.

Las actividades realizadas por algunos proyectos en 2024 tuvieron un perfil preparativo o netamente de desarrollo tecnológico, por lo que su ejecución no implicó la puesta en operación de soluciones o servicios, no obstante alcanzaron hitos parciales que serán aprovechados en las fases subsecuentes, conforme a sus respectivos planes de trabajo.

A partir de estas consideraciones generales, a continuación, se resumen los principales productos y servicios liberados e hitos cumplidos como parte de los proyectos institucionales en 2024.

Tabla 19. Principales productos y servicios liberados e hitos cumplidos del Portafolio de Proyectos 2024.

Proyecto	Hitos:
Reingeniería del Servicio de Citas[17]	Estabilización del Sistema de Citas y Turnos: El periodo de estabilización concluyó (se retiraron las mesas de soporte habilitadas por SGTI y SGO que estuvieron atendiendo las problemáticas reportadas por los CESIS).
Programa de Implementación de la Reforma[18]	L IV. Micromejoras (Mejoravit Repara) / Mejoras Menores (Mejoravit Renueva): Fase 3: Conexión con Guardavalores: Se implementó una mejora que permite establecer comunicación con el Guardavalores para consulta y respuesta, una vez que el expediente digital del acreditado se encuentra como “Formalizado”.
Implementación Plan de Negocio Cobranza Judicial[19]	Implementación de estrategias Estrategia 1. Actualización constante de datos de contacto de acreditados: Con los ajustes en el Sistema de Información y Administración Legal (SIAL), plataforma que utiliza la Coordinación General de Cobranza Judicial para el registro y seguimiento de los juicios, se logró la carga de información actualizada en el Módulo que permite integrar la totalidad de información para contactar a los acreditados, tomando como insumos los Datos de Contacto Infonavit (DACI) y con ello alcanzar gestiones de cobranza con mayor efectividad, adicional a que el módulo permite la actualización constante, registrando el histórico. Estrategia 2.- Equipo de análisis de datos y desarrollo de estrategias de cobranza judicial: Se formalizaron las descriptivas de puestos de la Gerencia Sr. de Análisis y Estrategia de Recuperación Especializada que tienen la responsabilidad de realizar el análisis recurrente a los datos para la implementación de estrategias.

[17] Fin del proyecto: noviembre de 2024. Áreas involucradas: SGO y SGTI.

[18] Fin del proyecto: enero 2025. Áreas involucradas SGC, SGGC, SGPFF, SGARH y SGTI.

[19] Fin del proyecto: julio 2026. Áreas involucradas: SGyJ – CGCJ, SGGC, SGPFF, SGARH, SGTI y SGO.

Proyecto	Hitos:
	Estrategia 3. Diseño del esquema de ofrecimiento de productos de apoyo disponibles a través de las herramientas de seguimiento a procesos judiciales: Inició la operación del "visor" en el Sistema de Información y Administración Legal (SIAL), que permite reflejar de inmediato los productos disponibles para cada crédito, como "Borrón y cuenta nueva" o "Liquidación saldo total". Esto facilita ofrecer información clara, acorde a las necesidades de cada acreditado y resolver dudas antes de la aceptación y firma del convenio. Estrategia 5.- Definir los criterios y universos prioritarios para el inicio de procesos de recuperación vía judicial: Se definieron los criterios que priorizan los universos para nuevas demandas en función del saldo, que asegura que antes y durante el proceso continúe el ofrecimiento de productos de apoyo a las y los acreditados. Estrategia 6. Definición e implementación del dictamen de adjudicación: Se puso en operación la implementación del Módulo “Dictamen adjudicación” en el Sistema de Información y Administración Legal (SIAL), lo que permite acciones para asegurar que se realizaron y agotaron las actividades de cobranza y ofrecimiento de alternativas de solución para las y los acreditados, previo a la conclusión del juicio. Estrategia 7.- Contratación de un servicio de supervisión de Agentes de cobranza judicial a nivel nacional: Se contrató el servicio, lo que garantiza que los procesos judiciales se gestionen con un seguimiento puntual y preciso a través de un mecanismo de supervisión por etapas: planificación, seguimiento y evaluación, para asegurar el cumplimiento de actividades de cobranza. Recursos humanos de la Coordinación General de Cobranza Judicial Se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Resolución que reforma el Estatuto Orgánico del INFONAVIT, la cual contempla la creación de la Coordinación General de Cobranza Judicial, adscrita a la Secretaría General y Jurídica. Se creó la estructura, organización y fichas descriptivas de puestos de la Coordinación General de Cobranza Judicial. Actualización normativa Se publicaron en la intranet institucional 8 de 12 documentos normativos que están identificados en el Plan de Negocio de Cobranza Judicial: • Políticas de Cobranza Judicial. • Políticas de Cobranza Social. • Políticas para el Grupo de Trabajo de Cobranza Judicial. • Manual General de Organización del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. • Manual de Organización de la Secretaría General y Jurídica. • Método para el Cálculo del Ranking de Agentes de Cobranza Judicial. • Políticas para Atención de Créditos en el Segmento de Cobranza Judicial. • Manual Institucional de la Actividad Crediticia.
Rediseño SAP (FICO – TRM)[20]	**Bloque: Implementación NIIF-Instalación requerimientos tecnológicos** **Automatización y reservas** • Se ajustaron los desarrollos para calcular el Costo Amortizado de créditos hipotecarios y no hipotecarios. • Se instaló la funcionalidad que administra los avances de pago parciales y los de pago en omisión total como parte de requerimiento “registro de rechazos de avance de pago que Cartera regresa a recaudación fiscal) • Se instaló la funcionalidad que permite contabilizar en FICO el costo promedio de los nuevos productos de crédito con esquema de ministraciones. • Se instaló la funcionalidad que permite contabilizar los pagos efectivos de los créditos de 20 y 30 años administrados por el sistema ALS, y la consulta del detalle histórico respectivo. • Se instaló la funcionalidad que permite calcular la Estimación Preventiva de la Reserva Crediticia, así como la obtención y procesamiento de los insumos necesarios para dicho cálculo. • Se instaló la funcionalidad que permite automatizar el sistema Empleavit con el de cartera para los avisos de cambio de situación, de tasa, por seguro, así como la revisión y marca de liquidaciones. • Se instaló la funcionalidad que permite monitorear, adecuar reportes y bitácoras de la calculadora de la Estimación Preventiva de la Reserva Crediticia. **Reporteo y adicionales** • Se generó el Registro de la nacionalidad del acreditado dentro del proceso de inscripción del crédito para integrarlo en el reporte regulatorio R04-H 0491. • Ajustes al Reporte regulatorio R14: Información cualitativa. • Ajustes al Reporte regulatorio R01: Catálogo mínimo. • Ajustes al Reporte regulatorio R01: Catálogo mínimo. • Ajustes al Reporte Regulatorio R08: Colocación de valores y otros préstamos. • Ajustes al Reporte Regulatorio R10: Reclasificaciones. • Ajustes al Reporte Regulatorio R16: Riesgos. **Implementación NIIF (Actualización normativa)** Se publicaron 5 documentos normativos de la SGGC*: 2 reglas y 3 procesos.* Se publicaron 42 documentos normativos de la SGGC*: 17 reglas, 20 procesos, 3 guías y 2 Marcos normativos.* **FICO**

[20] Fin del proyecto: agosto 2026. Áreas involucradas: SGTI.

