



PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO

2021-2025 INFONAVIT

11 DE DICIEMBRE DE 2020
DOCUMENTO APROBADO POR LA
H. ASAMBLEA GENERAL



PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO 2021-2025 INFONAVIT



PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico y Financiero 2021-2025 contiene el Plan Financiero 2021-2025, el Presupuesto de Ingresos y Egresos 2021 y el Plan de Labores y Financiamientos 2021; estos documentos en conjunto dan cumplimiento al artículo 10, fracción I, y al artículo 16, fracción IV, de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit), en los cuales se menciona que estos documentos deben ser examinados y aprobados por la H. Asamblea General y por el H. Consejo de Administración, respectivamente; así como al artículo 23, fracción V, de dicha Ley y al artículo 4, fracción VII, del Estatuto Orgánico del Infonavit, donde se enuncia que el Director General debe presentar estos documentos a más tardar el último día de octubre de cada año. Adicionalmente, se da cumplimiento a las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento, contenidas en la Circular Única de los Órganos y Entidades de Fomento (CUOEF).



CONTENIDO

Mensaje del Director General	5
Infonavit como institución social.....	7
Cumplimiento de las estrategias del PEF 2020-2024	12
I. Plan Financiero 2021-2025.....	32
1. Panorama macroeconómico	33
i. Mercado laboral	34
ii. Sector vivienda.....	35
iii. Mercado hipotecario.....	37
iv. Riesgos del entorno macroeconómico y perspectivas	37
2. Planeación estratégica.....	40
Eje 1. Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes	41
Eje 2. Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes	47
Eje 3. Operación eficiente y transparente.....	57
Habilitadores	62
3. Planeación financiera.....	65
i. Proyecciones financieras	66
ii. Rentabilidad del Instituto y escenarios de estrés	68
iii. Indicadores clave del desempeño.....	72
4. Riesgos a los que se encuentra sujeta la mutualidad del Infonavit	72
5. Capítulos especiales	78
i. Normas Internacionales de Información Financiera.....	78
ii. Análisis de tasas de interés: el nuevo crédito en pesos del Infonavit	81
iii. Ventanilla abierta: conversión créditos VSM a pesos	83
iv. Vinculación con el marco rector del sector vivienda	85
v. Autoproducción	89
vi. Iniciativa de reforma a la Ley Infonavit.....	91
vii. Cambios regulatorios	93
viii. Nueva era de supervisión	95
II. Presupuesto 2021	97
1. Presupuesto de Ingresos y Egresos 2021	97
2. Presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV) 2021 ..	101
3. Presupuesto de Inversiones 2021.....	104

4. Presupuesto total 2021	105
III. Plan de Labores y Financiamientos 2021	106
1. Proyectos estratégicos 2021	107
2. Programa Operativo Anual 2021	111
3. Delegaciones: brazo operativo	117
Glosario	120
Índice de diagramas, gráficas, ilustraciones y tablas.....	123



MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL

El Infonavit es una institución de solidaridad, servicio y seguridad social del Estado mexicano que tiene como objetivo otorgar crédito barato y suficiente para que las y los trabajadores del sector formal puedan acceder a una vivienda adecuada y formar un patrimonio.

Desde el inicio de esta Administración, el Infonavit tiene un rumbo claro para materializar lo que consideramos más importante de nuestra misión y visión: brindar soluciones a las y los derechohabientes para que puedan acceder a una vivienda adecuada y ser su aliado de confianza.

Esta Administración está comprometida con financiar soluciones que mejoren el patrimonio de vivienda de las familias. Viviendas útiles, con servicios, respetuosas de su entorno y su comunidad y, principalmente, que materialicen el anhelo de las y los trabajadores de contar con un patrimonio propio, que crezca con el tiempo, que no se destruya o abandone; de esta forma se evita una expansión acelerada, artificial y desordenada del mercado hipotecario, que provoca vivienda abandonada para después recuperarla en adjudicaciones, repercutiendo en un daño financiero enorme al Instituto.

En un marco alineado con la Política Nacional de Vivienda, queremos que los trabajadores tengan opciones para utilizar su ahorro en diferentes necesidades de vivienda, que puedan reestructurar sus créditos, que vivan en un entorno social habitable y, sobre todo, puedan pagar su hogar para conservarlo.

En este sentido, uno de los principales compromisos de esta Administración es aliviar la carga financiera que el pago del crédito hipotecario del Infonavit representa para miles de familias, mismas que cuentan con créditos que se habían vuelto impagables y no permitían la construcción de un patrimonio para las familias. Esto representaba una injusticia de los esquemas de cobro que no estaban asociados ni a las posibilidades de los trabajadores ni al valor de los activos. Hoy estamos convencidos de que, además de impulsar el acceso al crédito, nos debe importar que este efectivamente se pueda pagar. Buscamos que nuestras acciones

contribuyan a que existan más propietarios orgullosos y mucho menos deudores atormentados por un pago que parece imposible de liquidar; por lo que continuaremos con programas que cambien los créditos de salarios mínimos a pesos. Éste es sólo un ejemplo que materializa el mandato de dar prioridad a las necesidades de las familias que menos tienen y más lo necesitan.

Hoy Infonavit tiene presente que su labor no es exprimir el ingreso del trabajador ni asfixiar a quienes han dejado de pagar; confiamos en que los trabajadores pagarán si estuvieran en condiciones de hacerlo, y la misión es acompañarlos para que así lo hagan. Por lo que no se utilizará una respuesta judicial insensible, agresiva, desordenada y opaca para recuperar la vivienda, como lo eran los juicios corruptos, violatorios de derechos humanos y garantías procesales, sin obtener resultados positivos. Seguiremos apostando a la recuperación de la vivienda a través de métodos administrativos como la mediación, sin llegar al judicial y reinsertando las viviendas a través de políticas de regeneración socioespacial.

La transformación del Infonavit seguirá adelante con honestidad y transparencia, en beneficio de los trabajadores de México, empezando por quienes menos tienen y más lo necesitan.

Por otro lado, 2020 ha representado un año de retos para el mundo, para México, y el Infonavit no es la excepción por las contingencias sanitaria y económica. La contingencia causó estragos en toda la economía, sobre todo afectó a los trabajadores que perdieron su empleo, ingreso y acceso a la seguridad social. En este sentido, el Infonavit trabajó en dos vertientes: primero, apoyando directamente a 445,893 acreditados con 5,949 millones de pesos (mdp) en liquidez a través de las medidas de protección, con los objetivos de apoyar a los derechohabientes a conservar su patrimonio y brindarles solvencia financiera durante la emergencia sanitaria y, por otro lado, se apoyó a las empresas a través del diferimiento del pago de aportaciones de sus trabajadores por dos o cuatro meses, beneficiando a 33,222 empresas, por una liquidez de 1,716.5 mdp y protegiendo 2.4 millones de empleos. Estas medidas contribuyen positivamente a la preservación de fuentes de empleo y a la reactivación de nuestra economía.

Este año también ha traído enormes lecciones que se convierten en oportunidades de innovación y mejora en el servicio del Infonavit, en la forma de operación interna y hacia los derechohabientes; en la forma y el fondo del propósito de las instituciones de seguridad social. En México y en el mundo, estas instituciones, que por su

naturaleza y diseño están mejor equipadas para enfrentar riesgos y choques agregados y para atender a los más vulnerables y a los afectados, serán el centro de la política pública de las próximas décadas.

Asimismo, 2020 también ha dado espacio y condiciones para que se materialicen cambios legislativos muy importantes para el Infonavit con el fin de beneficiar a todos los derechohabientes. Los cambios legislativos permitirán empoderar al trabajador, al ahorrador y a sus familias, para dotar de flexibilidad en el uso de sus recursos para mejorar las condiciones de sus viviendas.

Este Plan Estratégico y Financiero se enfoca en cómo el Infonavit se debe de flexibilizar ante nuevos retos y oportunidades derivados de una nueva realidad económica y social, para seguir contribuyendo con la sociedad. Continuaremos trabajando en el Nuevo Comienzo del Infonavit con lo que buscamos recuperar la confianza de los trabajadores y enfocarnos en la labor social del Instituto, con resultados financieros rentables que puedan ofrecer mecanismos innovadores para cumplir su propósito constitucional de otorgar crédito barato y suficiente para que los trabajadores puedan adquirir vivienda.

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



Carlos Martínez Velázquez
Director General del Infonavit



INFONAVIT COMO INSTITUCIÓN SOCIAL

El Infonavit, en su carácter de institución tripartita de seguridad social del Estado, está diseñado para enfrentar con éxito retos y oportunidades como las que vive actualmente el país. Es una institución mutual¹, que ofrece financiamiento para necesidades habitacionales, inversionista institucional de largo plazo y un aliado para el retiro de las y los trabajadores que alguna vez realicen cotizaciones.

Esta posición es una gran responsabilidad, ya que el Infonavit tiene la oportunidad de interactuar con las y los derechohabientes desde el inicio de su vida laboral y hasta su retiro. A través de la infografía que se muestra a continuación se explica la relación de los derechohabientes con el Infonavit y las soluciones que, como mutualidad, pone a su disposición en busca de consolidar su patrimonio y ayudar a preservarlo a lo largo de su vida.

Para simplificar estas interacciones del trabajador con el Infonavit, se resumen en tres eventos:

Ahorro 	Desde la incorporación de un trabajador al empleo formal (en promedio a los 20 años), inicia el ahorro en la Subcuenta de Vivienda (SCV) y esta persona se considera un derechohabiente del Infonavit. Mientras se trabaje en el sector formal se continúa ahorrando y acumulando rendimientos. El ahorro sigue creciendo aun cuando el trabajador o trabajadora salga del empleo formal vía los rendimientos. A lo largo de todo el periodo, el Infonavit tiene la capacidad y la encomienda de ofrecer soluciones financieras que apoyen a incrementar su patrimonio y mejorar su calidad de vida, como otorgar rendimiento a todas sus aportaciones, mismas que pueden ser utilizadas para adquirir una solución financiera, o el Saldo de la Subcuenta de Vivienda (SSV) puede ser retirado en su totalidad para complementar su pensión y, en caso de fallecimiento, para constituir un legado heredable a sus beneficiarios.
Otorgamiento de créditos para una vivienda adecuada 	Cuando el trabajador haya cumplido con ciertas condiciones de ahorro y permanencia en el empleo formal, tiene el derecho y la opción de solicitar una solución financiera que ayude a construir su patrimonio y a satisfacer sus necesidades; en ese momento el derechohabiente se convierte en acreditado. El acceso a financiamiento está diseñado para permitir, con mayor facilidad que los estándares bancarios del mercado, que las personas, particularmente de bajos niveles salariales, accedan a un nivel de financiamiento suficiente para la adquisición de una vivienda nueva o existente. El Infonavit, como aliado de confianza, ofrece además diversas soluciones financieras que involucran créditos en coparticipación y cofinanciamiento con otros bancos y para el mejoramiento o ampliación de la vivienda y el crédito para construcción. El Infonavit ofrece un derecho garantizado por la ley, para que el trabajador pueda acceder a financiamiento. Las familias pueden ejercer ese derecho si así lo desean. Y esa optionalidad, que no existiría en ausencia del Instituto, tiene un valor real que muchas familias utilizan, porque de otro modo no podrían acceder a recursos financieros para invertir en sus casas. En este sentido, contribuir al Infonavit conlleva seguridad de acceso a un crédito que, además, incluye una cobertura de cobranza social.
Pago de crédito 	El Infonavit pone a disposición de los acreditados diversos canales para cumplir con sus pagos en tiempo. Adicional a esto, el Infonavit es consciente de la existencia de diversos factores que pueden poner en situaciones difíciles al derechohabiente (pérdida de empleo, accidentes laborales, muerte), por lo que también se dio a la tarea de diseñar soluciones de cobranza social para apoyar al derechohabiente durante algún periodo de adversidad. Todas las viviendas del Infonavit cuentan con seguros que protegen el patrimonio del derechohabiente mientras el crédito se esté pagando: seguro de vida o incapacidad, de daños, de Desempleo y de Calidad. Posterior al pago de la vivienda, se ofrece la solución financiera de liberación de escrituras, lo cual le da certeza jurídica a los acreditados sobre la propiedad de su vivienda para que pueda venderla o heredarla.

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



El Infonavit, como institución financiera y social, tiene la obligación y responsabilidad de ofrecer soluciones innovadoras, accesibles y pensadas en las necesidades cambiantes de los derechohabientes. Estas, por definición, deben ser un pilar fundamental para ayudar a incrementar y preservar el patrimonio de los derechohabientes. Para que ellos tomen las mejores soluciones financieras, el Instituto tiene la responsabilidad de brindar información clara y confiable, así como escuchar sus necesidades. Los derechohabientes están al centro de las decisiones y son la prioridad del Infonavit.

Ilustración 1. Interacción del derechohabiente con el Infonavit y sus soluciones financieras

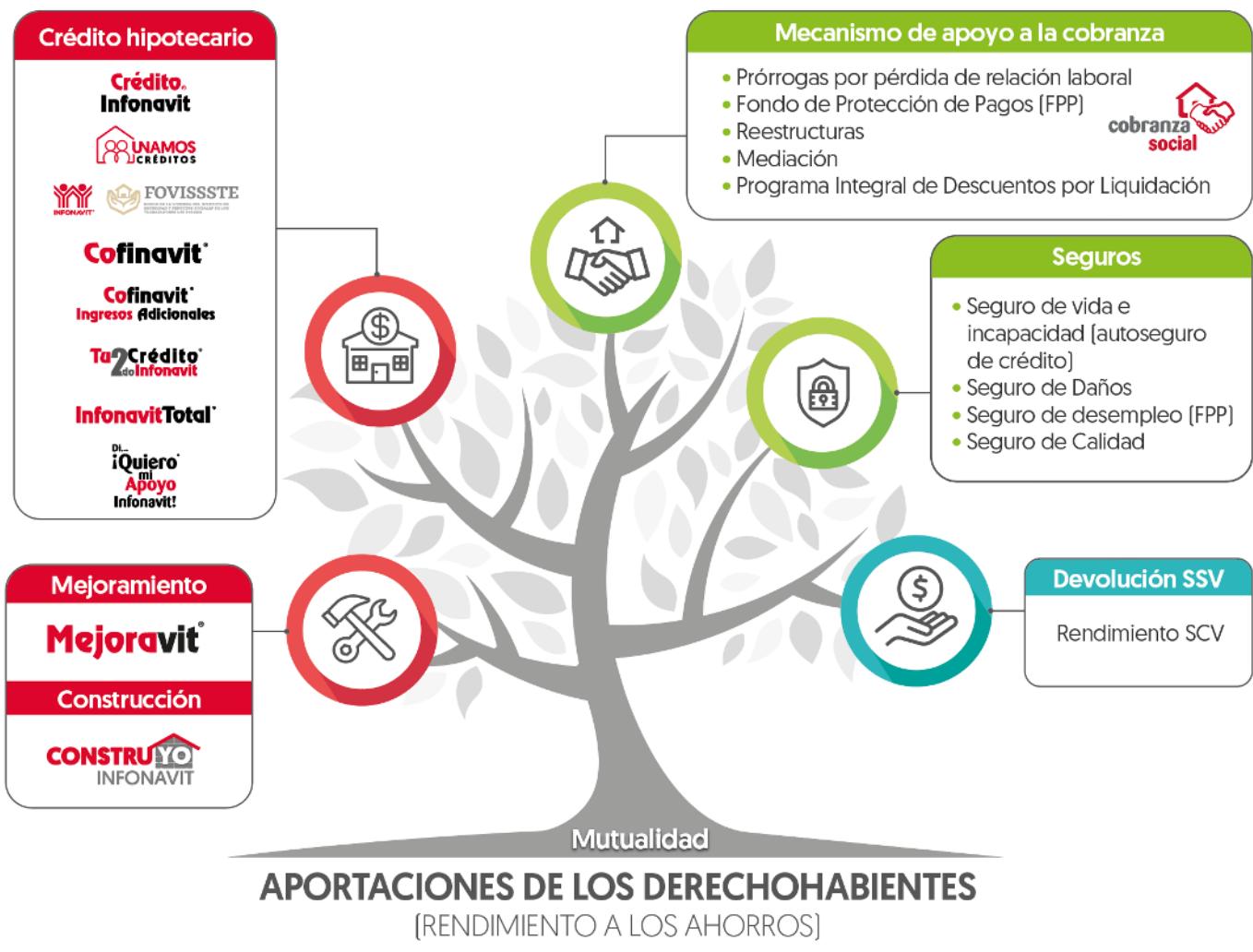


Ilustración 2. Descripción de las soluciones financieras que ofrece la mutualidad del Infonavit

Construcción y mejoramiento

Mejoravit

Es un crédito en pesos que una entidad financiera otorga a los derechohabientes del Infonavit para mejorar las viviendas: pintar, impermeabilizar, cambiar muebles de cocina o baño, adquirir equipo para ampliar la seguridad y capacidad de desplazamiento de trabajadores o familiares que viven con alguna discapacidad.