Proyecto	Hitos:
	• Se preparó el ecosistema de laboratorio TRM y SRM (CLON Calidad). • Se realizó la comunicación con CRM y SRM • Concluyó la configuración del sistema • Concluyó la exploración de datos maestros con la identificación de los pasos que se realizará para la Extracción, Revisión y Depuración de datos para migración a S/4HANA. • Instalación de agente Axway en ambiente de desarrollo y calidad. • Se construyó la Herramienta de Extracción y Cargas de Datos (ambiente de Desarrollo). • Se trabajó con el perfilado de roles de crédito, tesorería, y administración SAP, en preparación a la ejecución de pruebas. • Se trabajó con perfilados de Fioris y pruebas unitarias en ambiente de desarrollo de interfaces de servicios PI. • Iniciaron las actividades de ejecución de pruebas integrales, en particular la Validación de Accesos a Transacciones de Tesorería y de Crédito, así como pruebas de SRM en ambiente de pruebas de S4 HANA. • Se realizó la propuesta de matrices y la revisión de estas por administración SAP y los distintos negocios.
Reportes Regulatorios para la CNBV[21]	Se instaló la funcionalidad de generación automática del Reporte 0424 “Movimientos en la cartera vigente”. Se Instaló la funcionalidad de generación automática del Reporte 0420 “Movimientos en la cartera vencida”.
Datos de Contacto Infonavit[22]	Se mejoró la Guía de Asesores Cesis e Infonatel con el objetivo de actualizar y verificar obligatoriamente los datos de identificación del DH en el CRM. Se liberó funcionalidad para actualizar cada seis meses los datos de contacto de los derechohabientes o acreditados a través de MCI mediante CRM. Concluyó análisis para explorar retroalimentación de fuentes externas en aplicativo DACI, en un futuro. De ser necesario solicitar datos personales a las Administradoras de Fondos para el Retiro (Afores), sería indispensable suscribir un convenio con la CONSAR. Concluyó análisis de retroalimentación obligatoria y automática a DACI, lo que permitirá definir una estrategia para que los sistemas del Instituto consuman datos de contacto desde fuentes centralizadas y autorizadas y que los datos en DACI cumplan con los estándares de calidad.

Tabla 20. Desempeño de los proyectos institucionales 2024

Núm.	Proyecto	Semáforo
1	Datos de Contacto Infonavit	
2	Reportes Regulatorios para la CNBV	
3	Programa de Implementación de Reforma	
4	Reingeniería del Servicio de Citas	
5	Implementación Plan de negocio Cobranza Judicial	
6	Rediseño SAP (FICO - TRM)	
7	Plataforma de Información de Cartera	

Fuente: Infonavit

Si el desempeño es:	Semáforo	Estatus
Mayor a 100%:		Adelantado
Mayor o igual a 94.7%		En tiempo
De 84.3% a 94.6%		Atrasado
Menor a 84.3%		En riesgo
N/A		Sin desempeño

Nota: El desempeño se mide como el avance observado / avance planeado al 31 de diciembre de 2024.

En el anexo 3 se presentan los principales beneficios esperados y, en su caso, materializados para cada uno de los proyectos del portafolio institucional.

VII. Mecanismo de evaluación del PEF 2024-2028

Conforme a lo aprobado por la H. Asamblea General en su Sesión Ordinaria 124 del 10 de diciembre de 2021, en este IAA se incluye el mecanismo de evaluación del PEF 2024-2028:

[21] Fin del proyecto: octubre 2024. Áreas involucradas: SGPFF.

[22] Fin del proyecto: mayo 2026. Áreas involucradas: SGPFF.

<table>
<tr><th>Tema</th><th>Contenido</th></tr>
<tr><td>Acciones estratégicas del Instituto</td><td>Principales resultados del Infonavit a lo largo del año, alineados al planteamiento estratégico, y el avance en la atención de las recomendaciones de la H. Asamblea General.

Ver sección IV. Prioridades estratégicas.</td></tr>
<tr><td>Indicadores institucionales</td><td>Resultados de los indicadores clave de desempeño e indicadores estratégicos institucionales respecto a las metas anuales planteadas. Se incluirá una explicación respecto a los resultados, a fin de identificar desviaciones, causas de origen y acciones de mitigación.

Ver secciones III. Resultados financieros y IV. Prioridades estratégicas.</td></tr>
<tr><td>Portafolio de proyectos institucionales</td><td>Principales avances y resultados de los proyectos que conforman el portafolio aprobado, análisis costo beneficio, así como medición del ejercicio del presupuesto asignado al portafolio.

Se incluyen indicadores de resultados o beneficios alcanzados en cada proyecto.

Ver sección V. Resultados de los Proyectos Institucionales</td></tr>
<tr><td>Programa Operativo Anual</td><td>Cierre de la colocación crediticia y comparativo contra las metas establecidas en el Plan de Labores y Financiamientos, incluyendo el desglose por Delegaciones y un ranking conforme a la contribución a la colocación nacional.

Ver sección II. Resultados del POA</td></tr>
<tr><td>Estados Financieros</td><td>Estados Financieros, incluyendo una explicación ejecutiva del resultado en rubros principales y una evaluación respecto a lo establecido en PEF.