CONSTRUYO INFONAVIT

Es una solución financiera para la construcción progresiva o el mejoramiento en cualquier tipo de propiedad con posesión segura: ejidal, comunal o derivada de un programa gubernamental.

Crédito hipotecario

Crédito Infonavit

Es un crédito hipotecario que otorga el Infonavit para aquellas personas que se encuentren interesadas en comprar una vivienda nueva o existente, construir en terreno propio, reparar, ampliar o mejorar su casa o pagar una hipoteca que ya se tenga con otra entidad financiera.

Tu2 Crédito do Infonavit®

Es un crédito hipotecario para derechohabientes que ya ejercieron un primer crédito. El crédito se otorga por el Infonavit en coparticipación con otra entidad financiera.

Cofinavit®

Es un crédito hipotecario que otorga el Infonavit en colaboración con una entidad financiera, ante la cual se pueden comprobar otros ingresos variables que te permiten obtener un monto mayor de crédito para adquirir una vivienda nueva o existente de cualquier valor.

DL... ¡Quiero mi Apoyo Infonavit!

Es un financiamiento que otorga un banco o una Sofol en el que la Subcuenta de Vivienda queda como garantía para que, en caso de que el derechohabiente pierda su empleo, el crédito se siga cubriendo hasta donde el saldo lo permita o recobre su relación laboral.

Infonavit Total®

Es un crédito hipotecario que otorga el Infonavit, a través del cual el trabajador puede disponer de su capacidad máxima de crédito, para la compra de una vivienda nueva o existente de cualquier valor.

Mecanismos de apoyo a la cobranza



Seguros

SEGURO DE VIDA E INCAPACIDAD [autoseguro de crédito]

Es un seguro que protege al acreditado en caso de incapacidad o muerte, el cual libera a sus beneficiarios de las obligaciones derivadas del crédito. Este instrumento brinda protección a la familia del acreditado al permitir que conserve su patrimonio ante la ocurrencia de situaciones extremas.

SEGURO DE CALIDAD

Este beneficio garantiza que las viviendas que financia el Instituto fueron edificadas bajo estándares de calidad en cuanto a materiales, mano de obra y procedimientos constructivos. El Seguro es pagado por el desarrollador y está respaldado por una Aseguradora consolidada en el otorgamiento de coberturas para daños en la construcción por vicios ocultos.



SEGURO DE DAÑOS

Seguro que ampara las viviendas de los acreditados ante desastres naturales para permitir que mantengan su patrimonio. Permanece vigente durante la vida del crédito y se encuentre al corriente de sus pagos.

SEGURO DE DESEMPLEO [FPP]

Es un fondo creado para proteger a los acreditados ante el riesgo de desempleo, constituido con las aportaciones periódicas de los trabajadores que hayan ejercido su crédito desde 2009. Cuando el trabajador pierde la relación laboral puede hacer uso del FPP para cubrir hasta seis mensualidades del crédito, cada cinco años, sujeto al copago del 10% del factor mensual.

Rendimiento y devolución SSV

RENDIMIENTO A LAS APORTACIONES

El Infonavit tiene como responsabilidad, conforme a lo establecido en la Ley, alcanzar un rendimiento mínimo para la SCV, determinado por el H. Consejo de Administración; este rendimiento se otorga mientras la SCV se encuentre administrada por el Instituto [cantidad básica], se abona mes a mes y la cantidad de ajuste al cierre del ejercicio.



DEVOLUCIÓN SSV

En el caso de que el derechohabiente no haya utilizado el Saldo de la Subcuenta de Vivienda [SSV], éste puede ser retirado en su totalidad para complementar y aumentar el monto recibido durante la pensión.



CUMPLIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DEL PEF 2020-2024²

El Plan Estratégico y Financiero (PEF) 2020-2024 se diseñó bajo un escenario macroeconómico muy distinto al que se ha presentado durante 2020, derivado de las contingencias económica y sanitaria; sin embargo, el Infonavit ha logrado cumplir con las estrategias planteadas en dicho documento: dar atención y ofrecer soluciones financieras a las y los derechohabientes para que conformen un patrimonio.

Inclusive, en el contexto de la pandemia de COVID-19, el Infonavit ha sido capaz de implementar estrategias inéditas para la planeación institucional realizada con una fuerte capacidad de reacción, implementación a gran escala y ejecución en el menor tiempo posible. Todo esto con el objetivo de continuar con la atención a los derechohabientes y apoyar a los acreditados y empresas que se vieron afectadas por la contingencia.

Tabla 1. Perspectivas macroeconómicas 2020

Indicador	Escenario base ³	Escenario desfavorable ²	Revisión de perspectivas (septiembre 2020)	Situación actual vs. escenario desfavorable
PIB real (%)	1.8	1.1	-9.3	-10.4 p.p.
Inflación anual (%)	3.3	4.0	3.9	-0.1 p.p.
Creación de empleo IMSS (a/a. en miles)	452.1	424.0	-965	-1,389
Tasa de interés Cetes 28 días (%)	7.10	7.80	4.00	-3.80 p.p.

Fuente: Infonavit.

² Datos a septiembre 2020.

³ Datos del Plan Estratégico y Financiero 2020-2024.



EJE 1.

Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes

Se resaltan algunos resultados que muestran que se le ha devuelto la centralidad a las y los trabajadores, reconociéndolos como dueños de su patrimonio y decisiones. Sin duda este eje representa una gran oportunidad para continuar la innovación y mejoras. Las transformaciones administrativas, estatutarias, en sistemas y en forma de pensar institucional van tomando poco a poco forma y gradualmente mostrarán los resultados. Ser una institución de servicios orientada a mejorarlos, es el objetivo final.



Personas atendidas

(a septiembre 2020)

128,234,008

36.6% Mi Cuenta Infonavit (MCI)

21.8% Portal institucional

25.4% Correo electrónico

0.9% Centros de Servicio Infonavit (Cesi)

15.3% Kioscos, llamadas, APP y SMS

Ilustración 3. Volumen de atención en los canales

 CESI	1,221,801	Personas atendidas	118,414	Citas atendidas	
 LLAMADAS INFONATEL	7,519,284	Recibidas IVR ³	2,999,243	Transferidas a un asesor	
	4,520,042	Atendidas IVR ³			
 PORTAL ¹	27,899,455	Visitas	63,027,703	Páginas vistas	
 MI CUENTA INFONAVIT	47,010,727	Visitas	307,215,471	Páginas vistas	
	1,397,667	Cuentas			
 SMS ¹	11,443,890	Enviados	 CORREO ²	32,467,163	Enviados
 APP	401,116	Descargas	 KIOSKOS	270,572	Usuarios

Fuente: Infonavit.

¹ El 30 de octubre de 2019 el portal anterior se dio de baja.

² Se presentan las cifras a agosto.

³ IVR: Respuesta de voz interactiva (IVR, por sus siglas en inglés: *Interactive Voice Response*).

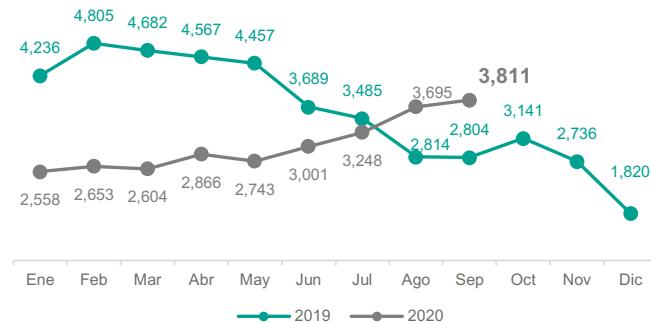


Quejas recibidas

27,179

30% menos que en 2019
(a septiembre)

Gráfica 1. Quejas recibidas: 2019 vs. 2020



Fuente: CRM Infonavit.

Durante el presente año, los niveles de resolución de quejas mostraron un nivel muy inferior a los del año pasado. El volumen de servicios con reclamo ha aumentado y se espera la estabilización y disminución del indicador hacia el último trimestre⁴. Los tres servicios con mayores índices de quejas son la devolución de pagos en exceso, cancelación de escrituras e Hipoteca Verde. En este sentido se trabaja de manera transversal al interior del Instituto para atacar la causa raíz de cada una de las quejas. Como ejemplo, para el caso de cancelación de escrituras ya se puede realizar a través de Mi Cuenta Infonavit (MCI); para el caso de Hipoteca Verde se puede elegir a los mejores proveedores de ecotecnologías y se reforzó la capacitación a los asesores para aclarar las dudas operativas.



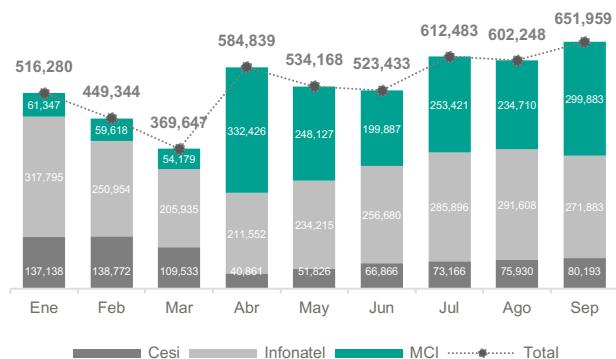
**Mayor
penetración o
afluencia de los
canales digitales**

A partir de la contingencia sanitaria se observó un incremento significativo en el uso de MCI, convirtiéndose en un canal preponderante de atención.

quejas por despachos de cobranza, lo que estaría afectando el volumen general de las quejas.

⁴ Existen servicios nuevos que suman al volumen de quejas como "solicitud de protección COVID-19", mismo que se liberó en abril de este año. Adicional a esto podemos observar un incremento en los servicios de Hipoteca Verde y

Gráfica 2. Comportamiento de atenciones en los canales (enero-septiembre 2020)



Fuente: CRM Infonavit.



Nuevos servicios en MCI y aplicación telefónica⁵

A partir del 3 de junio de 2020 se implementó el nuevo servicio de Entrega de Escrituras en MCI, donde se puede generar una cita para la entrega física, mientras que el servicio de Cancelación de hipoteca fue liberado el 8 de junio de este año. A partir de dichas fechas, se generan 15,476 solicitudes promedio mensuales de Cancelación de hipoteca y 10,402 de Entrega de Escrituras. La mayoría de estas solicitudes se realizaron vía MCI (Entrega de Escrituras 93% y Cancelación de hipoteca 47%), lo anterior con el objetivo de reducir la afluencia en los Centros de Servicio Infonavit (Cesi), los tiempos de espera y hacer un Infonavit más digital; y de esta forma reducir el riesgo de contagio.

Además, en la aplicación telefónica se liberarán a finales de 2020 los servicios de avisos de suspensión y retención, constancia de intereses para la declaración anual y mejoras en el servicio de saldos y movimientos.

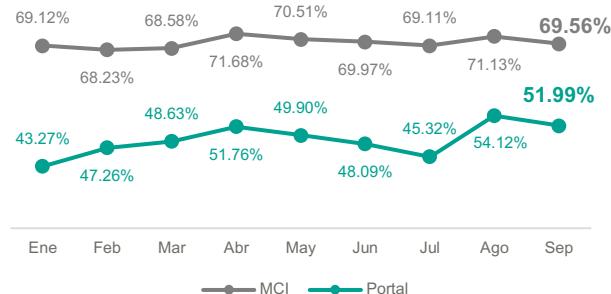
⁵ De los más de 20 millones de usuarios recurrentes que acceden a MCI, 59% lo hace a través de un teléfono móvil, 40% a través de una computadora de escritorio y 1% a través de una tablet.

Experiencia del derechohabiente⁶

69.6% MCI
51.9% Portal

El indicador de Experiencia del derechohabiente se conforma por la medición de cuatro canales de atención (Cesi, Infonatel, Portal y MCI); sin embargo, por la emergencia sanitaria, actualmente esta evaluación sólo se realiza en los canales digitales Portal y MCI. Con el fin de mejorar la atención a nuestros derechohabientes se realizaron mejoras a la medición del indicador de Experiencia del derechohabiente. Por ejemplo, para obtener un nivel de respuestas fidedigno de la calidad del servicio en los Cesi, se implementó un sistema de sanciones y consecuencias para los trabajadores que utilizan malas prácticas para contestar las encuestas. Estas mejoras permiten identificar de manera más detallada las fuentes de insatisfacción de los usuarios y las áreas de oportunidad en la atención de los trámites y servicios.

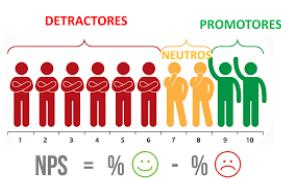
Gráfica 3. Resultados de Experiencia del derechohabiente (%)



Fuente: Infonavit.

Como parte de la mejora en la medición de la calidad de la atención que se brinda a los derechohabientes, a partir de junio de este año se inició con la medición del Índice de Recomendación Neta (Net Promoter Score, en inglés) en los principales canales de atención.

⁶ Resultados en una escala de 0% a 100% en la que 100% es la mejor evaluación posible.



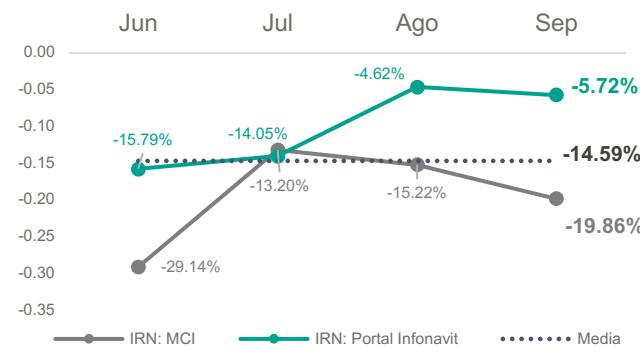
Índice de Recomendación Neta (IRN)

-14.59%

(Promedio jun-sep)

Este indicador mide la fidelidad de los derechohabientes e indica la satisfacción de estos. Los resultados reportados se encuentran aún en una escala de valoración cuyo rango oscila entre -100% a 100%; y con esto el Instituto se puede comparar con la atención que dan otras instituciones de acuerdo con las mejores prácticas⁷.

Gráfica 4. Resultados del Índice de Recomendación Neta (IRN) (NPS en inglés) en canales digitales*



Fuente: Infonavit.

*Se presentan únicamente los datos de canales digitales (Portal Infonavit y MCI), ya que por la emergencia sanitaria no es posible contar con esta información para Cesi e Infonatel.

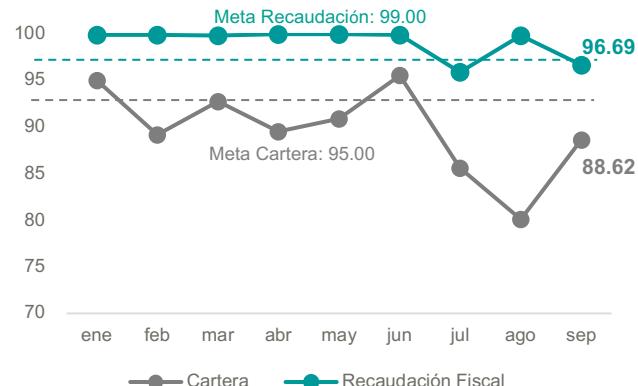


Niveles de cumplimiento de servicio⁸
99.12% Recaudación Fiscal
89.70% Cartera

Respecto de los niveles de servicio comprometidos este año para la atención de casos, de enero a septiembre 2020, Cartera presenta un promedio de cumplimiento de 89.70% y Recaudación Fiscal de 99.12%, presentando el siguiente comportamiento mensual:

⁷ Como referencia, el NPS de servicios financieros (banca y seguros) en México es de 32. KPMG, Marcas en México: obsesión por el cliente.

Gráfica 5. Comportamiento de los niveles de servicio (%)



Fuente: Infonavit.



Mejoras en la reputación del Infonavit a través de medios

48% de los derechohabientes encuestados saben que tienen una SCV

Se ha realizado un esfuerzo mediático con el objetivo de mejorar la reputación y difusión del Infonavit a través de todos los medios de comunicación.

La campaña Un Nuevo Comienzo ha permitido que cada vez más derechohabientes conozcan que cuentan con una Subcuenta de Vivienda (SCV) y sepan cuánto saldo tienen en ella. Actualmente, 48% de los derechohabientes encuestados saben que tienen una SCV, cinco puntos porcentuales más en comparación a 43% en 2018. Esto puede significar que más de 3 millones de personas este año identificaron que tienen ahorros en el Infonavit; antes no lo sabían.

⁸ Resultados en una escala de 0% a 100% en la que 100% es la mejor evaluación posible. Porcentaje de las solicitudes atendidas dentro de la fecha comprometida, entre el total de las solicitudes recibidas del mes a evaluar.



Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda

14,616.2 mdp

Devueltos a septiembre 2020

144,098

Personas atendidas

Devolución de Fondo 72-92

A pensionados del IMSS

1,180.4 mdp

Devueltos desde que inició la devolución automática (2019) a septiembre 2020

700 mil

Derechohabientes beneficiados

Desde 2011 que se inició el proceso de devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda (SSV), se han entregado sus ahorros a 2,297,971 pensionados por un monto acumulado de 130,541.7 mdp. Por otra parte, a septiembre de 2020, se han devuelto 433 millones de pesos (mdp) del Fondo de Ahorro 72-92.

Asimismo, durante este año se implementaron servicios electrónicos que mejoran y hacen más transparente la relación con los derechohabientes (resumen de movimientos, servicio de corrección de la CURP) y se mejoraron procesos con el Sistema de Ahorro para el Retiro (pagos en aclaratorio, separación de cuentas, portabilidad de saldos).

Respecto de la seguridad de la información, se implementaron Políticas de Seguridad de la Información y medidas para la autenticación y firmado electrónico en trámites electrónicos como la Devolución de Pagos en Exceso y Devolución del SSV, con el fin de proteger el ahorro de los trabajadores, evitando fraudes y suplantación de identidad.

Acciones ante la contingencia sobre la relación con los derechohabientes⁹



Mejoras en la devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda y del Fondo de Ahorro

Con el fin de disminuir la demanda de la devolución del SSV y del Fondo de Ahorro en los canales presenciales y disminuir así el riesgo de contagio, en abril de 2020 se impulsó el uso del canal electrónico a través de la firma electrónica avanzada, mismo que se reforzó para mitigar riesgos de usurpación, implementando validación de la Cuenta Bancaria Estandarizada (CLABE), directamente con las instituciones financieras y con el apoyo de la Tesorería y la verificación de datos de contacto, realizando llamadas telefónicas a los pensionados. A septiembre de 2020 se ha realizado el pago a 1,556 pensionados por 218 mdp.

Promoción de los canales digitales para disminuir la afluencia en los canales presenciales

Se implementó una estrategia de comunicación en radio y televisión a nivel nacional para difundir las medidas de apoyo a derechohabientes y acreditados que podían aplicar a través de la plataforma MCI.

Se generaron campañas de SMS y correo electrónico para fomentar el uso de trámites digitales y disminuir la afluencia en los Cesi.

Se implementó una Estrategia Emergente de Apoyo Digital mediante correo electrónico, para el reinicio de cuentas y actualización de datos en MCI, con el objeto de garantizar el correcto acceso a los derechohabientes sin tener que acudir a un Cesi. Del 30 de abril al 3 de agosto de 2020 se atendieron 12,850 solicitudes de apoyo digital.

Cesi abierto para trámites esenciales

Para disminuir la afluencia en los Cesi, se clasificaron 15 servicios esenciales para atención presencial, comunicados a través de medios electrónicos, se redujeron los horarios de atención en los Cesi y se fortaleció la orientación para la atención desde el portal.

A continuación, se presenta el comunicado que se mandó a los derechohabientes sobre los 15 trámites que se pueden realizar de manera presencial en los Cesi con cita previa.

En cumplimiento a las medidas sanitarias durante la contingencia por el COVID 19, estamos reforzando las restricciones de movilidad para reducir la exposición al contagio y evitar poner en riesgo tu salud, por lo que la atención y servicio al público en los Centros de Servicio Infonavit será de 8:30 a 13:00 horas.

- Los trámites que podrás realizar y que son exclusivamente presenciales son:
1. Apoyos y soluciones para regularización de tu crédito (Esquema de Cobranza Social)
 2. Seguro de daños contra desastres naturales
 3. Solicitud de la carta de saldo
 4. Devolución del Fondo de Ahorro
 5. Inscripción y formalización del crédito
 6. Solicitud oclaración de una reestructura de tu crédito
 7. Solicitud de cancelación de crédito
 8. Unificación de cuentas
 9. Certificado Apoyo Infonavit
 10. Certificación de pagos para aclaración de pagos REA
 11. Liberación de autoseguro por defunción
 12. Liberación de autoseguro por invalidez
 13. Desinmovilización de cuentas
 14. Convenios de pagos
 15. Elaboración de constancia de situación fiscal

Te sugerimos reducir las visitas a nuestras sucursales de servicio en la medida de lo posible. Recuerda que podrás acudir al Cesi CON CITA una vez terminada esta emergencia sanitaria.

Si el trámite o servicio que requieres no se está atendiendo en los Cesi, accede a Mi Cuenta Infonavit para realizarlo, o llama a Infonat el 55 9171 5050 en la Ciudad de México, o al 800 008 3900 desde cualquier parte del país.

⁹ Estas acciones se habían trabajado previamente; sin embargo, con la pandemia se aceleró su implementación.



EJE 2.

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

Durante 2020, se impulsaron importantes cambios, cuyos resultados contribuyeron a la construcción de patrimonio y a la innovación para brindar más y mejores soluciones que satisfagan las necesidades de los derechohabientes, especialmente para los de menores ingresos.



Rendimiento nominal de la SCV

5.33%

En línea con lo establecido en la Ley del Infonavit, a septiembre de 2020, el Instituto ha otorgado un rendimiento nominal de 5.33% a los ahorros de los trabajadores, superior en 132 puntos base (pb) comparado con la inflación anual registrada a septiembre de 2020¹⁰.



Rendimientos

12.10% Fanvit

vs.

10.63% Siefores

Tasa de rendimiento neto anualizado
(Últimos 12 meses al cierre de septiembre de 2020)

En relación con el rendimiento generado para los trabajadores, parte de este se obtiene a través del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (Fanvit), por lo que una buena administración de este Fondo permite incrementar el valor del ahorro de los trabajadores, con lo cual pueden acceder a una solución financiera en menor tiempo o de mayor valor, como un mayor enganche, una mejor pensión y por ende un mayor patrimonio.

Derivado de la definición de un nuevo planteamiento estratégico en el Plan Estratégico y Financiero 2020-2024, el Fanvit redefinió su misión para estar alineada a dicho planteamiento. La misión del Fanvit es ser el *fondo institucional de los derechohabientes del Infonavit que permita atender las necesidades futuras de vivienda de los trabajadores; brindar a los derechohabientes ahorradores un portafolio más diversificado para mejorar el rendimiento que perciben en la Subcuenta de Vivienda, la cual pueden utilizar para un enganche o para complementar su pensión; e invertir en instrumentos que coadyuven al desarrollo del*

¹⁰ Inflación anual de 4.01%. Datos del Banco de México.

país a través de proyectos rentables y con un gobierno corporativo sólido.

Este nuevo planteamiento del Fanvit se plasmó en la Declaración de Política de Inversión del Fanvit, la cual describe de forma clara, la inversión de los excedentes del Infonavit, su planteamiento de inversión, características principales y modelo de gobernanza, con el fin de dar una mayor transparencia a la administración de los recursos de los derechohabientes.

En julio de 2020 fue aprobado el Portafolio de Referencia del Fanvit por los Órganos Colegiados del Instituto, tal y como lo marca la Ley del Infonavit en su artículo 39; se autorizó un límite de error de seguimiento de 400 pb con una ventana de 36 meses.

Aún en un contexto macroeconómico de incertidumbre y tasas de interés globales históricamente bajas, se logró que el Fanvit tuviera un rendimiento de 12.10% para los últimos 12 meses al corte de septiembre de 2020, resultando así un rendimiento 190 pb por encima del rendimiento del año inmediato anterior; esto permite dar un mayor rendimiento al ahorro de los trabajadores, ayudándoles así a acceder a una solución financiera en menor tiempo o de mayor valor.

Tabla 2. Principales indicadores del Fanvit al cierre de septiembre de 2020

Principales indicadores Fanvit	sep-20	sep-19	Variación anual
Tasa de rendimiento neto anualizado (12 meses) (%)	12.1	10.2	190 pb
Tasa de rendimiento efectivo (YTD ¹) (%)	9.96	11.37	-141 pb
Tasa de rendimiento a vencimiento (YTM ²) (%)	4.42	6.57	-215 pb
Duración modificada* (%)	3.20	3.17	0.04 años
VaR* (%)	0.36	0.26	0.10

1 Rendimiento en lo que va del año o YTD (por sus siglas en inglés: Year to Date).

2 Rendimiento al vencimiento o YTM (por sus siglas en inglés: Yield to Maturity)

* Información proporcionada por la Coordinación General de Inversiones

Fuente: Coordinación General de Inversiones.



Acciones de crédito (septiembre)

323,176

231,774 hipotecarias

91,402 no hipotecarios¹¹

Derrama Infonavit¹²

105,567 mdp

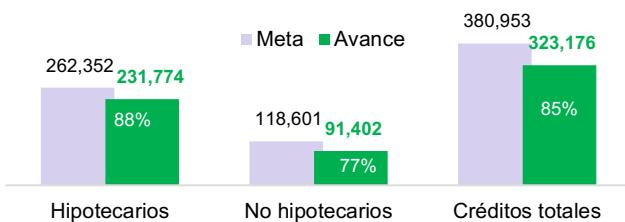
Como consecuencia de la emergencia sanitaria por COVID-19, a partir del bimestre marzo-abril de 2020, se presentó un descenso en la colocación de créditos a nivel nacional. Por lo anterior, el Infonavit lanzó dos medidas de apoyo a la originación con el fin de impulsar la colocación de créditos durante cuatro meses, iniciando su operación en noviembre de este año. Estas medidas son:

1. Originar y posponer el primer pago: la retención se comienza tres meses después de que se origina el crédito, esto aplica para créditos que se originen entre julio y diciembre de 2020.
2. Sistema de puntaje: se realizó un ajuste al sistema para hacerlo más flexible, lo anterior permite que los derechohabientes que perdieron su relación laboral y logren cotizar nuevamente, no pierdan el acceso a las soluciones financieras. También, con el objetivo de apoyar al derechohabiente, se considera el ingreso después de la contingencia para calcular su capacidad de pago y su monto máximo de crédito, sin promediar la disminución de ingreso.

Adicional a esos dos grandes ejes, destaca la inscripción remota, reducción de trámites y la implementación de trámites remotos.

En julio se logró un repunte en la originación de créditos, alcanzando los mismos niveles de colocación mensual observados en julio y agosto de 2019. Al 30 de septiembre de 2020, se logró alcanzar un avance de 84.8% de la meta acumulada al periodo.

Gráfica 6. Avance en la colocación de créditos (30 de septiembre 2020)



Fuente: Subdirección General de Crédito.

¹¹ Los créditos no hipotecarios incluyen Mejoravit y ConstruYo.

Innovación y creación de soluciones financieras

Durante 2020, se desarrollaron e implementaron nuevas soluciones financieras para dar respuesta a las necesidades no atendidas.



Unamos Créditos (septiembre)

23,520

Monto promedio

\$590,626

Desde febrero 2020, los derechohabientes del Infonavit tienen acceso a la nueva solución Unamos Créditos, que permite unir su crédito con el de un familiar, amigo o pareja en unión libre, para la adquisición de una vivienda de mayor valor, mejor ubicación y que cumpla con sus necesidades actuales de vivienda. El monto promedio del crédito es de 590,626 pesos (titular y coparticipante), aproximadamente 39.7% mayor, comparado al monto promedio del crédito individual (422,676 pesos).

El 80% de los beneficiarios de este crédito son derechohabientes de hasta 4 Unidades de Medida y Actualización (UMA). El 20% restante de la colocación del Unamos Créditos se concentró en los derechohabientes con ingresos mayores a 4 UMA.



Crédito Individual Infonavit-Fovissste

Desde agosto de 2020, los trabajadores que cotizan simultáneamente en ambos sistemas de seguridad social tienen acceso al crédito individual Infonavit-Fovissste, que permite recibir un crédito del Infonavit en cofinanciamiento con uno del Fovissste, permitiendo el uso de la capacidad total de compra con ambas instituciones para la adquisición de una vivienda de mayor valor y adecuada a sus necesidades. Durante las primeras semanas de octubre se formalizaron los primeros créditos.



ConstruYO

Desde agosto 2020, los derechohabientes del Infonavit pueden acceder a la solución financiera de ConstruYo, para la construcción progresiva o el mejoramiento en

¹² Incluye monto de crédito, la Subcuenta de Vivienda y ahorro voluntario.

cualquier tipo de propiedad con posesión segura: ejidal, comunal o derivada de un programa gubernamental. Como innovación importante destaca el monto máximo que se otorga, siendo de hasta 528,000 pesos. Los primeros días de octubre se dieron los primeros cinco créditos.

Cobranza Social

1,359,995

Acciones a septiembre 2020

- **518,441** reestructuras
- **593,283** prórrogas
- **221,285** FPP
- **11,798** convenios de mediación
- **15,188** descuentos por liquidación anticipada



Durante el periodo de amortización de un crédito, el Infonavit apoya a sus acreditados cuando se encuentran en dificultades de pago, a través del esquema de Cobranza Social, derecho que le otorga la Ley del Infonavit a los acreditados. La Cobranza Social tiene como objetivo brindar soluciones que permitan la preservación del patrimonio de los derechohabientes que se encuentran en dificultades económicas, ya sea por disminución de salario, pérdida de relación laboral u otro tipo de incidentes y contingencias.

Responsabilidad Compartida

5,417

Beneficiados por el programa bajo la modalidad de aceptación expresa a septiembre 2020

~ 830 mdp

en descuentos

El 87% de los beneficiarios de Responsabilidad Compartida reportaron ingresos de hasta 4 UMA; quienes han podido obtener una disminución de 35% de su saldo que corresponde a 153 mil pesos en promedio.

Durante los primeros cinco meses del año se realizaron gestiones y modificaciones para permitir que un mayor

¹³ Los principales eventos climatológicos atendidos fueron: tormenta tropical Cristóbal (afectaciones en Campeche, Chiapas, Quintana Roo y Tabasco), sismo del 23 de junio (Oaxaca), tormenta tropical Hanna (noroeste de México),

número de acreditados pudieran acceder al beneficio, reduciendo el monto del adeudo, la edad de crédito, la edad del acreditado y el nivel de ingreso necesario para poder solicitar este beneficio. Durante los primeros días de octubre se realizó la aplicación automática de 27 mil créditos, lo que da un total de cerca de 33.5 mil créditos convertidos por 3.9 mdp.

Autoseguro de crédito

(septiembre)

4,013

Liquidaciones que incluyen los siguientes conceptos:

- **2,361** por defunción
- **1,574** por incapacidad parcial
- **78** por incapacidad total



De acuerdo con lo establecido en el artículo 51 de la Ley del Infonavit, los créditos que el Instituto otorga a los trabajadores están cubiertos por un seguro para los casos de incapacidad total permanente o por fallecimiento del acreditado, que libera al trabajador y a sus beneficiarios del saldo pendiente de amortización.

Seguro de daños

(septiembre)

300

siniestros individuales atendidos durante el 2020¹³



2,831

acreditados atendidos

El Seguro de daños busca proteger el patrimonio de los trabajadores mediante la cobertura de todas las viviendas que son garantía de crédito, mismo que permanece vigente durante la vida del crédito, y que se puede ejercer mientras esté al corriente en sus pagos a la fecha del siniestro. El seguro cubre la pérdida total o parcial ante eventos catastróficos atribuibles a la naturaleza.

En caso de pérdida total de la vivienda, procede la liquidación del crédito y en caso de pérdida parcial se determina la indemnización para el acreditado.

huracán Genevieve (Baja California Sur, Sinaloa y Nayarit), huracán Hernán (Baja California Sur, Jalisco, Nayarit y Sinaloa).



Vivienda recuperada

Se desarrollaron tres nuevos canales para comercializar vivienda

Durante el primer semestre de 2020, la prioridad ha sido desarrollar tres nuevos canales para comercializar vivienda, al fijar nuevos criterios en cuanto a las condiciones de habitabilidad de la vivienda y vincular esta comercialización con esquemas de regeneración urbana y social efectivos. Dichos canales iniciarán operaciones en septiembre del presente año, con lo que se espera un incremento en el desplazamiento de vivienda recuperada para el cierre de 2020 y los años subsecuentes.

En cuanto al canal de venta individual (Renovación a Tu Medida): se preasignaron 2,496 viviendas en 32 estados y 194 municipios del inventario por comercializar en una primera etapa, las cuales ya cuentan con un avalúo. Se realizó la promoción para el registro de promotores inmobiliarios y rehabilitadores para contar con cobertura en las 32 entidades federativas y se elaboraron los instrumentos jurídicos con los que operará el programa. Operativamente, se implementó el canal para operar a través del Sistema de Comercialización de Vivienda el programa, se cuenta con el material para difundir el programa y se capacitó al personal para atender el programa.

Respecto de Regeneración Comunitaria Infonavit, ya se han celebrado convenios de colaboración con la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (Sedatu) y siete municipios de Baja California, Chihuahua, Jalisco, Nuevo León y Tamaulipas, donde existe la mayor concentración de vivienda recuperada, para el diseño e implementación de acciones y esquemas de regeneración socioespacial. Dichos convenios tienen por objeto llevar a cabo trabajos coordinados en los polígonos de interés. Ya se cuenta con el diagnóstico y plan maestro de Mexicali, y estamos en proceso de concluir los de Juárez y Tijuana.

En cuanto a Aliados por la Vivienda, en mayo de este año se aprobaron los cambios en las reglas de este canal a fin de comercializar vivienda a gobiernos locales y organizaciones civiles, generando un compromiso por parte de éstas de invertir en acciones de regeneración urbana y social en conjunto con el Instituto.

Para este programa, estamos en proceso de atención de 31 solicitudes por parte de diferentes entidades a nivel nacional. Se tienen suscritos ya 10 convenios de coordinación con diversos gobiernos locales.



Regularización de Escrituras 1972-2007 y Rezago en Titulación

Finalmente, cuando ya se finiquitó el crédito se procede a la cancelación de hipoteca y a la escrituración.

Como parte del Programa de Regularización de Escrituras 1972-2007 en lo que va de 2020, se obtuvieron y generaron 745 escrituras (3,746 de diciembre de 2018 a la fecha¹⁴), con la celebración de convenios de colaboración con 11 entidades federativas; por medio de los cuales se descuentan o incluso se condona el pago de algunos derechos, lo cual ha generado ahorros para los derechohabientes por 7.9 mdp.

Actualmente, se está llevando a cabo una licitación de búsquedas de antecedentes registrales, lo que permitirá tener un diagnóstico real del estado en que se encuentra a nivel nacional el Rezago de Escrituras 1972-2007 y con ellos se tendrá una constancia sobre el estado registral de cada crédito del universo de rezago; esto ayudará a definir la estrategia a implementar (vía administrativa o judicial), lo que permitirá ahorro de tiempo y recursos. Paralelamente, realiza una validación y depuración del universo en rezago en diversas áreas del Infonavit (Archivo Nacional de Expedientes de Crédito, también conocido como ANEC, y Cesí, principalmente). Asimismo, se encuentran en revisión más de 3,500 sentencias listas para proceder a escrituración y se tienen asignadas más de 7 mil cuentas a delegaciones y despachos encargados de regularización. Con esto se espera abatir en al menos 15% el rezago en 2021.

¹⁴ De un universo de 75 mil escrituras.

Acciones ante la emergencia sanitaria sobre soluciones financieras

Se realizó el análisis, diseño e implementación de nuevas soluciones financieras y se revisó su impacto financiero. Es importante destacar que estas medidas se diseñaron e implementaron en tiempo récord, mitigando los riesgos que pudieran representar para el Instituto; estas medidas estuvieron vigentes del 15 de abril al 31 de agosto de 2020.

A continuación, se muestran los principales programas implementados y sus resultados:

Ilustración 4. Apoyos para los acreditados



Ilustración 5. Apoyos para trabajadores de empresas en paro técnico



Ilustración 6. Apoyos para protección del empleo formal

Pago de aportaciones

FACILIDADES PARA EL PAGO DE APORTACIONES.

- Aplicó mediante solicitud del patrón.
- Contempló prórroga para el pago de aportaciones de trabajadores sin crédito.
- Se prorrogó hasta por cuatro bimestres para PyMLs (<250 empleados).
- No aplicó para amortizaciones ni aportaciones de trabajadores con crédito.



Incentivo de cumplimiento de pago en tiempo

FACILIDADES PARA MANTENERSE AL CORRIENTE EN EL PAGO DE APORTACIONES.

- Convenios para el pago hasta en 12 meses de las aportaciones prorrogadas.
- Sin garantía requerida.



Tabla 3. Beneficios brindados a los derechohabientes (al 31 de agosto de 2020¹⁵)

	Acreditados	Saldo (mdp)	Beneficio en mensualidades (mdp)
Fondo Emergente Universal de Pérdida de Empleo Tres mensualidades; sin copago Créditos originados antes de 2009	175,380	54,812	1,432
Fondo Protección de Pagos (FPP) Tres mensualidades; sin copago Créditos originados desde 2009	43,821	15,162	638
Tolerancia al pago (TP) Tres meses de tolerancia al pago (0% interés) Acreditados con relación laboral	36,940	13,045	602
Combinación FPP + TP Créditos originados desde 2009 Con menos de tres meses disponibles de FPP	93,881	32,344	1,276
Beneficio Paro Técnico Descuentos a las amortizaciones Tolerancia al pago por paro técnico	100,284	27,235	2,084
TOTAL	450,306	142,598	6,032

Tabla 4. Beneficios brindados a las empresas (al 31 de agosto de 2020)

	Beneficiadas	Empleos	Liquidez (mdp)
Pymes Aplaza el pago de hasta tres bimestres de contribución (5% de nómina mensual) Alrededor de 950,000 empresas elegibles	31,555	1,051,060	649.3
Empresas grandes Aplaza el pago de hasta dos bimestres de contribución. Alrededor de 13,000 empresas elegibles	1,667	1,380,266	1,067.2
TOTAL	33,222	2,431,326	1,716.5

¹⁵ Las cifras de cierre de este programa continúan en revisión.



EJE 3.

Operación eficiente y transparente

Desde el inicio de la Administración se busca administrar con transparencia, eficiencia y sensibilidad social los recursos de la mutualidad que las y los trabajadores ahorran como producto de su trabajo; esto con el fin de otorgar mayor rendimiento a la Subcuenta de Vivienda y mantener solvencia financiera.

En lo que va de 2020, se mantiene la fortaleza financiera del Instituto. Esto involucra tanto la operación de liquidez (usos y fuentes de recursos), así como la operación financiera (administración de reservas e ingresos y gastos financieros).

Los resultados se han logrado en parte gracias a una operación más eficiente, vigilando tanto un control presupuestal de gasto operativo, así como una eficaz administración de canales para fiscalizar y captar flujos de ingresos.



Programa de Eficiencias 2020

2,319 mdp de eficiencias (ahorros y subejercicios)

En materia de flujos de gasto en el PEF 2020-2024 se autorizó un presupuesto de 19,990 mdp; sin embargo, la emergencia sanitaria obligó al Instituto a identificar ahorros desde inicios de año, atendiendo a la incertidumbre sobre los ingresos durante el presente año. Adicionalmente, el ritmo del ejercicio del gasto se ha reducido durante el año.

Como resultado del constante monitoreo al presupuesto institucional y de la reducción en el ritmo del gasto, se estima que el Infonavit podría tener un ahorro/subejercicio de aproximadamente 2,319 mdp (equivalente a una reducción de 12%) durante el ejercicio 2020.

Gráfica 7. Presupuesto institucional 2020 (mdp)



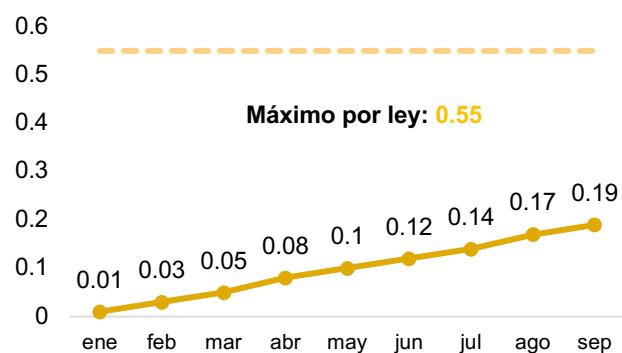
Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.



Relación GAOV bruto más inversiones entre recursos totales
0.19%

Para 2020 se estableció como un elemento de disciplina que, además de apegarse al cumplimiento de lo establecido en el artículo 16 de la Ley del Infonavit (el GAOV no excederá 0.55% de los recursos totales del Instituto), se estableciera un techo prudencial a las inversiones propias, para que estas, en conjunto con el GAOV, no excedan el parámetro establecido en Ley.

Gráfica 8. Relación GAOV bruto más inversiones entre recursos totales 2020 (%)



Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.



Rediseño de las políticas y lineamientos de adquisiciones

A partir del 10 de julio de 2020, se cuenta con un nuevo marco normativo en materia de adquisiciones que establecen controles para garantizar que las adquisiciones y los servicios se realicen con las mejores condiciones de economía, transparencia y competitividad para el Instituto, estableciendo como regla general a la licitación pública.

Aunado a lo anterior, se establece un apartado de Obra, situación que históricamente no se había encontrado regulada en el Instituto.

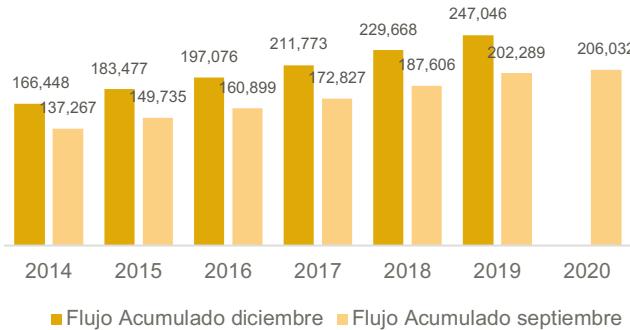
Considerando los flujos de ingresos que recibe la institución, y como parte de este eje estratégico, se encuentra la automatización de procesos administrativos y operativos que permiten facilitar el pago de las aportaciones patronales, lo que a su vez permite al Instituto contar con liquidez para otorgar soluciones financieras.



Flujo de ingresos del Infonavit 206,032 mdp

A pesar de los efectos negativos en la economía y en el empleo derivados de la pandemia, a septiembre de 2020 se registró un incremento de 1.85% (3,743 mdp). Esta cifra está explicada en su mayor proporción por el ejercicio de recaudación al pasar de 202,289 mdp en el mismo periodo de 2019 a 206,032 mdp en 2020. La recaudación observada no sólo muestra la eficacia de la operación del Instituto, sino el compromiso de las empresas al realizar sus aportaciones patronales, las cuales alimentan a la mutualidad del Infonavit para que pueda continuar ofreciendo soluciones financieras que den respuesta a las necesidades de los derechohabientes, como son los créditos, soluciones de cobranza, devoluciones y rendimientos.

Gráfica 9. Flujo de efectivo acumulado (mdp) (corte al 30 de septiembre de 2020)



Fuente: Coordinación General de Recaudación Fiscal.

Las eficiencias administrativas en cuanto a uso de recursos para la operación y las mejoras en los procesos durante 2020, incluyendo medidas para continuar con la captación permitieron que el Instituto haya mantenido niveles de liquidez muy robustos.



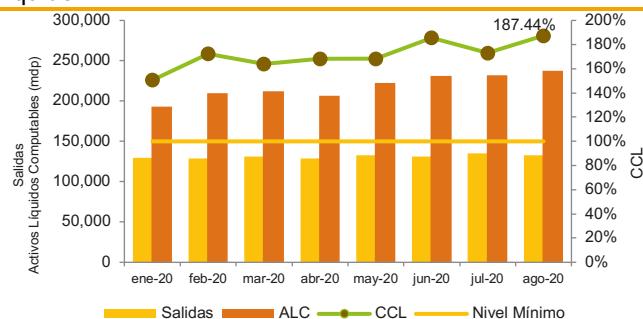
Coeficiente de Cobertura de Liquidez

187.43% (agosto, último dato disponible)

Durante 2020, se adoptó de manera prudencial y siguiendo las mejores prácticas de la industria financiera una métrica que fuera capaz de revelar el nivel de liquidez que guardan los activos convertibles en efectivo con respecto de los flujos de efectivo programados para los siguientes 30 días. Esta métrica es el Coeficiente de Cobertura de Liquidez (CCL), que se convirtió en el estándar internacional para las instituciones financieras desde 2013, diseñado por el Comité de Basilea (Suiza), para ser adaptado por parte de los órganos supervisores locales.

Se observa que el Infonavit está por arriba del mínimo deseable de este indicador (100%) y además ha guardado una tendencia ascendente.

Gráfica 10. Evolución del Coeficiente de Cobertura de Liquidez



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Con respecto al desempeño de variables financieras, el Infonavit mantiene una posición relevante de solidez, que se ancla en un manejo prudencial de control y seguimiento de las variables de ingreso y gasto financiero derivadas de la operación crediticia, de recuperación de cartera y cobranza social y de inversiones.

De esta manera, y a pesar de las contingencias económica y sanitaria, el Infonavit presenta al tercer trimestre, un remanente de operación de 68,301 mdp, dentro del rango de lo esperado al inicio del año.



Remanente de operación

68,301 mdp

El remanente de operación representa la cifra que resume el excedente financiero (ingresos menos gastos operativos y financieros) del Infonavit. De esta forma, a pesar de ser un año de menores ingresos por intereses de cartera (debido a la menor inflación observada en el país durante 2019), de mayor gasto por constitución de reservas (derivado al impacto a los acreditados que perdieron su empleo), también ha sido un año de mayor ingreso por inversión de valores y de tesorería, y de menor gasto financiero en los procesos de adjudicación de vivienda.

En balance, el remanente de operación permite pagar un rendimiento de cantidad básica exigida por la ley y permite además esperar un resultado financiero positivo (incremento al patrimonio), que al cierre de septiembre es de 19,461 mdp, lo que permite un índice de capitalización con niveles significativamente por arriba de la solvencia requerida por la autoridad financiera.



Índice de Capitalización (ICAP)

12.57%

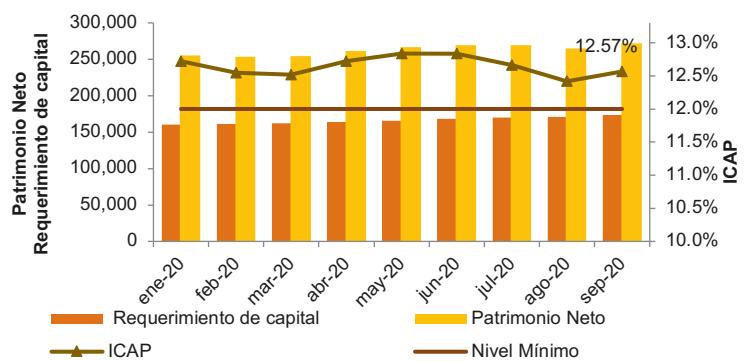
El ICAP refleja qué tan solvente es el Instituto para hacer frente a pérdidas no esperadas de acuerdo con el nivel de

riesgo en el que incurra, dadas sus operaciones inherentes.

Corresponde a la proporción que representa el capital neto respecto de los activos sujetos a riesgo totales.

Durante 2020, el ICAP se mantiene por arriba del objetivo de 12.50%, inclusive con movimientos abruptos en los mercados financieros que supusieron minusvalías importantes en los portafolios de inversión del Instituto.

Gráfica 11. Índice de Capitalización



Fuente: Coordinación General de Riesgos

Acciones ante la emergencia sanitaria sobre la operación



Nueva estrategia financiera adaptada al marco de la emergencia

Se generaron escenarios de estrés derivados de las consecuencias económicas de la COVID-19 y sus posibles impactos en el balance del Instituto, principalmente en la evolución del Índice de Capitalización (ICAP) y del Índice de Cobertura de Liquidez (CCL), de la suficiencia de cobertura de reservas, así como proyecciones de las disponibilidades de mediano y largo plazo a raíz del impacto en el mercado laboral.

Autorización de medidas de emergencia ante el regulador (CNBV/SHCP) e información puntual a participantes del sistema financiero: bancos, calificadoras e inversionistas.