Ver sección III. Resultados financieros</td></tr>
<tr><td>Documentos de Ley</td><td>Listado de los documentos entregados para dar cumplimiento a la Ley del Instituto: Plan Financiero a cinco años, Presupuesto de Ingresos y Egresos, Plan de Labores y Financiamientos, Informe Anual de Actividades, Informe sobre la situación financiera, patrimonial y operativa que se entrega al H. Congreso de la Unión, Informes mensuales del Director General al H. Consejo de Administración y Estados Financieros. Se incluirá el hipervínculo a los documentos que son públicos.
<table>
<tr><th>Nombre del documento</th><th>Fundamento legal</th></tr>
<tr><td>Plan Estratégico y Financiero 2024-2028 que incluye:
• Plan Financiero a 5 años
• Presupuesto de Ingresos y Egresos
• Plan de Labores y Financiamientos</td><td>Artículo 10, fracción I, y artículo 16, fracción IV, de la Ley del 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 el artículo 23, fracción V, de dicha Ley y el 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.

El PEF 2024-2028 se puede consultar en la siguiente liga:
• PEF 2024-2028</td></tr>
<tr><td>Informe Anual de Actividades 2023</td><td>Artículo 10, fracción II, y artículo 16, fracción IV, de la Ley del Infonavit, en los cuales se menciona que el informe de actividades de la institución debe ser examinado y aprobado por la H. Asamblea General y por el H. Consejo de Administración, respectivamente; así como el artículo 23, fracción IV de dicha Ley donde se enuncia que el Director General debe presentar el informe de actividades del ejercicio anterior dentro de los dos primeros meses del año siguiente.

El Informe se puede consultar en la siguiente liga:
• Informe Anual de Actividades 2023</td></tr>
<tr><td>Informe sobre la situación financiera, patrimonial y</td><td>Artículo 23, fracción IX, de la Ley del Infonavit, en el cual se menciona que se deberá enviar al H. Congreso de la Unión durante el mes de octubre un informe sobre la situación financiera, patrimonial y operativa.</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

Tema	Contenido	
	operativa que se entrega al H. Congreso de la Unión	El Informe se puede consultar en la siguiente liga: • Informe Anual de Actividades 2023
	Informes mensuales del Director General al H. Consejo de Administración	Artículo 23, fracción VI, de la Ley del Infonavit donde se enuncia que el Director General debe presentar a consideración del H. Consejo de Administración un informe mensual sobre las actividades del Instituto. A continuación, se enlistan las Declaraciones mediante las cuales el H. Consejo de Administración se dio por enterado del informe del Director General: Enero: DCA-10488-01/24 Febrero: DCA-10559-02/24 Marzo: DCA-10692-03/24 Abril: DCA-10785-03/24 Mayo: DCA-10868-05/24 Junio: DCA-10989-06/24 Julio: DCA-11070-07/24 Agosto: DCA-11147-08/24 Septiembre: DCA-11241-09/24 Octubre: DCA-11369-10/24 Noviembre: DCA-11483-11/24 Diciembre: DCA-11608-12/24
	Estados financieros dictaminados 2023	Artículo 10, fracción I, y artículo 16, fracción IV, de la Ley del Infonavit, en los cuales se menciona que los estados financieros dictaminados por el auditor externo deben ser examinados y aprobados por la H. Asamblea General y por el H. Consejo de Administración, respectivamente; así como el artículo 23, fracción IV, de dicha Ley, donde se enuncia que el Director General debe presentar dentro de los dos primeros meses del año siguiente los estados financieros del ejercicio anterior. Los estados financieros se pueden consultar en la siguiente liga: 2023 • Estados financieros dictaminados al 31 de diciembre de 2023

Anexos

Anexo 1. Cuadros adicionales colocación de crédito

Tabla 21. Créditos hipotecarios para adquisición de vivienda nueva por decil de ingreso, 2024

Delegación	Nueva[1/]										
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	Total
Aguascalientes	137	124	122	340	505	347	483	482	577	773	**3,890**
Baja California	11	5	3	38	527	1,162	2,195	1,752	1,466	1,867	**9,026**
Baja California Sur	8	11	8	15	40	22	37	48	114	260	**563**
Campeche		2	1	8	4	2	5	6	18	23	**69**
Chiapas	11	3	5	16	24	16	33	49	108	191	**456**
Chihuahua	57	76	57	195	468	682	1,300	1,149	1,137	1,550	**6,671**
Ciudad de México	31	24	17	32	47	30	48	102	354	2,079	**2,764**
Coahuila	98	122	129	280	730	922	1,445	1,396	1,351	1,925	**8,398**
Colima	39	82	83	164	168	135	218	250	266	283	**1,688**
Durango	49	66	54	174	182	122	130	138	163	213	**1,291**
Guanajuato	262	264	232	583	909	822	1,205	1,388	1,448	1,743	**8,856**
Guerrero	12	9	9	16	29	21	26	22	79	142	**365**
Hidalgo	154	217	192	498	648	539	787	798	1,076	1,650	**6,559**
Jalisco	453	483	450	1,163	1,500	1,178	1,653	1,873	2,201	2,841	**13,795**
México	343	283	259	737	958	835	1,199	1,193	1,564	2,596	**9,967**
Michoacán	93	137	155	298	324	217	266	219	272	386	**2,367**
Morelos	9	1	12	11	12	5	18	24	118	540	**750**
Nayarit	30	34	19	62	98	96	137	165	291	389	**1,321**
Nuevo León	448	444	388	1,105	2,164	2,380	4,126	4,123	4,192	4,147	**23,517**
Oaxaca	5	7	10	16	13	10	25	22	59	125	**292**
Puebla	160	195	213	470	528	314	426	425	685	1,293	**4,709**
Querétaro	80	70	87	168	273	264	344	541	1,204	3,010	**6,041**
Quintana Roo	367	389	366	1,026	1,358	953	1,540	1,512	1,491	1,564	**10,566**
San Luis Potosí	76	69	38	111	207	196	492	682	718	1,095	**3,684**
Sinaloa	135	151	137	281	337	307	420	419	497	663	**3,347**
Sonora	90	107	122	225	526	712	1,049	848	925	1,010	**5,614**
Tabasco	16	10	7	23	18	19	20	37	85	202	**437**
Tamaulipas	27	25	22	95	371	1,027	2,269	1,912	995	656	**7,399**
Tlaxcala	7	17	16	47	58	25	32	46	75	136	**459**
Veracruz	75	261	210	437	453	247	340	387	478	704	**3,592**
Yucatán	189	235	203	437	597	397	538	546	611	911	**4,664**
Zacatecas	34	31	49	86	104	87	107	171	169	177	**1,015**
Total nacional	**3,506**	**3,954**	**3,675**	**9,157**	**14,180**	**14,091**	**22,913**	**22,725**	**24,787**	**35,144**	**154,132**