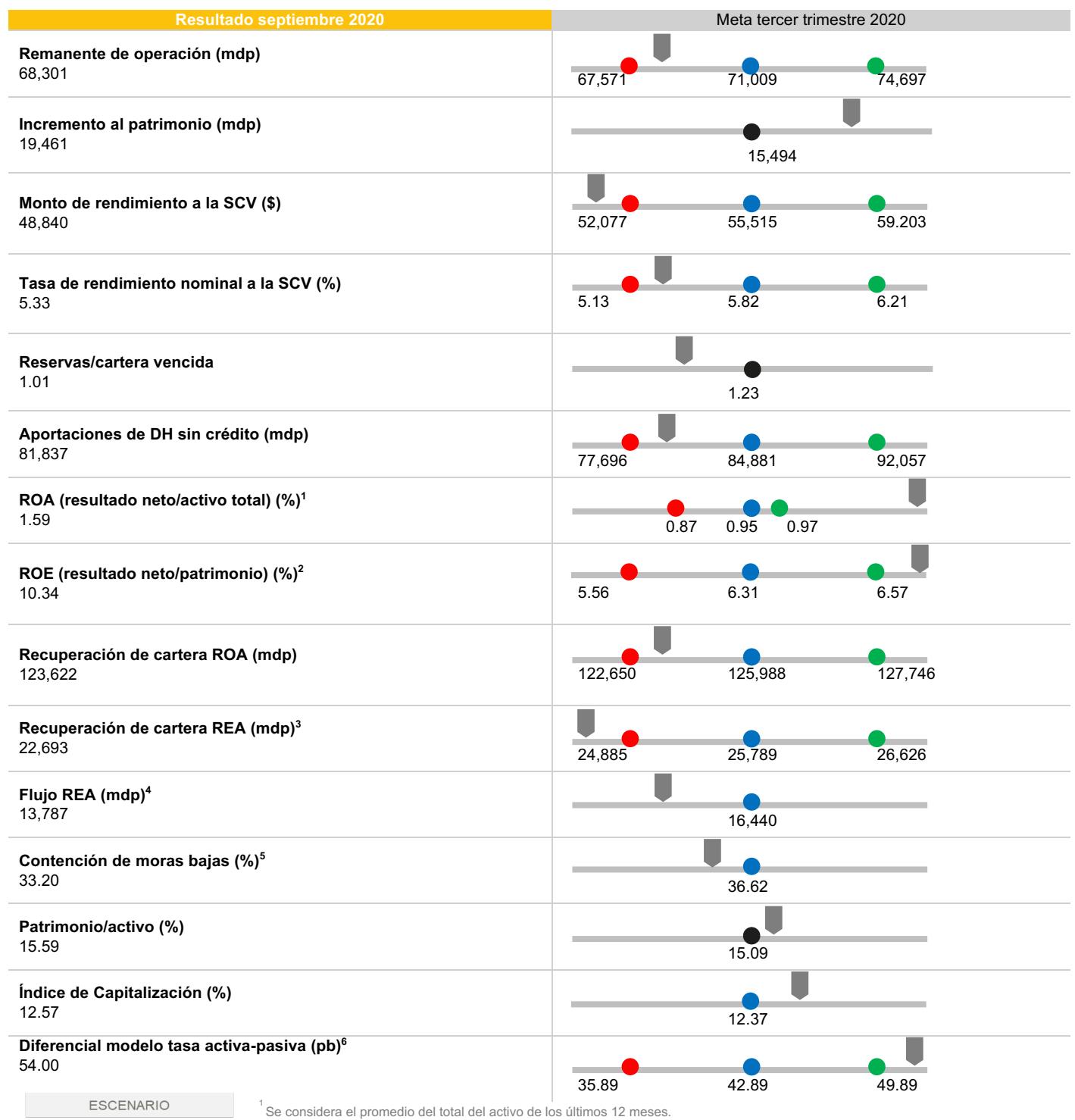
Solicitud a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) para contar con criterios contables especiales para atender los programas de apoyo del Infonavit ante la COVID-19.

Análisis propio de caída en el empleo y de la evolución de las aportaciones de patrones

Desde el inicio de la contingencia, el Infonavit creó un Laboratorio de Empleo para generar análisis y discusión con base en un análisis estadístico y económico amplio sobre el impacto de la pandemia en las principales variables del Instituto y contribuir a la caracterización de escenarios probables de afectación para su población acreditada.

Revisión permanente de ajuste de escenarios ante la evolución del comportamiento de la cartera bajo administración y el empleo.

Indicadores clave del desempeño



ESCENARIO

-  Mínimo
-  Central
-  Máximo
-  Coinciden los 3 escenarios

¹ Se considera el promedio del total del activo de los últimos 12 meses.

² Se considera el promedio del total del patrimonio de los últimos 12 meses.

³ Incluye aportaciones de acreditados que tienen empleo y son considerados REA.

⁴ Total de pagos registrados en Tesorería para las cuentas REA activas del portafolio hipotecario al inicio de mes. No incluye adelantos de pago ROA.

⁵ Porcentaje de cuentas REA vigentes en moras 1-2, que cierre a cierre se mantienen o mejoran en morosidad y que presenten evidencia de flujo mayor a 50 pesos.

⁶ Diferencial entre la Tasa Anual Equivalente de Colocación (TAEC)–Tasa Costo Marginal (TCM).

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.



Habilidades

Durante 2020 se trabajó en mejorar los habilitadores, los cuales se consideran los cimientos de nuestro Plan Estratégico y permiten contar con plataformas institucionales transversales para la exitosa ejecución de los ejes estratégicos. En este sentido se identifican cambios transformacionales que pudieron llevarse a cabo gracias al esfuerzo y trabajo conjunto de los tres sectores: trabajadores, empresarial y gobierno.



Publicación del Estatuto Orgánico del Infonavit

El 22 de mayo de 2020 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la reforma al Estatuto Orgánico del Infonavit; dicho documento estableció las bases de la transformación del Infonavit para establecer una operación eficiente y expedita con los derechohabientes y acreditados.

El nuevo Estatuto Orgánico elimina silos operativos y estructurales, duplicidad de funciones y obliga al cambio en los procesos de atención al derechohabiente, pensando en estructuras digitales a futuro.



Plan Maestro de Tecnologías de la Información (2020-2024)

Durante 2020 se formuló un nuevo y estructurado Plan Maestro de Tecnologías de la Información (TI). Para realizar el Plan Maestro de TI se realizó un diagnóstico de las iniciativas institucionales presentes en el Instituto, con el fin de organizarlas y priorizarlas en el corto y largo plazo, lo cual permitirá generar propuestas de valor para la atención de usuarios (internos y externos). El Plan Maestro reconoce la transversalidad del Infonavit y descansa en identificar de manera integral todas las necesidades para que el Instituto pueda operar en los próximos quinquenios, bajo una arquitectura tecnológica interconectada. En resumen, este Plan ayuda al Instituto a tener un rumbo claro para poder enfocar los esfuerzos tecnológicos de manera eficiente para enfrentar los retos actuales.

Ilustración 7. Ejes del Plan Maestro de TI

Ejes del Plan Maestro de Tecnología de la Información



Fuente: Subdirección General de Tecnologías de Información.

Como parte de la implementación del Plan Maestro de TI se trabaja en una arquitectura integral de datos, que permita la consulta estructurada de información para mejorar la interacción con los derechohabientes y patrones; de esta forma se fortalece el *data warehouse* como fuente única de datos que permita la homologación y la consistencia de información.



Estos esfuerzos permitieron construir el Sistema de Información Infonavit, a través del cual el Instituto da a conocer por primera vez estadísticas del otorgamiento de créditos y de la recaudación fiscal.



Modelo Operativo Institucional

Con el fin de optimizar la operación institucional, en 2020 se inició la reingeniería del Modelo Operativo Institucional, que contiene la propuesta del diagnóstico, el entendimiento y la ruta crítica de procesos eficientes punta a punta para el Infonavit.

Se realizaron modificaciones en la operación de los Órganos Colegiados, alineadas a las buenas prácticas de gobiernos corporativos, logrando que se consolidara en un solo instrumento normativo las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados del Instituto, contempladas en la Ley del Infonavit y de los Órganos Auxiliares.



Reorganización institucional

En consideración de la gestión del cambio, se realizaron ajustes a las estructuras del Infonavit derivado del proyecto *Reorganización institucional*. Este se basa en las mejores prácticas que aseguran a los colaboradores del Instituto el desempeño eficiente de sus funciones, lo que mejora los canales de comunicación y coordinación entre todas las áreas del Instituto y establece estructuras claras y homogéneas de las delegaciones regionales y en los Cesí, lo que permitirá contar con una institución más ágil y eficiente.



Infonavit: uno de los mejores lugares para trabajar

En beneficio de sus trabajadores, el Infonavit ha implementado una política de cero tolerancia para casos de hostigamiento y acoso sexual, lo cual se establece desde nuestro Código de Ética.

De igual forma, el Infonavit tiene un compromiso con la no discriminación, la igualdad laboral y los espacios de trabajo libres de violencia. En febrero de 2020, se elaboró un diagnóstico de igualdad laboral, a partir de la metodología EDGE® (Economic Dividends for Gender Equality, por sus siglas en inglés), para identificar las causas estructurales

que generan desigualdad de género en la institución y definir un plan de acción. El 8 de septiembre de 2020 se reconoció el compromiso del Infonavit en la igualdad laboral con dicha certificación en nivel Assess.

El Infonavit ahora forma parte del Pride Connection México, la red de empresas comprometidas en desarrollar ambientes laborales seguros y libres de discriminación a través de la participación de la población LGBT+ y sus aliados.

En 2020 Great Place to Work® reconoció al Infonavit como el primer lugar para trabajar en diversidad e inclusión, en la categoría de más de 5,000 colaboradores, derivado de las acciones que ha llevado a cabo en este tema.

Asimismo, el Infonavit fue reconocido por Great Place to Work® como uno de los tres mejores lugares para trabajar en México, por quinto año consecutivo, y en segundo lugar en los mejores lugares para trabajar, en la categoría de Banca, seguros y finanzas, en la categoría de más de 5,000 colaboradores.

Acciones ante la emergencia sanitaria sobre los habilitadores



Grupo de Manejo de Crisis de la alta dirección y Grupo de Continuidad de Negocio

Con el fin de tener una reacción rápida a la contingencia y poder atender a los derechohabientes afectados con prontitud se creó el Grupo de Manejo de Crisis y el Grupo de Continuidad de Negocio, donde se generaron estrategias y acciones a implementar para atender las necesidades ocasionadas por la contingencia sanitaria por COVID-19.

Habilitación de herramientas digitales para continuar la operación del Instituto y dar atención oportuna

Se dotó al personal del Infonavit con las herramientas necesarias para continuar con sus labores de manera remota y con eficiencia, como la instalación de red privada virtual o VPN (Virtual Private Network, por su sigla en inglés) y nuevos sistemas de videoconferencia (VPN, Teams, acceso a aplicativos institucionales, Webex y mesas de ayuda).

Fortalecimiento de la seguridad informática

Se implementaron medidas que reforzaron la seguridad e integridad de la infraestructura tecnológica y la información del Instituto, con esto se dio monitoreo continuo de virus que permitió la detección y detención efectiva de programas malignos.

Modificaciones tecnológicas para la implementación de los programas derivados de la contingencia

Se adecuaron y robustecieron las plataformas tecnológicas del Instituto con la agilización de los procesos de desarrollo en los sistemas para poder responder en tiempos muy cortos a las necesidades de los productos, a fin de beneficiar a los acreditados y patrones.

Programa Piloto de Trabajo fuera de Oficina

Este programa se aplicó durante la emergencia sanitaria a efecto de reducir el número de los trabajadores presentes y la movilidad, evitando su exposición a contagios.

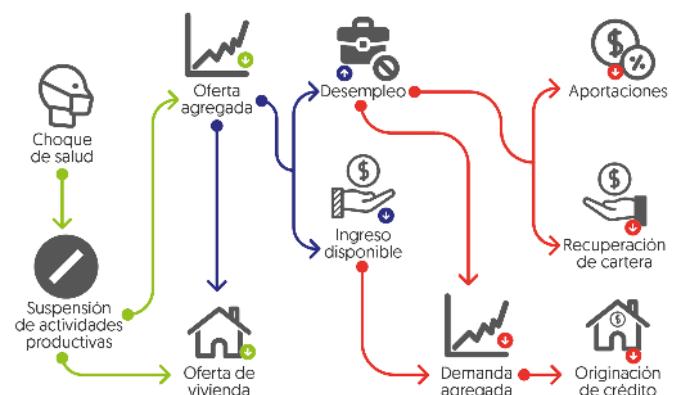
PLAN FINANCIERO 2021-2025

El Plan Financiero del Infonavit considera un contexto macroeconómico donde prevalecerá una incertidumbre económica relevante en los próximos años. Varios factores incidirán en este contexto. Algunos elementos relevantes son: la evolución de la pandemia de COVID-19 y su eventual normalización, el reposicionamiento de distintas economías desarrolladas y emergentes en un marco de política financiera con distintas capacidades monetarias y fiscales de las economías, la transformación comercial e industrial de la región norteamericana, una nueva economía y política social pospandemia, donde se redefinirán tanto las empresas, regiones y sectores de mayor dinamismo, así como las instituciones de seguridad social (salud, pensiones y vivienda) y un entorno con una nueva legislación del Infonavit que cambia paradigmas para otorgar mayor flexibilidad y más financiamiento a los ciudadanos con Subcuenta de Vivienda. Este Plan está diseñado para atravesar estos tiempos definitorios con eficiencia en la operación, flexibilidad operativa e innovación para profundizar en los tres ejes del Plan Estratégico de largo plazo: al centro el derechohabiente, con flexibilidad financiera y eficiencia administrativa.

1. PANORAMA MACROECONÓMICO

El Infonavit es susceptible al comportamiento de la economía, ya que lo impacta el desempeño del empleo, el salario mínimo, la inflación y, por el lado de las inversiones, la tasa de interés, así como otros factores de la economía. En este apartado se muestra una síntesis de la coyuntura económica nacional e internacional, bajo la cual se desarrolla el Plan Financiero 2021-2025. Con base en estos supuestos económicos se realiza la planeación estratégica y financiera para los próximos años.

Ilustración 8. Impactos de la emergencia sanitaria en el Infonavit



Fuente: Elaboración propia.

La economía mundial atraviesa una coyuntura económica sin precedentes por la pandemia de COVID-19. Como parte de un esfuerzo para contener el contagio y limitar el costo de vidas humanas, alrededor del mundo se implementaron medidas de confinamiento y se limitaron las actividades económicas no esenciales, ocasionando caídas significativas en la producción de bienes y servicios y en la demanda agregada. Además, incrementó la incertidumbre en torno al comportamiento futuro de la economía y la aversión al riesgo.

Ante esta coyuntura económica, las autoridades fiscales implementaron medidas sin precedente destinadas a preservar el empleo y mitigar los efectos de largo plazo de las medidas sanitarias. De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, a nivel mundial, las medidas fiscales implementadas alcanzaban los 9 billones de dólares a mediados del año. Por su parte, las autoridades monetarias han impulsado una expansión significativa del balance de los bancos centrales para evitar el endurecimiento de las condiciones financieras y proteger la oferta de crédito. Aunque en algunos bancos centrales sí se han reducido las tasas de referencia, la proximidad de un número importante de ellos al límite efectivo inferior de las tasas de interés los ha orillado a depender de políticas menos ortodoxas incrementando sus balances.

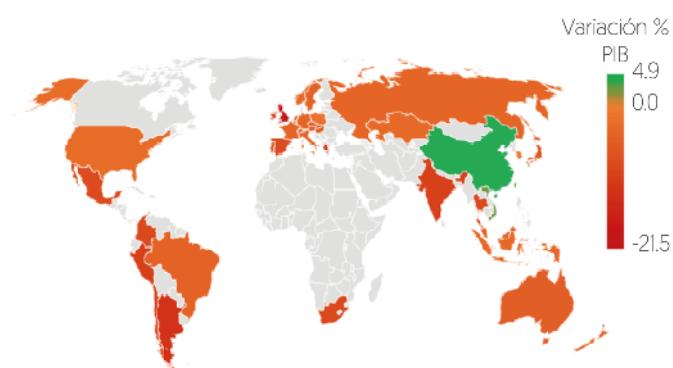
A pesar de las medidas implementadas, el efecto de la pandemia sobre los indicadores de la actividad económica es claramente visible. Al cierre del segundo trimestre, casi la totalidad de economías avanzadas registraron contracciones en su Producto Interno Bruto (PIB). En el caso de Estados Unidos, al cierre del tercer trimestre de 2020, el PIB registró una contracción de 2.9%, impulsada por la caída tanto en el consumo como en la producción; el gasto en consumo personal se ubicó 2.9% por debajo de lo observado en el mismo periodo de 2019, mientras que la producción industrial a septiembre registró una contracción histórica de 7.3% anual, aunque este indicador comenzó a recuperarse a partir de abril. El empleo en ese país también se vio severamente afectado; aunque la tasa de desempleo se encuentra por debajo del máximo de 14.7% observado en abril, aún se encuentra muy por encima del mínimo histórico de 3.5% observado en febrero de 2020 (6.9% desempleo en octubre).

Respecto a la Eurozona, la actividad económica permanece deprimida. Al cierre de agosto, la producción industrial se ubicó 7.2% por debajo de lo observado un año antes. A pesar del paro de actividades, el desempleo sólo ha incrementado parcialmente gracias a las medidas destinadas para preservar los puestos de trabajo. Entre marzo y septiembre, la tasa de desempleo incrementó 1.1 puntos porcentuales. Por su parte, el volumen de ventas al menudeo registró un incremento anual de 2.2% en septiembre de 2020; este crecimiento pudo haber estado impulsado por la estabilidad laboral.

En cuanto a la situación económica de México, ésta también se vio afectada por las medidas implementadas por las autoridades sanitarias ante la llegada de la pandemia. El PIB nacional se incrementó 12% el tercer trimestre de 2020, pero se mantiene 8.6% por debajo de los

observado un año antes. Los indicadores señalan que la demanda interna se está reactivando ligeramente gracias a que se han reanudado algunas actividades. Al cierre de agosto, el indicador mensual del consumo privado acumula ya tres meses en expansión y se encuentra 13.1% por debajo de los observado un año antes. Un comportamiento similar se observa en la producción, aunque el indicador mensual de la actividad industrial muestra señales de recuperación, al cierre de agosto registró un incremento de 3.3% mensual, el tercer incremento mensual consecutivo, la actividad continúa por debajo de los niveles observados en 2019.