Nota: 1/ Los deciles de ingreso se estiman con base en los registros de la emisión provista por la Coordinación General de Recaudación Fiscal del primer bimestre de 2024. Con esos registros se obtuvieron los siguientes valores: Decil I y Decil II (hasta $7,940.48; hasta 2.41 UMA); Decil III (de $7,940.48 a $8,208; de 2.41 a 2.49 UMA); Decil IV (de $8,208.01 a $9,354.38; de 2.49 a 2.83); Decil V (de $9,354.39 a $11,093.26; de 2.831 a 3.36 UMA);Decil VI (de $11,093.27 a $12,739.73; de 3.361 a 3.86 UMA); Decil VII (de $12,739.74 a $15,625.90; de 3.86 a 4.73 UMA); Decil VIII (de $15,625.91 a $20,819.74; de 4.73 a 6.31 UMA); Decil IX (de $20,819.75 A $32,790.66; de 6.31 A 9.93 UMA); Decil X (mayor a $30,790.6; mayor 9.93). El 21.72% de los acreditados está registrado con un salario de $7,940.48 pesos al mes. Esto implica que del total de los créditos que registran dicho salario, el 41.4% se distribuye en el decil I, 41.4% en el decil II y el 17.2% en el decil III.
2/ No incluye Apoyo Infonavit, ni emergencia OTIS. Créditos de Línea II.
Fuente: Infonavit.

Tabla 22. Créditos hipotecarios para adquisición de vivienda existente por decil de ingreso, 2024

Delegación	Existente[1/]										
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	Total
Aguascalientes	107	145	134	312	395	286	376	422	445	366	**2,988**
Baja California	5	8	4	26	374	1,136	2,048	2,085	1,681	1,702	**9,069**
Baja California Sur	46	39	24	60	101	71	113	167	270	444	**1,335**
Campeche	36	27	25	63	103	68	87	155	189	299	**1,052**
Chiapas	46	60	68	181	239	158	191	225	281	241	**1,690**
Chihuahua	201	216	202	517	1,277	2,039	3,632	2,968	2,025	1,650	**14,727**
Ciudad de México	89	107	103	193	236	172	350	548	1,162	4,082	**7,042**
Coahuila	196	309	283	619	1,232	1,220	1,808	1,877	2,077	1,330	**10,951**
Colima	58	79	123	182	211	168	198	293	280	234	**1,826**
Durango	101	209	213	514	796	494	527	480	366	287	**3,987**
Guanajuato	323	424	465	956	1,400	1,100	1,540	1,710	1,726	1,196	**10,840**
Guerrero	37	42	41	88	110	66	103	127	146	181	**941**
Hidalgo	84	122	139	337	358	247	343	365	525	503	**3,023**
Jalisco	375	610	653	1,589	2,249	1,626	2,004	2,004	2,069	2,498	**15,677**
México	304	411	433	1,039	1,375	1,122	1,526	1,970	2,836	4,254	**15,270**
Michoacán	124	222	214	396	509	283	366	387	514	491	**3,506**
Morelos	43	48	65	124	168	133	198	263	424	715	**2,181**
Nayarit	34	52	40	98	130	109	173	207	230	162	**1,235**
Nuevo León	265	358	363	896	1,677	1,679	2,723	2,776	2,587	2,914	**16,238**
Oaxaca	19	28	13	43	52	47	63	64	117	85	**531**
Puebla	116	150	163	422	435	326	425	440	559	846	**3,882**
Querétaro	57	78	71	195	354	361	562	744	1,000	1,349	**4,771**
Quintana Roo	67	118	90	283	370	305	438	496	620	571	**3,358**
San Luis Potosí	113	151	159	357	576	484	826	917	838	801	**5,222**
Sinaloa	238	255	267	546	660	486	663	704	763	629	**5,211**
Sonora	150	179	179	412	732	891	1,118	1,056	1,054	928	**6,699**
Tabasco	53	81	96	221	293	187	241	263	354	356	**2,145**
Tamaulipas	115	180	179	431	847	1,278	2,031	1,675	1,509	1,167	**9,412**
Tlaxcala	23	29	26	62	74	55	68	75	68	61	**541**
Veracruz	310	393	422	864	1,044	833	1,045	1,236	1,689	1,267	**9,103**
Yucatán	75	77	75	133	229	165	183	203	256	321	**1,717**
Zacatecas	44	45	53	141	187	102	119	152	156	101	**1,100**
Total nacional	**3,854**	**5,252**	**5,385**	**12,300**	**8,793**	**17,697**	**26,088**	**27,054**	**28,816**	**32,031**	**177,270**

Nota: 1/ Los deciles de ingreso se estiman con base en los registros de la emisión provista por la Coordinación General de Recaudación Fiscal del primer bimestre de 2024. Con esos registros se obtuvieron los siguientes valores: Decil I y Decil II (hasta $7,940.48; hasta 2.41 UMA); Decil III (de $7,940.48 a $8,208; de 2.41 a 2.49 UMA); Decil IV (de $8,208.01 a $9,354.38; de 2.49 a 2.83); Decil V (de $9,354.39 a $11,093.26; de 2.831 a 3.36 UMA);Decil VI (de $11,093.27 a $12,739.73; de 3.361 a 3.86 UMA); Decil VII (de $12,739.74 a $15,625.90; de 3.86 a 4.73 UMA); Decil VIII (de $15,625.91 a $20,819.74; de 4.73 a 6.31 UMA); Decil IX (de $20,819.75 A $32,790.66; de 6.31 A 9.93 UMA); Decil X (mayor a $30,790.6; mayor 9.93). El 21.72% de los acreditados está registrado con un salario de $7,940.48 pesos al mes. Esto implica que del total de los créditos que registran dicho salario, el 41.4% se distribuye en el decil I, 41.4% en el decil II y el 17.2% en el decil III.
2/ No incluye Apoyo Infonavit, ni emergencia OTIS. Créditos de Línea II.
Fuente: Infonavit.

Tabla 23. Créditos hipotecarios por decil de ingreso, 2024

Delegación	Hipotecario										
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	Total
Aguascalientes	251	275	259	660	919	658	890	940	1,091	1,250	**7,193**
Baja California	18	15	9	68	957	2,477	4,499	4,039	3,424	3,829	**19,335**
Baja California Sur	65	60	40	85	159	105	167	243	409	751	**2,084**
Campeche	38	30	28	74	113	71	98	172	221	339	**1,184**
Chiapas	63	77	86	229	321	213	274	341	482	470	**2,556**
Chihuahua	272	307	276	734	1,796	2,751	4,976	4,159	3,204	3,290	**21,765**
Ciudad de México	120	133	123	228	283	204	402	652	1,525	6,235	**9,905**
Coahuila	296	435	414	903	1,990	2,200	3,323	3,343	3,498	3,377	**19,779**
Colima	112	165	217	373	390	310	433	567	593	582	**3,742**
Durango	191	444	444	1,069	1,376	843	910	819	720	628	**7,444**
Guanajuato	606	750	806	1,783	2,691	2,253	3,110	3,422	3,382	3,092	**21,895**
Guerrero	49	51	50	108	141	90	131	149	231	337	**1,337**
Hidalgo	243	345	336	846	1,024	799	1,148	1,204	1,676	2,242	**9,863**
Jalisco	865	1,125	1,153	2,855	3,957	3,131	4,326	4,615	4,803	5,910	**32,740**
México	670	706	713	1,824	2,391	2,003	2,825	3,245	4,584	7,056	**26,017**
Michoacán	225	366	374	703	846	512	654	631	836	942	**6,089**
Morelos	52	51	78	136	180	138	217	288	559	1,308	**3,007**
Nayarit	64	87	59	162	232	208	315	382	536	578	**2,623**
Nuevo León	768	857	809	2,166	4,135	4,413	7,453	7,501	7,362	7,420	**42,884**
Oaxaca	28	40	33	73	85	68	107	116	203	230	**983**
Puebla	276	348	380	897	965	647	858	876	1,277	2,243	**8,767**
Querétaro	141	150	158	364	632	629	915	1,307	2,259	4,587	**11,142**
Quintana Roo	456	526	476	1,365	1,833	1,331	2,080	2,125	2,243	2,199	**14,634**
San Luis Potosí	204	239	210	527	887	800	1,500	1,814	1,736	2,033	**9,950**
Sinaloa	387	420	432	868	1,030	839	1,138	1,209	1,342	1,349	**9,014**
Sonora	254	295	310	646	1,308	1,687	2,258	1,980	2,069	2,022	**12,829**
Tabasco	75	103	113	263	330	218	309	381	583	710	**3,085**
Tamaulipas	154	232	220	580	1,353	2,457	4,542	3,886	2,781	1,999	**18,204**
Tlaxcala	38	93	76	213	214	142	147	161	197	240	**1,521**
Veracruz	411	683	659	1,339	1,547	1,142	1,479	1,756	2,348	2,161	**13,525**
Yucatán	265	313	279	578	841	576	750	777	885	1,269	**6,533**
Zacatecas	88	79	107	235	310	205	251	393	408	343	**2,419**
Total nacional	**7,745**	**9,800**	**9,727**	**22,954**	**35,236**	**34,120**	**52,485**	**53,493**	**57,467**	**71,021**	**354,048**

Nota: 1/ Los deciles de ingreso se estiman con base en los registros de la emisión provista por la Coordinación General de Recaudación Fiscal del primer bimestre de 2024. Con esos registros se obtuvieron los siguientes valores: Decil I y Decil II (hasta $7,940.48; hasta 2.41 UMA); Decil III (de $7,940.48 a $8,208; de 2.41 a 2.49 UMA); Decil IV (de $8,208.01 a $9,354.38; de 2.49 a 2.83); Decil V (de $9,354.39 a $11,093.26; de 2.831 a 3.36 UMA);Decil VI (de $11,093.27 a $12,739.73; de 3.361 a 3.86 UMA); Decil VII (de $12,739.74 a $15,625.90; de 3.86 a 4.73 UMA); Decil VIII (de $15,625.91 a $20,819.74; de 4.73 a 6.31 UMA); Decil IX (de $20,819.75 A $32,790.66; de 6.31 A 9.93 UMA); Decil X (mayor a $30,790.6; mayor 9.93). El 21.72% de los acreditados está registrado con un salario de $7,940.48 pesos al mes. Esto implica que del total de los créditos que registran dicho salario, el 41.4% se distribuye en el decil I, 41.4% en el decil II y el 17.2% en el decil III.
2/ No incluye Apoyo Infonavit
Fuente: Infonavit.