Ilustración 9. Producto Interno Bruto - Tercer trimestre 2020* (variación porcentual anual)



Fuente: Elaboración propia con información de Bloomberg.

*Para los países que aún no cuentan con una cifra oficial se emplea el esperado por el conceso de la encuesta Bloomberg.

Los efectos de la pandemia también son claramente visibles en el sector externo. En abril de 2020 las exportaciones se encontraban 56.7% por debajo de lo observado un año antes, sin embargo, se han recuperado de forma considerable. Al cierre de septiembre, registraron una expansión anual de 3.7%. Aunque la caída de las importaciones fue menos profunda (-47.1% anual en abril), éstas se han recuperado a un ritmo más lento, al registrar una contracción anual de 8.5% en septiembre.

En cuanto a la inflación, luego de que en abril se registrara un nivel históricamente bajo (2.15%), al cierre de octubre la tasa anual de inflación se ubicó en 4.09%, por encima del rango objetivo del Banco de México. El repunte observado se asocia principalmente a la normalización de los precios de los energéticos, la depreciación del peso, la contracción de la oferta. Estos factores incrementaron las presiones

inflacionarias, a pesar de la debilidad de la demanda interna.

Ante esta coyuntura, el Banco de México redujo la tasa de interés de referencia en siete ocasiones entre febrero y septiembre de 2020, para colocarla en 4.25% (300 puntos base menor que a principios de año). Además, el Banco de México implementó otras medidas, entre las que destacan facilidades de financiamiento a instituciones de banca múltiple y programas de coberturas cambiarias, con la finalidad de dar liquidez y permitir el correcto funcionamiento del sistema financiero mexicano, las cuales incluyen al sector hipotecario.

i. Mercado laboral

El mercado laboral mexicano mostró un marcado deterioro a partir del segundo trimestre de 2020 derivado de la COVID-19, aunque desde enero de este año, algunos indicadores ya habían comenzado a mostrar una desaceleración. Esto es, la tasa de desempleo y la tasa de subocupación, que, al comparar el promedio entre los primeros tres meses de 2020 con el promedio de los últimos tres meses de 2019, se observa un incremento de 12 y 70 puntos base, respectivamente. Por su parte, el número de relaciones laborales registradas ante el Infonavit, en el mismo periodo, registró una caída de 1.1%.

En abril, mes en el que dan inicio las medidas para contener la pandemia, todos los indicadores de empleo se tornaron negativos¹⁶. Por una parte, la Población Económicamente Activa (PEA) sufrió una fuerte contracción, es decir, las personas con un empleo prefirieron dejar de trabajar o de buscar trabajo, a causa de la emergencia sanitaria. Además, la población con un empleo informal registró una reducción histórica de 33.0% en abril. No obstante, en junio y septiembre, ambos indicadores han mostrado una recuperación, aunque sin alcanzar los niveles previos al inicio de la pandemia. Con relación al mercado laboral formal, de acuerdo con los registros administrativos del Infonavit, entre enero y la tercera semana de marzo, se había observado una tasa de crecimiento positiva en la creación de relaciones laborales. No obstante, a partir de la última semana de marzo, se observó una caída que continuó durante mayo, se estabilizó durante junio y comenzó a recuperarse en agosto.

De acuerdo con los datos de ocupación y empleo reportados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), en el primer trimestre de 2020, la PEA

¹⁶ Para analizar el comportamiento del mercado laboral, se utilizaron tres fuentes: la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), la Encuesta Telefónica de Ocupación y Empleo (ETOE) y la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo Nueva (ENOE-N). De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) la ETOE no es estrictamente comparable con las otras encuestas mencionadas; sin embargo, con esta

encuesta se puede tener una aproximación del comportamiento del mercado laboral en México durante el periodo analizado.

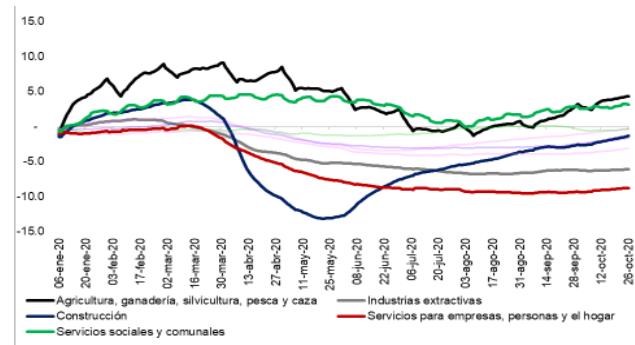
fue de 57.3 millones, mientras que entre abril y junio se tuvo una fuerte contracción hasta ubicarse en 47.3 millones. No obstante, entre julio y septiembre, se recuperó y promedió 53.2 millones. Por otra parte, la tasa de informalidad mostró una importante caída al pasar en el primer trimestre de 56.1% a 50.9% entre abril y junio de 2020; esto se debió a una disminución en la PEA. Sin embargo, entre julio y septiembre se observó una recuperación de 55.0%, lo que representó un incremento de 4.8 millones de personas respecto al trimestre inmediato anterior. Por último, la tasa de desocupación registró un incremento entre el primer trimestre y promedio entre abril y junio de 2020 de 1.3 puntos porcentuales. Este crecimiento ha continuado entre julio y septiembre, donde la tasa de desempleo fue de 5.2%.

De acuerdo con los datos administrativos del Infonavit, entre el 31 de diciembre de 2019 y el 26 de octubre de 2020 se observó una pérdida de 575.8 mil relaciones laborales, lo que representó una disminución de 2.8% con respecto del 31 de diciembre de 2019. Es importante mencionar que, durante junio y julio de 2020, el número de relaciones laborales se estabilizó en torno a los 19.3 millones de trabajadores, mientras que, entre el 1 de agosto y el 26 de octubre del mismo año, se observó una recuperación, para alcanzar un valor promedio de 19.5 millones de relaciones laborales.

Por división económica, al analizar los datos del 31 de diciembre de 2019 y el 26 de octubre de 2020, se observa una disminución prácticamente en todos los sectores. Sin embargo, las tres divisiones laborales más afectadas han sido los servicios para empresas, personas y hogar, la industria extractiva y el comercio, con decrementos de 8.9%, 6.1% y 3.2% con respecto del cierre de 2019, respectivamente. Es importante mencionar que a pesar de que el sector de la construcción ha sido fuertemente afectado por las medidas de contención, este comenzó una tendencia creciente en el número de relaciones laborales a partir de la tercera semana de mayo. Entre esta última fecha mencionada y el 26 de octubre de 2020 se han recobrado 179.6 mil puestos laborales.

Gráfica 12. Creación acumulada de empleo por actividad económica

Del 31 de diciembre de 2019 al 26 de octubre de 2020
(media móvil de siete días, variación porcentual al 31 de diciembre de 2019)



Fuente: Elaboración propia.

Por último, a nivel estatal se observó que entre el 31 de diciembre de 2019 y el 26 de octubre de 2020, Ciudad de México ha sido la más perjudicada al registrar una pérdida de 209.3 mil relaciones laborales, seguida de Quintana Roo y Puebla con una disminución de 103.6 mil y 37.9 mil empleos, respectivamente. No obstante, algunos estados, como Baja California y Chihuahua, han mostrado una recuperación importante y a partir de la tercera semana de agosto han registrado un crecimiento positivo con una variación de 3.6% y 1.3% respectivamente, entre el último día de 2019 y el 26 de octubre de 2020.

ii. Sector vivienda

La rama de la edificación residencial ha mostrado una fuerte caída con respecto de 2019. De acuerdo con los datos de la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC), que contabiliza la producción del sector formal de la construcción, la rama de la construcción residencial, la cual representa 20.9% del sector de la construcción, comenzó a mostrar signos de debilidad a partir del cierre de 2019. Durante 2020, la debilidad de la rama continuó y, a partir de marzo, se profundizó a causa del inicio de las medidas para contener la pandemia. Esto es, entre el último trimestre de 2019 y el primer trimestre de 2020, la producción se redujo en 4.8%, mientras que, entre abril y junio, la producción se redujo en 24.6% respecto al trimestre previo y en 30.3% con relación al mismo periodo del año anterior. Cabe destacar que, como consecuencia de la reapertura en la operación del sector de la construcción en junio y julio de 2020, la rama de construcción residencial mostró una recuperación promedio de 7.1% mensual, pero en agosto reportó un retroceso, ya que la variación mensual fue de -0.9%.

Por su parte, la inversión fija bruta de la rama de la construcción residencial inició en 2020 por debajo de los niveles de 2019. En abril, los efectos de las medidas de contención de la COVID-19 redujeron drásticamente la inversión, registrando una variación anual de -36.3%, en línea con lo observado en el indicador de la producción de la misma rama. No obstante, entre mayo y julio, la inversión en la producción de vivienda se ha recuperado al reportar una variación mensual promedio de 10.0%. Cabe destacar que, a pesar de esta recuperación, los niveles de inversión de julio siguen estando por debajo de lo registrado meses previos a la emergencia sanitaria, ya que la variación anual fue de -21.6% para ese mes.

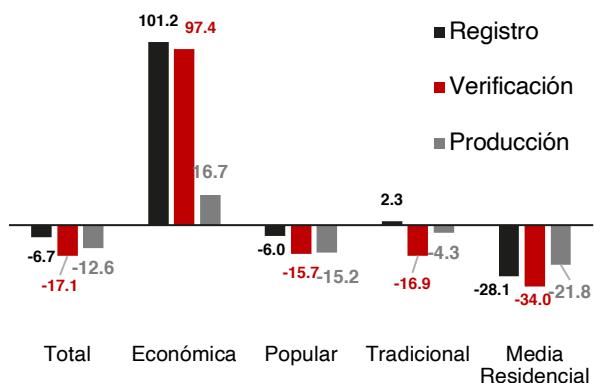
De acuerdo con los datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) de 2019, en el sector de la construcción, los trabajadores informales representaron 78% de la fuerza laboral y los trabajadores formales representaron 21.2%. La ENOE no desagrega los datos de los trabajadores a nivel de la rama, no obstante, de la misma forma que en el sector de la construcción, la rama de la edificación residencial es intensiva en mano de obra, y es probable que también tenga una alta participación de trabajadores informales. Sin embargo, la ENEC nos permite dimensionar el mercado laboral del sector formal de la economía. Los datos de esta encuesta reflejan que debido a las medidas de contención de la COVID-19, en abril la tasa de variación anual fue de -19.5% y la variación mensual de 10.3%. En junio, inició la recuperación y las tasas de variación mensual promedio fueron de 1.0%, mientras que las tasas de variación anual promedio, -20.4%.

Por su parte, los datos administrativos del Infonavit muestran una recuperación del empleo en el sector de la construcción; del 31 de diciembre de 2019 al 5 de octubre de 2020, la pérdida acumulada de empleo de este sector es de 3.9% con respecto del último día de 2019, mientras que el empleo total ha mostrado una contracción acumulada de -3.6%. Si bien de la segunda semana de abril a la segunda semana de mayo el empleo en el sector de la construcción se perdió de forma acelerada, a partir de la tercera semana de mayo se observa una recuperación sustancial acelerada.

Por otra parte, de acuerdo con el Registro Único de Vivienda (RUVE), el cual recopila la información de las viviendas de interés social que se construyen en el país, entre enero y septiembre de 2020 la producción de obra mostró una caída anual de 12.6%, mientras que en los indicadores de registro y verificación de vivienda la caída fue de 6.7% y 17.1%, respectivamente. Por tipo de vivienda,

tanto la vivienda popular, tradicional y media-residencial mostraron variaciones negativas en los tres indicadores antes mencionados. La vivienda popular, que representó 54.4% de la producción total, registró una variación anual de -15.2% en la producción, -6.0% en el registro y -15.7% en la verificación de obra. La vivienda tradicional, que representó 31.2% de la producción total, tuvo una variación anual de -4.3% en la producción, 2.3% en el registro y -16.9% en la verificación. Finalmente, la producción de vivienda media-residencial, que representó 12.7% de la producción total, registró una variación anual de -21.8% en la producción, -28.0% en el registro y -34.0% en la verificación. En todos los casos, las variaciones negativas en el registro de obra anticipan una menor producción en los próximos meses. Cabe destacar que la vivienda económica mostró crecimiento en los tres indicadores, no obstante, este tipo de vivienda apenas representó 1.7% de la producción total durante los nueve primeros meses de 2020.

Gráfica 13. Registro, verificación y producción de obra (enero-septiembre de 2020, variación porcentual anual)



Fuente: Registro Único de Vivienda.

La perspectiva con respecto al sector vivienda es a la baja para lo que resta del año con una recuperación al final de 2020, debido a la paulatina reactivación de la economía mexicana. A pesar de ello, se prevé que los niveles de la producción terminen por debajo de los observados en 2019.

Por su parte, la perspectiva de la producción de vivienda en el RUV para el primer trimestre de 2021 mantendrá una tendencia similar a la observada durante 2020. Tomando en consideración el tiempo promedio de producción observado de una vivienda y el número de viviendas que comenzaron su proceso de construcción durante 2020, se estima que la producción durante el primer trimestre de

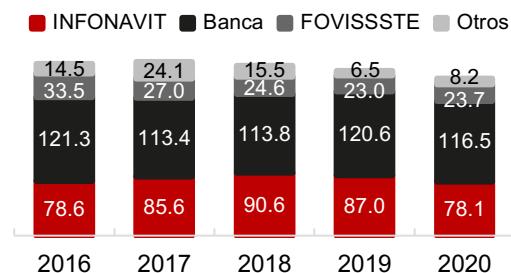
2021 sea de 39,170 viviendas. Por su parte, haciendo un ajuste por el efecto de la emergencia sanitaria provocada por la enfermedad COVID-19 y con ayuda de un modelo econométrico de series de tiempo, se estima que la producción podría ubicarse alrededor de las 34 mil viviendas.

iii. Mercado hipotecario

Durante los dos primeros meses de 2020, el mercado hipotecario continuó con un desempeño débil y a partir de marzo, con el inicio de la pandemia, sufrió una caída severa. Sin embargo, a partir de junio este mercado comenzó a mostrar cierta recuperación. En el segundo trimestre de 2020, el crecimiento del saldo de la cartera hipotecaria continuó desacelerándose al reportar un crecimiento de 2.1% anual real, menor al promedio de 4.2% anual real en 2019. Sin embargo, para el segundo trimestre de este año, el crecimiento anual incrementó y se colocó en 2.9% real. Este incremento en la tasa de crecimiento provino del Infonavit y del Fovissste, ya que sus variaciones anuales reales pasaron de -1.0% y 4.1% en el primer trimestre a 0.0% y 7.3% en el segundo, respectivamente. Por su parte, la banca comercial redujo la tasa de variación anual real al pasar de 6.7% en el primer trimestre a 6.6% en el segundo trimestre, ambos de 2020. Cabe destacar que los porcentajes de participación promedio en el saldo de la cartera hipotecaria durante los primeros dos trimestres de 2020 fueron de 54.8% para el Infonavit, 35.7% para la banca comercial y 9.0% para el Fovissste.

El efecto de la COVID-19 también se percibe en la colocación crediticia en el mercado hipotecario. En el acumulado de enero a agosto de 2020 se presentaron reducciones anuales de 4.5% real en el monto de colocación y 20.4% en el número de créditos registrados. La banca comercial y el Infonavit, los dos actores más importantes del mercado hipotecario, presentaron descensos anuales de 25.5% y 21.2% en el número de créditos y 3.5% y 10.2% real en el monto colocado, respectivamente. Por el contrario, el Fovissste permaneció con crecimientos anuales de 3.1% real para el monto colocado y 3.8% en los créditos registrados.

Gráfica 14. Monto de crédito otorgado por institución (enero a agosto de cada año, mmdp a precios de agosto de 2020)



Fuente: Comisión Nacional de Vivienda (Conavi) y Sistema de Información Infonavit (SII).

En cuanto a la cartera de crédito y el riesgo crediticio, el Índice de Cartera Vencida (ICV) por institución ha presentado un comportamiento al alza por parte de los principales participantes del mercado. A agosto de 2020 el ICV del Fovissste se colocó en 7.4% con un aumento anual de 44 puntos base y el índice de la banca comercial fue de 3.3%, cuyo crecimiento anual fue de 63 puntos base. En el mismo periodo el Infonavit tuvo un ICV de 15.3%.

Con respecto de las tasas de interés hipotecarias, la tasa bancaria promedio simple al cierre de septiembre de 2020 se ubicó en 9.98%, con una contracción anual de 60 puntos base y una diferencia de -37 puntos base respecto al cierre del año pasado, este es el duodécimo periodo con reducciones consecutivas. Del mismo modo, el Costo Anual Total (CAT) promedio de la tasa hipotecaria bancaria a septiembre de 2020 se ubicó en 12.48%, al registrar una caída anual de 76 puntos base. Además, la tasa de interés asociada al CAT mínimo se colocó en 8.35%, el nivel más bajo desde el inicio de la serie publicada en Banxico, y la tasa de interés asociada al CAT máximo se ubicó en 14.30%, al mismo nivel que agosto de 2019.