Tabla 24. Créditos no hipotecarios por decil de ingreso, 2024

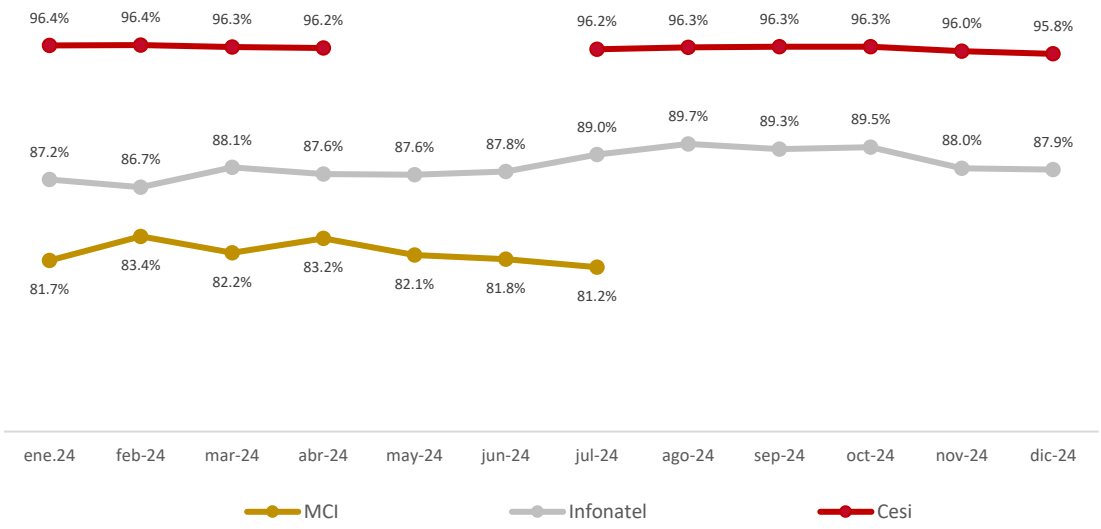
Delegación	No Hipotecario										
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	Total
Aguascalientes	429	377	294	409	495	369	459	531	424	184	**3,971**
Baja California	68	33	28	100	1,140	2,728	2,938	2,602	1,626	790	**12,053**
Baja California Sur	178	135	119	222	229	200	327	346	374	189	**2,319**
Campeche	174	164	169	273	270	162	250	292	256	152	**2,162**
Chiapas	377	373	393	641	748	401	588	669	700	263	**5,153**
Chihuahua	614	514	479	759	1,943	3,144	4,025	2,939	1,710	738	**16,865**
Ciudad de México	1,993	1,941	2,383	3,489	3,690	2,819	3,989	4,556	4,358	2,087	**31,305**
Coahuila	513	461	435	660	1,144	1,088	1,314	1,270	1,101	547	**8,533**
Colima	74	56	34	52	42	40	56	66	87	41	**548**
Durango	566	497	410	674	765	390	435	399	333	140	**4,609**
Guanajuato	812	734	773	1,188	1,287	935	1,005	1,052	888	307	**8,981**
Guerrero	43	44	59	79	87	48	57	62	95	43	**617**
Hidalgo	334	320	427	613	687	510	686	850	804	342	**5,573**
Jalisco	2,462	1,731	1,392	2,422	2,651	1,830	2,229	2,362	1,875	906	**19,860**
México	1,198	1,206	1,334	2,178	2,615	2,025	2,675	2,731	2,475	1,132	**19,569**
Michoacán	115	107	118	164	158	107	174	192	247	122	**1,504**
Morelos	141	107	141	216	228	163	227	286	268	147	**1,924**
Nayarit	90	91	115	132	141	105	125	129	125	56	**1,109**
Nuevo León	1,912	1,501	1,453	2,066	2,738	2,091	2,776	2,960	2,775	1,886	**22,158**
Oaxaca	81	78	97	155	201	107	141	217	303	164	**1,544**
Puebla	362	308	320	481	595	398	608	538	512	259	**4,381**
Querétaro	169	136	147	268	371	326	419	481	480	238	**3,035**
Quintana Roo	76	77	91	112	115	79	136	127	156	97	**1,066**
San Luis Potosí	151	141	154	241	338	286	392	430	374	140	**2,647**
Sinaloa	352	350	295	425	470	303	428	431	414	183	**3,651**
Sonora	328	328	300	499	731	939	1,010	861	809	380	**6,185**
Tabasco	334	280	353	431	438	314	441	554	766	441	**4,352**
Tamaulipas	338	316	349	494	1,381	2,447	2,847	2,678	1,884	769	**13,503**
Tlaxcala	107	114	103	187	216	164	217	193	143	61	**1,505**
Veracruz	606	474	477	719	766	550	751	880	974	401	**6,598**
Yucatán	322	311	288	366	488	353	375	307	265	102	**3,177**
Zacatecas	98	83	82	127	156	109	139	268	217	78	**1,357**
Total nacional	**15,417**	**13,388**	**13,612**	**20,842**	**27,324**	**25,530**	**32,239**	**32,259**	**27,818**	**13,385**	**221,814**

Nota: 1/ Los deciles de ingreso se estiman con base en los registros de la emisión provista por la Coordinación General de Recaudación Fiscal del primer bimestre de 2024. Con esos registros se obtuvieron los siguientes valores: Decil I y Decil II (hasta $7,940.48; hasta 2.41 UMA); Decil III (de $7,940.48 a $8,208; de 2.41 a 2.49 UMA); Decil IV (de $8,208.01 a $9,354.38; de 2.49 a 2.83); Decil V (de $9,354.39 a $11,093.26; de 2.831 a 3.36 UMA);Decil VI (de $11,093.27 a $12,739.73; de 3.361 a 3.86 UMA); Decil VII (de $12,739.74 a $15,625.90; de 3.86 a 4.73 UMA); Decil VIII (de $15,625.91 a $20,819.74; de 4.73 a 6.31 UMA); Decil IX (de $20,819.75 A $32,790.66; de 6.31 A 9.93 UMA); Decil X (mayor a $30,790.6; mayor 9.93). El 21.72% de los acreditados está registrado con un salario de $7,940.48 pesos al mes. Esto implica que del total de los créditos que registran dicho salario, el 41.4% se distribuye en el decil I, 41.4% en el decil II y el 17.2% en el decil III.
2/ No incluye MejoraSí.
Fuente: Infonavit.

Anexo 2. Índice de Experiencia Infonavit 2024*

Se presentan los resultados del Índice de Experiencia Infonavit, desglosado por canal de atención. Una vez que se concluye la atención a la persona trabajadora derechohabiente, se les invita a las personas usuarias a contestar una encuesta sobre el servicio recibido en los Cesi, en Infonatel y en MCI. El resultado de este indicador se expresa en un rango de 0% a 100%, en el que 100% es la mejor evaluación posible. Este indicador mide la experiencia de las y los usuarios en las siguientes dimensiones: calidad, empatía, satisfacción, simplicidad, solución, y disponibilidad.

Resultados del Índice de Experiencia Infonavit 2024, por mes y canal.



Fuente: Infonavit.

Notas:

1. **Debido a una incidencia tecnológica, en los meses de mayo y junio no se contó con la información necesaria para el cálculo del Índice Experiencia Infonavit de los Cesi.**
2. **Debido a que en julio de 2024 se concluyó la relación contractual con el proveedor que recababa las encuestas para MI Cuenta Infonavit y al cierre de 2024 la información provisional que se registra no reúne las características de ubicación ni homologación que regula la metodología para este indicador, no se cuenta con información del Índice de Experiencia Infonavit en MCI para el periodo agosto-diciembre 2024.**

***Esta información se presenta en cumplimiento a lo establecido en el artículo 38 del Estatuto Orgánico del Instituto:**

ARTÍCULO 38. Con relación a la identificación de necesidades de los usuarios, la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización tendrá las siguientes facultades y funciones:

Fracción I. Incorporar los resultados de servicio de cada canal y los indicadores de satisfacción de los usuarios a los mecanismos de seguimiento, evaluación y consecuencias del Infonavit;

Anexo 3. Principales beneficios esperados y, en su caso, materializados para cada uno de los proyectos del portafolio institucional

Reingeniería del Servicio de Citas	
Tasa Interna de Retorno (TIR)	14.90%
Índice de Rentabilidad (IR)	1.16

Beneficios esperados

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

Beneficios materializados

Los siguientes indicadores muestran resultados obtenidos del nuevo sistema de turnos, citas y encuestas al cierre del 31 de diciembre de 2024:

- Dar mayor atención a citas programadas en los centros de servicio Infonavit (citas programadas vs atendidas): 54% de atención promedio (el valor al 4° trimestre de 2018 era del 30%).
- Tiempo promedio de espera para agendar una cita en Cesi: 2.11 días (el valor previamente estimado para 2024 era de 10 días máximo, promedio nacional).

Programa de implementación de la Reforma[23]	
Tasa Interna de Retorno (TIR)	En proceso de definición
Índice de Rentabilidad (IR)	En proceso de definición

Beneficios esperados

- El incremento de derechohabientes a los que se les puede ofrecer una opción de financiamiento.
- Aumentar la cantidad de soluciones que se ajustan a las necesidades del mayor número de derechohabientes, haciendo un ejercicio pleno del derecho a la vivienda.
- El impacto sobre el instituto con un incremento en la calidad de la originación de los nuevos créditos, mayor dinamismo en el portafolio por crédito de corto plazo que no permanecen tanto tiempo en el balance.
- Proporcionar soluciones tecnológicas que además de facilitar y eficientar la operación de las nuevas opciones de financiamiento, brinden valor agregado y mejores la experiencia de usuario del derechohabiente.

Beneficios materializados

La siguiente numeralia muestra el acumulado de créditos y monto colocado desde la implementación de los productos, ajustes o servicios hasta el 31 de diciembre de 2024:

- Incremento Edad 70 años: 3,070 trabajadores beneficiados con un crédito. Se colocaron 816.9 mdp.
- Incremento Monto Máximo de Crédito: 170,257 trabajadores beneficiados con un crédito. Se colocaron 1,896.4 mdp.
- Segundo Crédito: Se brindan créditos fondeados al 100% por Infonavit que consideran las necesidades actuales de los Derechohabientes, se han beneficiado 17,170 trabajadores, se colocaron 16,944.9 mdp.
- Mejoravit (ajustes): 45,561 trabajadores beneficiados, se colocaron 2,258.1 mdp.
- Línea III – NECP: Se brinda un esquema de tasas para la Línea III, que considera las necesidades actuales de los Derechohabientes, se han beneficiado 25,777 trabajadores, se colocaron 14,450.8 mdp.
- LIII. Suelo + Construcción: 25,778 créditos otorgados, se colocaron 14,451.1 mdp.
- Pago de Pasivos con Garantía Hipotecaria: Crédito para la liquidación de sus pasivos hipotecarios contratados con Entidades Financieras, 1,156 créditos otorgados. Se colocaron 497.7 mdp.
- Pago de Pasivos con Garantía SCV: Crédito para la liquidación de sus pasivos hipotecarios contratados con Entidades Financieras, 512 créditos otorgados. Se colocaron 5 mdp.
- Crediterreno: 9,603 créditos formalizados, se colocaron 4,758.2 mdp.
- Micromejoras (Mejoravit Repara): Es una alternativa de financiamiento a corto plazo para reparaciones menores o mantenimientos a sus viviendas, se han originado 95,649 créditos y se colocaron 2,658.5 mdp.
- Mejoras Menores (Mejoravit Renueva): 184,647 trabajadores beneficiados con un crédito. Se colocaron 15,185 mdp.
- Mujer Infonavit: Se han otorgado 326,667 créditos a mujeres trabajadoras, se colocaron 128,198.6 mdp.
- Equipa tu Casa: Se han ejercido 2,322 créditos con un monto de 89.08 mdp.
- Créditos Subsecuentes: 174,533 créditos originados, lo que corresponde a una colocación de 55,171.7 mdp.
- Tradicional B: Permite que trabajadores de Organismos Públicos (actualmente solo policías del estado de Yucatán) que no cotizan en el Instituto puedan acceder a un Crédito Infonavit, 173 trabajadores beneficiados, se colocaron 73.71 mdp.

[23] El análisis costo – beneficio del Programa se realizará en el primer trimestre de 2025

Programa de implementación de la Reforma[23]
• MejoraSí: considera a los DH No Activos para utilizar el ahorro generado en la SCV, para la mejora o remodelación de vivienda sin afectación estructural, corte al 11 de agosto de 2024, con 31,112 trabajadores beneficiados, se colocaron 1,974 mdp. • MejoraSí *Landing Page*: Se publicó un cuestionario de registro dentro del Portal Institucional que permite recabar información de los derechohabientes interesados en la alternativa de financiamiento MejoraSí, se ha reportado un total de 8,339 cuestionarios (último reporte realizado en el tercer trimestre de 2023). • MejoraSí CESI: Se puso en marcha la opción de financiamiento, el cual está dirigido a derechohabientes sin relación laboral vigente con el que podrán reparar, mejorar o ampliar su vivienda, se han originado 9,765 créditos. • Pago de Pasivos con Garantía Hipotecaria: Crédito para la liquidación de sus pasivos hipotecarios contratados con Entidades Financieras, 322 trabajadores beneficiados con un crédito. Se colocaron 107.7 mdp (incluye el ajuste aprobado a buró de crédito). • Pago de Pasivos con Garantía SCV: Crédito para la liquidación de sus pasivos hipotecarios contratados con Entidades Financieras, 118 trabajadores beneficiados con un crédito. Se colocaron 1.1 mdp (incluye el ajuste a buró de crédito). • Crediterreno: 4,030 trabajadores beneficiados, se colocaron 1,819.3 mdp. • Micromejoras (Mejoravit Repara) y Mejoras Menores (Mejoravit Renueva): Se han originado 59,313 créditos con un monto de 3,613.9 mdp (incluye el ajuste a buró de crédito). • Mujer Infonavit: 97,220 trabajadoras beneficiadas con un crédito se colocaron 38,464.4 mdp. • Equipa tu Casa: Se han ejercido 209 créditos con un monto de 8.8 mdp. • Créditos Subsecuentes: 27,959 trabajadores beneficiados con un crédito se colocaron 8,415.4 mdp.