Por último, la Tasa Anual Equivalente de Colocación (TAEc) del Infonavit, se colocó a septiembre de 2020 en 11.61%, cinco puntos base abajo que la del mismo periodo de 2019, esta tasa inició el año con una contracción anual de 24 puntos base, y aunque lleva todo 2020 con caídas, estas se han hecho más pequeñas.

iv. Riesgos del entorno macroeconómico y perspectivas

A pesar del éxito relativo que han observado algunos países en la contención de la enfermedad, aún se desconoce cuál será la evolución y duración de la pandemia, lo cual explica que el nivel de incertidumbre permanezca elevado, situación que está incidiendo en el

ritmo de recuperación de la economía mundial. Cabe destacar que, aunque existe la posibilidad de que el desarrollo de una nueva vacuna o de un tratamiento efectivo de la enfermedad contenga el avance de la pandemia y permita la reapertura económica a un ritmo más acelerado al previsto, la mayoría de los riesgos observados continúan presentes.

Entre los riesgos más relevantes que afectarían nuevamente la economía mundial, se encuentra la posibilidad del surgimiento de rebrotes de COVID-19, lo que obligaría a las autoridades de salud a prolongar o re establecer medidas de distanciamiento social. Cabe señalar que un rebrote afectaría nuevamente la estabilidad de los mercados financieros y la oferta de crédito en un momento en el que algunos bancos centrales se encuentran cerca del límite efectivo inferior de la política monetaria. Esto obligaría a las autoridades monetarias de distintos países a utilizar todas las herramientas a su disposición en caso de una nueva contracción en la actividad económica. Asimismo, la pandemia podría tener un efecto de largo plazo sobre la percepción del riesgo de los inversionistas, en particular, en la probabilidad que otorgan a la ocurrencia de eventos negativos atípicos. Este riesgo adicional percibido implicaría una caída permanente en la inversión futura y un incremento en el largo plazo de la demanda de activos líquidos, lo cual amplificaría la caída en la actividad económica, disminuyendo la velocidad de la recuperación y limitaría aún más el espacio de acción de la política monetaria.

Además, la economía nacional se enfrenta, entre los ya mencionados, a otros riesgos particulares entre los que destacan: i) la posibilidad de un recorte adicional en la calificación de la deuda soberana que podría dificultar el acceso al país a los mercados financieros; ii) la caída en los precios del petróleo que podrían deteriorar aún más las finanzas públicas; iii) una inflación constantemente por arriba de la banda superior objetivo, lo que podría limitar el espacio de reducción de la tasa objetivo por parte de la Junta de Gobierno del Banco de México; iv) episodios de volatilidad cambiaria provocados por las elecciones en Estados Unidos, conflictos comerciales donde esté implicada directamente la economía mexicana, el Brexit, entre otros.

En cuanto a las perspectivas de la economía mexicana, a pesar de que la actividad muestra señales de recuperación, la incertidumbre observada a nivel global, aunada a problemas internos, sugiere que la recuperación tomará más tiempo de lo proyectado a principios de 2020. De acuerdo con el Infonavit, bajo un escenario central donde

se espera que i) no haya una aceleración del contagio a nivel nacional de la enfermedad COVID-19 que implique, nuevamente, la suspensión de actividades; ii) la actividad económica regrese a la normalidad hasta el segundo trimestre de 2021, fecha en que se estima que la vacuna contra la COVID-19 estará disponible en el país con suficiencia (lo que reduce la probabilidad de implementar nuevos confinamientos), y iii) el crecimiento esté impulsado, principalmente, por el sector externo y en menor medida por la recuperación interna; el crecimiento del PIB para 2020 será de -9.3% anual al cierre de 2020, para después crecer a un ritmo de 2.7% anual en 2021. Además, se estima que, a partir de 2022, la actividad económica converja a una tasa de crecimiento anual alrededor de 2.0%, es decir, 10 puntos base menor al crecimiento promedio observado en los últimos 20 años. Lo anterior se explica por una probable caída en el producto potencial como consecuencia del impacto de la pandemia sobre algunas cadenas de valor de la economía y crecimiento de la inversión por debajo del promedio observado antes de la emergencia sanitaria. En cuanto al mercado laboral, se espera que, al cierre de 2020, los puestos de trabajo registrados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) disminuyan en 965 mil con una recuperación de tan sólo 277 mil al cierre de 2021. Además, se pronostica que la inflación se mantenga dentro del rango objetivo del Banco de México, es decir, esta se encuentre en 3.9% anual al cierre de 2020 y 3.6% anual al cierre de 2021.

Como parte de los ejercicios de proyecciones macroeconómicas, se construye un escenario desfavorable que supone: i) habrá un segundo brote de la enfermedad COVID-19 durante el primer trimestre de 2021, que forzará al gobierno federal a tomar medidas de contención similares a las implementadas en abril y mayo; ii) el impacto por el rebrote de la pandemia durante el primer trimestre de 2021 continuará durante 2021; iii) la vacuna contra la COVID-19 podría estar disponible en México hasta el segundo trimestre de 2021, y iv) los indicadores más relevantes de la economía como la inversión, el consumo y el empleo se contraerán aún más de lo observado entre abril y mayo. Ante este escenario, el Infonavit estima que el crecimiento del PIB para 2020 será de -10.2% y para 2021, de -5.9% anual. En cuanto a los puestos de trabajo afiliados al IMSS, se estima que se registrará una variación anual de -1.05 millones de empleos al cierre de 2020 y un decrecimiento de 797 mil empleos al cierre de 2021. En cuanto a la inflación, esta se ubicará por arriba de la banda superior objetivo del Banco de México durante los próximos años. Este escenario desfavorable se construye para considerar que, con cierta probabilidad, las condiciones económicas podrían deteriorarse de forma sustancial,

relativo al escenario central y, por lo tanto, para medir el impacto financiero en la actividad del Instituto.

Finalmente, en un escenario favorable se supone que i) no habrá más rebrotos de la COVID-19 que impliquen, nuevamente, un cierre de la economía; ii) la vacuna contra la COVID-19 estaría disponible entre el último trimestre de 2020 y los primeros meses de 2021; iii) la actividad económica mantendrá un nivel de crecimiento similar a lo observado entre junio y julio de 2020, y iv) el impulso económico provendrá tanto de la recuperación externa como interna. En este escenario, la variación del PIB para 2020 se estima que sea de -7.5% y para 2021 de 4.3%. Los puestos de trabajo disminuyan tan sólo en -690 mil y presenten una recuperación de 596 mil al cierre de 2021. La inflación al cierre de 2020 sea de 3.4% y tienda a la tasa de inflación objetivo del Banco de México.

Cabe señalar que, dadas las características de la crisis actual y las diferencias estructurales que tiene con otros períodos de estrés económicos, las proyecciones están sujetas a un elevado grado de incertidumbre, por lo que es importante evaluar los mecanismos de transmisión de la crisis a la economía y la trayectoria que puede tomar la recuperación, por tal motivo el Infonavit podría ajustar sus expectativas en caso de que la actividad económica presente choques no predecibles provocados por la dinámica de la pandemia¹⁷.

Tabla 5. Estimaciones macroeconómicas. Proyección financiera 2020-2025

Variable	Estimaciones macroeconómicas 2020-2025					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tasa de crecimiento real del PIB (% promedio anual)	Favorable	-7.5	4.3	2.7	2.3	2.3
	Central	-9.3	2.7	2.5	2.0	2.0
	Desfavorable	-10.2	-5.9	-1.2	1.7	1.7
Aumento anual en los puestos de trabajo afiliados al IMSS (miles de trabajadores, dic-dic)	Favorable	-690	596	634	657	678
	Central	-965	277	434	477	488
	Desfavorable	-1,059	-797	384	303	308
Inflación anual (% dic-dic)	Favorable	3.40	3.09	3.07	3.00	3.00
	Central	3.90	3.60	3.55	3.50	3.50
	Desfavorable	4.20	4.02	4.14	4.09	4.09
Variación anual %	Favorable	3.40	3.09	3.07	3.00	3.00
	Central	5.00	3.90	3.60	3.55	3.50
	Desfavorable	4.20	4.02	4.14	4.09	4.09
Salario mínimo ¹ (pesos)	Favorable	17.1	18.3	18.9	19.8	20.5
	Central	14.67	8.3	8.7	8.9	9.4
	Desfavorable	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Monto (pesos)	Favorable	145.1	168.4	193.0	219.2	246.9
	Central	123.22	136.6	150.5	165.2	180.7
	Desfavorable	128.4	133.6	139.1	144.8	150.7
Tipo de cambio nominal (peso por dólar, cierre del año)	Favorable	20.6	22.0	21.5	21.2	20.8
	Central	21.4	23.5	23.0	22.7	22.3
	Desfavorable	22.3	25.0	24.5	24.2	23.8
Cetes 28 (% cierre del año)	Favorable	4.50	5.00	5.00	5.50	6.00
	Central	4.00	3.75	4.25	5.00	5.50
	Desfavorable	3.00	3.00	3.25	4.00	4.50

¹ Monto Independiente de Recuperación (MIR).

² Datos observados para 2020.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: las estimaciones fueron elaboradas con modelos econométricos propios con información histórica del Inegi, Banxico, Coneval e Infonavit.

¹⁷ Para mayor amplitud del análisis económico de coyuntura y del mercado de vivienda e hipotecario, el Infonavit pone a disposición del público en general el Reporte Económico Trimestral. Dicho informe puede ser consultado en el siguiente enlace:

https://portalmx.infonavit.org.mx/wps/portal/infonavit.web/el-instituto/el-infonavit/informacion_financiera

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Actualmente el Infonavit cuenta con un Planteamiento Estratégico claro que representa una brújula para guiar la ruta para los siguientes cinco años. Por lo que todas las

acciones que se presentan en este Plan Estratégico 2021-2025, se encuentran alineadas con los ejes y objetivos estratégicos con el fin de cumplir con nuestra misión y visión.

Ilustración 10. Planteamiento Estratégico del Infonavit



En los objetivos se podrán encontrar algunas cajas con una letra **P**, misma que hace referencia a que existen proyectos estratégicos institucionales relacionados con el tema.



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

Una de nuestras principales áreas de oportunidad es la relación con las y los derechohabientes: darles el mejor servicio a través de los canales de atención (Centro de Servicio Infonavit -Cesi-, Infonatel, Mi Cuenta Infonavit) y garantizar la estabilidad y consistencia en la comunicación de la información, así como en los trámites que nos soliciten. El Instituto seguirá realizando los cambios necesarios para mejorar la atención y asistencia, reducir los requisitos excesivos y ofrecer información confiable. Un Infonavit directo que pueda acompañar con soluciones al trabajador derechohabiente para afiliarse, para acumular ahorro, para recibir orientación sobre el mejor camino para construir patrimonio, para suscribir créditos y pagarlos con facilidad y para obtener rendimiento y recursos para el retiro: es el objetivo de este eje.

Ante los cambios derivados de las emergencias sanitaria y económica, el Instituto apuesta a una mayor atención en los canales digitales, lo que permitirá una comunicación más rápida y eficiente con nuestros derechohabientes. Lo anterior, sujeto a los riesgos tecnológicos de seguridad de la información que esto implica, como la usurpación de identidad, por lo que se debe balancear la facilidad en los trámites a través de la digitalización y que a la vez estos se hagan de manera segura.



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

El Infonavit se encuentra en un proceso de mejora continua para optimizar la experiencia de sus derechohabientes en los distintos canales y para lograrlo se debe conocer el nivel de satisfacción en la resolución a las necesidades del derechohabiente.

La mejora en la atención fortalecerá la imagen y reputación institucional, protegiendo el patrimonio intangible del Infonavit.

El Infonavit busca otorgar el mejor servicio a sus derechohabientes en cada uno de los canales de atención: que el servicio se resuelva en el menor tiempo posible y que sea un servicio personalizado en las necesidades de cada derechohabiente y con el mejor trato. En este sentido el

Instituto trabaja en detectar y corregir desviaciones operativas, homologar y asegurar criterios de calidad en el servicio y promover acciones de mejora continua. Para lograr esto, se pone especial énfasis en el soporte y monitoreo de la operación para dictaminar las causas que generan retraso en la atención de casos, impulsar la solución de requerimientos tecnológicos de mejora para la operación continua y garantizar que todos los asesores tengan los conocimientos necesarios sobre el canal de atención y servicio. Adicionalmente, con el fin de continuar mejorando se debe medir la efectividad de las mejoras implementadas en el servicio.

Para mejorar la calidad y la calidez en el servicio de Infonatel, se analizarán las interacciones durante el ciclo de vida del derechohabiente. En este mapeo se podrá conocer la brecha entre la experiencia esperada y la recibida, así como los atributos que más valor tienen para nuestros derechohabientes, descubrir sus sentimientos tras la interacción con el Instituto, identificar los puntos de interacción o mejora y, finalmente, determinar los mejores momentos de experiencia para potenciarlos.

Como respuesta a la necesidad de lograr respuestas en menos pasos en el Infonatel, se implementarán las buenas prácticas del Modelo Global de Calidad para la Interacción con Clientes, para mejorar la calidad en el servicio. El modelo sirve para evaluar y orientar el trabajo de organizaciones que proporcionan servicios.

Ilustración 11. Modelo Global de Calidad para la Interacción con Clientes



Fuente: Subdirección General de Operaciones.



89 Cesi resolutivos

En cuanto a los canales físicos, se realizarán mejoras operativas en cada uno de los Centros de Servicio Infonavit (Cesi) para que el servicio sea de excelencia y resolutivo.

Para lograr el objetivo se implementará un modelo de atención basado en roles y funciones, en donde cada asesor del Cesi conozca de manera clara las funciones que debe de realizar y cómo las debe de realizar; con el fin de resolver las necesidades de los derechohabientes. Además, se desarrollará un análisis de oferta y demanda de los servicios en el Cesi y un modelo de sobreagenda de citas para definir estrategias locales de aprovisionamiento de recursos humanos, es decir, configuración de citas de acuerdo con la capacidad instalada.

Se diseñará, desarrollará e implementará un nuevo sistema de citas que garantice la correcta operación y disponibilidad del servicio. Este nuevo sistema permitirá ordenar el flujo de personas, mejorar los tiempos y calidad de atención y conocer la satisfacción del usuario. La consolidación del sistema de citas y turnos permitirá lograr una cultura de programación de citas para servicios esenciales.

Asimismo, se implementará una ventanilla rápida, que recibirá 36 atenciones de 10 minutos y hasta 72 atenciones de 5 minutos al día, de los servicios más solicitados y que son fácilmente atendibles como: saldos y movimientos, precalificaciones, estados de cuenta, corrección del Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y avisos de suspensión/retención.

El objetivo es reducir el tiempo de atención de los servicios esenciales y mantener la tendencia positiva, haciendo más fluida la operación para derechohabientes que buscan respuestas rápidas, disminuir las quejas por espera de atención y desahogar otros servicios que requieren atención más detallada, así como fomentar la confianza en nuestros derechohabientes y permitir el establecimiento de una cultura de programación de citas para servicios esenciales.

Existen varias diferencias entre el modelo actual y el que se propone con el fortalecimiento de los 89 Cesi. Principalmente, se homologarán los servicios de solución en el primer contacto, así como el tiempo de respuesta y solución; habrá un catálogo institucional de servicios

actualizado trimestralmente que permitirá a los asesores estar preparados y capacitados para brindar la mejor alternativa para los derechohabientes. Se contarán con estructuras organizacionales alineadas y homologadas que garanticen la eficiencia de recursos humanos necesarios para la atención y la instrumentación de acciones de mejora.



- Actualización normativa para atención en delegaciones
- Reingeniería del servicio de citas



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

Para considerar una atención de excelencia, debe existir una consistencia de trato oportuno y correcto entre los distintos canales y en cada uno de los Cesi del país. Para lograr esto es necesario rediseñar algunos procesos para asegurar una atención resolutiva.

Asimismo, el Instituto continuará coordinándose con otras entidades como la Procuraduría Federal del Consumidor para mejorar la atención al derechohabiente y promover que se genere regulación respecto a la estandarización de las prácticas comerciales y los requisitos de la información comercial y la publicidad, así como los elementos mínimos que deberán contener los contratos relacionados en la comercialización de bienes inmuebles destinados a casa habitación. Además, se establecerán mayores canales de difusión, información y orientación para los derechohabientes. Lo anterior, con la finalidad de garantizar la protección efectiva de los derechos de los trabajadores, en su calidad de consumidores, en la adquisición de bienes inmuebles.



Rediseño del estado de cuenta

Con base en la investigación entre acreditados y el replanteamiento de la estrategia del estado de cuenta como un vehículo de comunicación directa, se modificará el diseño del estado de cuenta (tanto físico como en MCI) que emite el Instituto para brindar información clara y de valor a cada perfil de acreditado.