Implementación Plan de Negocio Cobranza Judicial[24]	
Tasa Interna de Retorno (TIR)	En proceso de definición
Índice de Rentabilidad (IR)	En proceso de definición

Beneficios esperados

- El Plan de negocios contribuirá a recuperar la cartera para garantizar la rentabilidad del Fondo Nacional de la Vivienda, considerando el carácter social del Instituto.
- Impactará positivamente en el escenario de deterioro de la cartera reflejado en el Índice de Cartera Vencida (ICV) señalado en la Adenda al Plan Estratégico y Financiero 2023-2027.
- Perfeccionamiento del marco normativo del Instituto en materia de recuperación de cartera en el segmento de cobranza judicial.
- Fortalecimiento de la estructura de la Administración del Fondo Nacional de la Vivienda mediante la instalación y puesta en operación de la Coordinación General de Cobranza Judicial.
- Diseño, desarrollo y ejecución de nuevos productos para las personas acreditadas del Instituto.
- Publicación del Manual de Organización de la Secretaría General y Jurídica el cual contempla a la Coordinación General de Cobranza Judicial.
- Publicación del Manual General de Organización del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

Beneficios materializados

Actualizaciones normativas:

- Resolución que reforma el Estatuto Orgánico del INFONAVIT, que contempla la creación de la Coordinación General de Cobranza Judicial adscrita a la Secretaría General y Jurídica – publicada en Diario Oficial de la Federación el 06/febrero/24.
- Políticas de Cobranza Judicial – publicadas en la intranet el 26/abril/24.
- Políticas de Cobranza Social – publicadas en la intranet el 17/mayo/24.
- Políticas para el Grupo de Trabajo de Cobranza Judicial (POL-AC.06-001) - publicadas en la intranet el 28/junio/24.
- Manual General de Organización del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores - publicado en la intranet el 06/agosto/24.
- Manual de Organización de la Secretaría General y Jurídica - publicado en la intranet el 30/septiembre/24.
- Método para el Cálculo del Ranking de Agentes de Cobranza Judicial (MET-AC.06-001)- publicado en la intranet el 01/noviembre/24.
- Políticas para Atención de Créditos en el Segmento de Cobranza Judicial (POL-AC.06-004)- publicadas en la intranet el 16/diciembre/24.
- Manual Institucional de la Actividad Crediticia (Versión 008) - publicado en la intranet el 30/diciembre/24.

Implementación al 100% de las estrategias:

- Estrategia 1. Actualización constante de datos de contacto de acreditados – 12/julio/24
- Estrategia 2.- Equipo de análisis de datos y desarrollo de estrategias de cobranza judicial – 15/marzo/24
- Estrategia 3. Diseño del esquema de ofrecimiento de productos de apoyo disponibles a través de las herramientas de seguimiento a procesos judiciales – 27/septiembre/24
- Estrategia 5.- Definir los criterios y universos prioritarios para el inicio de procesos de recuperación vía judicial – 22/marzo/24
- Estrategia 6. Definición e implementación del dictamen de adjudicación – 16/julio/24
- Estrategia 7.- Contratación de un servicio de supervisión de Agentes de cobranza judicial a nivel nacional – 08/marzo/24

[24] El análisis costo – beneficio se realizará en el segundo trimestre de 2025.

Rediseño SAP (FICO-TRM)[25]	
Tasa Interna de Retorno (TIR)	En proceso de definición
Índice de Rentabilidad (IR)	En proceso de definición

Beneficios esperados

SAP (FICO-TRM):

- Análisis contable un 30% más rápido.
- Reducción del 5% al 10% en los costos operativos de informes y análisis de operaciones y negocios.
- Reducción del 40% al 50% en días para cerrar libros anuales.
- Reducción del 20% al 40% en el Libro Mayor y los costos de cierre financiero.
- Disminuir a redundancia de datos hasta en un 50%.
- La integración de todos los procesos en una sola plataforma y la integración nativa entre TRM y SAP FICO disminuirá cargas de trabajo actuales derivadas de contabilidades semiautomáticas y conciliaciones operativas manuales.

IFRS:

- Aplicación de estándares de alta calidad.
- Reflejo del valor real de los activos.
- Comparabilidad con otras entidades.
- Mayor transparencia en la información financiera divulgada.
- Dar cumplimiento a la regulación establecida por la CNBV y evitar multas, así como transparentar la información financiera del instituto.
- Ejecución de cierres contables en menos tiempo, así como la solicitud y extracción de información más rápida.

Beneficios materializados

En etapas de desarrollo por lo que los beneficios aún no se materializan

Reportes Regulatorios para la CNBV	
Tasa Interna de Retorno (TIR)	12.00%
Índice de Rentabilidad (IR)	1.08

Beneficios esperados

- Contar con una solución tecnológica integral, Institucional y transversal que permita generar de forma automatizada 11 reportes regulatorios para la CNBV, que consolide y concilie la información, que cuente con las validaciones previas del área de negocio y que permita asegurar el cumplimiento en tiempo y forma con las obligaciones establecidas en las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (CUOEF) publicadas en 2016.

Beneficios materializados

Se cuenta con la solución tecnológica que automatiza la generación de los reportes de las siguientes series con reglas CUOEF 2016:

- R01 “Catálogo mínimo” (Contiene un reporte).
- R04 “Cartera de Crédito” (Contiene seis reportes)
  - A-0411 Cartera por tipo de crédito
  - A-0415 Saldos promedio, intereses y comisiones por cartera de crédito
  - A0417 “Calificación de la cartera de crédito y estimación preventiva para riesgos crediticios”
  - A0419 “Movimientos en la estimación preventiva para riesgos crediticios”
  - A0420 “Movimientos en la cartera vencida”
  - A0424 “Movimientos en la cartera vigente”.
- R08 “Colocación de valores y otros préstamos” (Contiene dos reportes).
  - A-0811 Colocación de valores y préstamos bancarios y de otros organismos
  - A-0815 Préstamos bancarios y de otros organismos estratificados por plazos al vencimiento
- R14 “Información cualitativa” (Contiene un reporte).
- R16 “Riesgos” (Contiene un reporte).

[25] El análisis costo – beneficio se realizará en el segundo trimestre de 2026.

Datos de Contacto Infonavit[26]	
Tasa Interna de Retorno (TIR)	En proceso de definición
Índice de Rentabilidad (IR)	En proceso de definición
Beneficios esperados	
• Tener una estrategia institucional para manejar los datos de contacto que cumpla con las leyes de protección de datos personales. • Mejorar la cantidad y calidad de los datos de contacto de la población DH o AC, especialmente enfocándose en la población precalificada. Establecer un sistema eficiente para clasificar a los derechohabientes y acreditados según su perfil institucional, para proporcionarles información relevante y oportuna según su relación con el Instituto.	
Beneficios materializados	
• El proyecto está en ejecución por lo que aún no se cuenta con beneficios materializados.	

[26] El análisis costo – beneficio se realizará en el segundo trimestre de 2025.

INFONAVIT®