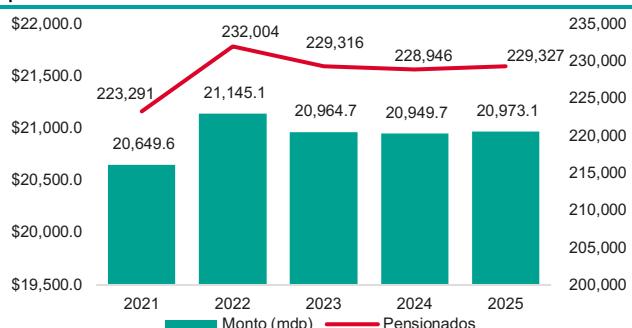
Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda

La devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda (SSV) es uno de los trámites que se han rediseñado a través del desarrollo de procesos y servicios transparentes. Con esto se busca reducir el plazo de la devolución al pasar de 10 a 6 días, mediante el uso de herramientas tecnológicas como trámites en línea, uso de biométricos y validación de la Clave Bancaria Estandarizada (CLABE) mediante Web Services.

Adicionalmente, se unificará en un sólo trámite (electrónico y presencial) la devolución de Fondo del Ahorro 72-92, Vivienda 92 y 97 y Vivienda 97 para trabajadores de afiliación directa (Ventanilla única).

Si bien la devolución del SSV tuvo una contracción en la demanda como resultado de la emergencia sanitaria en 2020, tenderá a normalizarse al cierre de 2020 y retomar un crecimiento en 2021 y 2022 para estabilizarse hacia adelante.

Gráfica 15. Devolución del SSV esperado en monto (mdp) y pensionados



Fuente: Coordinación General de Recaudación Fiscal.

1.c. Digitalizar trámites e interacciones

La atención a través de canales digitales ahorra costos al derechohabiente, simplifica la interacción con el Instituto y minimiza la saturación de canales físicos. En este sentido, se busca incrementar los trámites digitales y así mejorar la interacción con los derechohabientes.



Implementación 4 servicios electrónicos para derechohabientes



Canales digitales más seguros

El Instituto comenzó un proceso de reingeniería en los diferentes canales de atención para establecer un equilibrio entre la seguridad y facilidad de uso. Se busca que los derechohabientes accedan a la información y a los servicios a través del canal idóneo, manteniendo una experiencia del servicio uniforme y consistente que garantice que su información cuente con niveles de seguridad, acorde a las mejores prácticas de la industria financiera. Para ello, se consideran cuatro niveles de seguridad:

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



Fuente: Infonavit.

Como parte de los esfuerzos para obtener un equilibrio entre seguridad y facilidad para realizar los trámites ante el Infonavit, se pondrá a disposición de los derechohabientes el pago con tarjeta de la amortización en su domicilio o área de trabajo por medio de dispositivos móviles cuando se encuentre en el Régimen Especial de Amortización (REA). Esto busca brindar una alternativa de pago por medio de dispositivos móviles que cumpla con los estándares de seguridad vigentes, evitando fraudes y el mal uso de los datos personales.



Mi Cuenta Infonavit 3.0

Desarrollo de interfaces más sencillas y el aumento de los servicios disponibles desde MCI.

El Infonavit converge hacia una institución de punta a través de las mejoras de su principal canal digital: MCI. En ese sentido, se reducirán interacciones en los canales telefónico y presencial, y se mejorará significativamente la experiencia del servicio. Los cuatro ejes estratégicos para lograrlo son seguridad, interfaz gráfica, perfilamiento y desempeño.

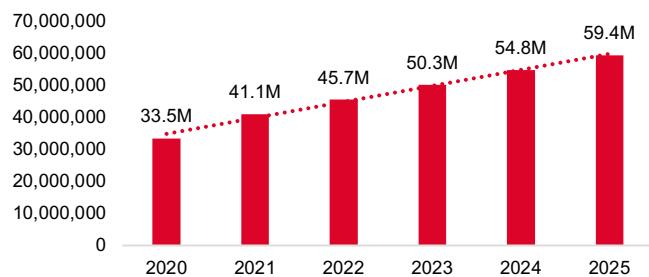
Uno de los servicios que se implementarán a MCI es el módulo de autoservicio para que los acreditados tengan acceso de manera más rápida a los productos de reestructura y la opción de cobro en sitio con dispositivos móviles, mediante aplicaciones móviles, ligas de pago en línea o MCI.

A través de MCI se pone en marcha el Sellado Digital en el Acuse de la Devolución de Pagos en Exceso, cuya función principal es la de respaldar la transacción y documentar que la firma electrónica confirme el proceso de solicitud de pago. Lo anterior protege al acreditado y a la institución ante una controversia en el proceso de devolución de pagos en exceso.

Además, se desarrollará un sistema en la recepción de pagos realizados por el acreditado REA, que permita validar los datos de pago con las entidades receptoras de manera más eficiente, evitando los pagos erróneos y pagos en exceso, y además se podrá captar aportaciones de connacionales en el extranjero a través de remesadoras.

Con estas acciones se busca que las interacciones en MCI incrementen cada año y disminuyan las llamadas telefónicas y las interacciones presenciales¹⁸.

Gráfica 16. Proyección del incremento de usuarios en Mi Cuenta Infonavit (periodo 2020-2025)



Fuente: Infonavit.



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



Chat institucional

Como parte de la transformación digital, se implementará un chat institucional a través de WhatsApp y nuestros canales digitales, que permitirá orientar a los usuarios sobre los servicios y productos institucionales, democratizando el acceso a la información al alcance de un mayor número de derechohabientes.

Adicionalmente, el Chatbot comenzó operaciones el 2 de septiembre de 2020; esta herramienta permitirá conocer las principales interacciones a través de un proceso de inteligencia artificial para conocer cuáles son las principales solicitudes de nuestros derechohabientes y poderles otorgar un mejor servicio.



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

¹⁸ De los más de 20 millones de usuarios recurrentes que acceden a MCI, 59% lo hace a través de un teléfono móvil, 40% a través de una computadora de escritorio y 1% a través de una tablet.



Biométricos para originación

Con la finalidad de minimizar el riesgo de suplantación de identidad en el proceso de otorgamiento de crédito, el Instituto se prepara tanto de forma tecnológica como operativa para que en los próximos años se utilice la lectura de biométricos en el proceso de originación de todos los créditos del Infonavit, incluyendo no hipotecarios. La

validación biométrica le permitirá al Infonavit fortalecer los procesos de verificación de identidad de los derechohabientes, agilizar los trámites, mejorando la experiencia del usuario y, por consiguiente, disminuir la incidencia de trámites realizados mediante usurpación de identidad. Como parte de este esfuerzo, durante 2020 se realizó un programa piloto en donde se formalizaron más de seis mil créditos.



Plataforma Biométrica Institucional 2.0

Indicadores estratégicos para medir la relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes¹⁹

Índice de Experiencia Institucional

Objetivo:

Conocer la percepción del usuario en cuanto al servicio, atención y calidad de la información; una vez que se concluye la atención al derechohabiente, se les invita a los usuarios a contestar una encuesta sobre el servicio recibido en los Cesí, en Infonatel, en MCI y en el Portal²⁰.

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

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

Metodología

Esta nueva medición considera atributos seleccionados y ponderados por el derechohabiente que se encuentran agrupados en dimensiones para la integración de la calificación total de los canales de atención. Dichas ponderaciones surgen de la jerarquización de cualidades importantes que los usuarios declaran para recibir una atención dentro del Infonavit; bajo un enfoque de atención a las necesidades de las y los trabajadores, situándolos en el centro de la toma de decisiones.

Durante el segundo semestre de 2020, se trabaja en el proyecto de mejora de la medición de la experiencia (para su implementación en 2021); transformando la Experiencia del Derechohabiente hacia la Experiencia Institucional, en donde se identifican los atributos claves del servicio y se asignan pesos a las dimensiones que lo conforman. Se homologan las escalas de valoración y preguntas utilizadas en todos los canales de atención.

Observaciones

Las metas del indicador se obtuvieron tomando en consideración el desempeño histórico de los indicadores de Experiencia en los canales de atención, así como el análisis de sondeos extraordinarios implementados para conocer la opinión de los derechohabientes atendidos durante 2020, se determinó establecer como umbral mínimo 70% para el primer año a partir de su implementación, proyectando para los siguientes cuatro años un incremento en los valores, como resultado esperado a partir de las acciones que se están llevando a cabo para la mejora en la atención al derechohabiente.

Metas 2021-2025

2021	2022	2023	2024	2025
70%	71%	75%	80%	81%

Índice de Recomendación Neta (NPS)

Objetivo:

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

Promedio del resultado de la pregunta de recomendación que los usuarios realizan al incluir la atención en el canal utilizado.

$$NPS = \sum(\% \text{ Promotores por canal}) - \sum(\% \text{ Detractores por canal})$$

Se utiliza una escala del 0 al 10 para su medición, basada en una pregunta al cliente sobre la recomendación del servicio. La respuesta se utiliza para clasificar al derechohabiente en tres categorías: Promotores, neutros y detractores, reconociendo los detractores del 0 al 6 y los promotores, 9 y 10. La resta porcentual de promotores vs. detractores da como resultado el Índice de Recomendación Neta (NPS).

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

Para dar cumplimiento a la estrategia institucional, se implementó esta nueva metodología a partir de junio 2020, con base en los estándares internacionales, con el propósito de comparar los resultados con otras empresas o industrias.

Observaciones

Se refiere a un estándar de medición de uso internacional que ayuda a conocer la lealtad de los clientes basado enteramente en sus recomendaciones. Para determinar el umbral se analizó el comportamiento estadístico de indicadores similares monitoreados previamente por el Infonavit, al igual que los resultados obtenidos con este nuevo indicador en el transcurso del año, a partir de los resultados obtenidos por mes y por cada canal de atención (Cesi, Infonatel, Portal y MCI).

Metas 2021-2025

2021	2022	2023	2024	2025
-15%	-12%	-7%	-2%	0%

¹⁹ Existe un nuevo modelo de resolución al derechohabiente, por lo que la metodología de estos dos indicadores es reciente; la línea basal se realizó con base en las observaciones disponibles. Las metas de los siguientes cinco años se realizaron en conjunto con la Subdirección General de Operaciones, la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización, considerando los niveles de tolerancia definidos por la Coordinación General de Riesgos, con el fin de contar con metas retadoras que permitan alcanzar los objetivos de mejorar la atención al derechohabiente. Los primeros años se observará el comportamiento de estos indicadores y se espera que, posteriormente, el efecto de las acciones permita la resolución al primer contacto.

²⁰ En cada canal se realiza una pregunta relacionada con la experiencia y se realiza el promedio simple. Se toman en cuenta solamente encuestas contestadas.



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

En una era financiera donde imperará la cercanía al derechohabiente, su mejor perfilamiento y potencial de crecimiento económico y capacidad de pago, y una arquitectura financiera centrada en potenciar el patrimonio individual del trabajador y colectivo de la mutualidad, el Eje 2 es pilar del Infonavit. Como institución social responsable, el Infonavit tiene el compromiso con las y los derechohabientes de estar en constante transformación y siempre buscando innovar y crear soluciones sencillas que atiendan sus necesidades.

Para los más de 6 millones de derechohabientes que cuentan con ahorro y buscan una solución financiera para adquirir o mejorar su vivienda, el Instituto se ha dado a la tarea de flexibilizar las condiciones de dichos créditos para que se adapten a sus necesidades y puedan lograr la conformación de su patrimonio a través de una vivienda adecuada. Se busca simplificar las condiciones de los créditos que se otorgan para que los acreditados conozcan dichas condiciones desde el inicio de su crédito.

Adicionalmente, para los trabajadores que ya cuentan con un crédito se fortalece el portafolio de soluciones para facilitar el cumplimiento de sus obligaciones, con el objetivo de mantener la capacidad y la voluntad de pago.



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

Uno de los objetivos del Infonavit es administrar los ahorros de los derechohabientes con eficiencia para poder otorgar soluciones financieras. Con la finalidad de incrementar el ahorro de los derechohabientes, el Instituto cuenta con un marco de largo plazo que asegure lo establecido en la Ley: otorgar un rendimiento mínimo para la Subcuenta de Vivienda (SCV) equivalente a la inflación observada y un rendimiento adicional que refleje la buena administración de los recursos, con base en lo que determine el H. Consejo de Administración.



Ampliación de canales para recepción de aportaciones extraordinarias a la SCV



Portafolio de referencia del Fanvit

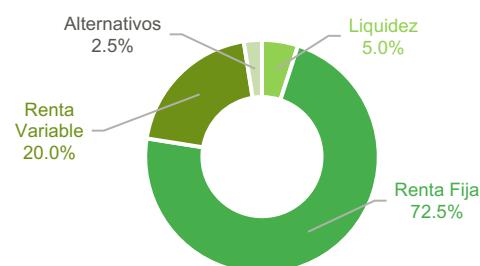
El principal objetivo de la Administración respecto del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (Fanvit) es mantener, para el futuro cercano, rendimientos competitivos para el portafolio, manteniendo su perfil conservador.

En este sentido, se trabaja en la implementación de un Portafolio de Referencia, con el fin de mantener dentro de los parámetros definidos la estrategia de inversión, bajo un escenario 2021 de mucha incertidumbre.

Para 2021, la mayor parte de los analistas esperan que el ambiente de políticas monetarias laxas prevalezca alrededor del mundo, motivando así la reactivación de las economías y su crecimiento para el mediano plazo. El regreso de las tasas de interés a niveles neutrales dependerá principalmente de la evolución de la pandemia de COVID-19 y su interacción con el regreso paulatino y ordenado a una nueva realidad de las economías.

Un escenario de tasas de interés excepcionalmente bajas durante un periodo de tiempo prolongado presentará desafíos importantes para el adecuado logro de rendimientos para el Fanvit.

Gráfica 17. Composición esperada de largo plazo del portafolio del Fanvit



Fuente: Coordinación General de Inversiones.

La implementación de este portafolio de referencia tiene aristas tanto operativas, como técnicas y estratégicas, ya que para utilizarlo como la herramienta de gestión debe estar implementado en los sistemas tecnológicos de administración del portafolio, los circuitos de reporte de su desempeño y, sobre todo, debe estar conectado a una vasta fuente de información que lo alimente de manera periódica, por lo que el detalle operativo de implementación terminará de fraguarse en 2021 y años posteriores.

De manera paralela a su consolidación operativa y de su normativa interna, será igualmente importante comunicar a las audiencias relevantes la existencia, redefinición, operación y, en general, todas las ventajas que la Coordinación General de Inversiones representa para el Infonavit, sus derechohabientes y el mercado bursátil/financiero en general.



2.b. Consolidar oferta actual y flexibilizar condiciones

Cada derechohabiente y acreditado tiene condiciones distintas, por lo que el Instituto buscará dar soluciones financieras que se adapten a cada uno de ellos, flexibilizando las condiciones con base en las características del acreditado; por lo que se mantendrá la estrategia de adecuar la parametrización de las soluciones como plazos, tasas y condiciones. Esto se vuelve más relevante, en un contexto de mayor flexibilización, con la posibilidad de establecer nuevas líneas de financiamiento para adquisición de terrenos, mejoras y autoconstrucción.



Nuevo Modelo de Originación T-1000

En 2020 se aprobó un nuevo modelo de evaluación del derechohabiente para el otorgamiento de crédito que incorpora la evaluación de la información de las Sociedades de Información Crediticia (SIC), un nuevo modelo de evaluación de puntos de corte y porcentajes de crédito autorizado, y una puntuación unificada que fusiona criterios de la calificación actual con criterios del Sistema de Evaluación de Crédito en una sola tabla.

El modelo tiene como objetivo cumplir con diversas regulaciones establecidas en la Circular Única de los Órganos y Entidades de Fomento (CUOEF), disminuir el sobreendeudamiento de los derechohabientes procurando que sus ingresos sean suficientes para cumplir con el pago de sus créditos, robustecer la originación crediticia y disminuir la cartera vencida para poder otorgar mejores rendimientos a la SCV.

Este nuevo modelo que comenzará a operar en 2021 tendrá como beneficio una mejor selección al momento de originar, reduciendo el riesgo de sobreendeudamiento de

los acreditados y procurando que sus ingresos sean suficientes para cumplir con el pago de su crédito.

Lo anterior se materializará, en el largo plazo, en mejores tasas de cumplimiento, una cartera más estable y mejores rendimientos a la SCV.



Nuevo Esquema de Crédito en Pesos²¹

Derivado de la dinámica del sistema hipotecario nacional, el Infonavit trabaja en la transformación de su esquema de financiamiento hacia un producto con menor costo financiero, una tasa de interés más baja y cierta, que considere la calidad de originación de los nuevos créditos y que a su vez sea más sencillo de entender y transparente para el acreditado. El nuevo crédito tiene un diseño donde el monto de pago no dependerá de si el trabajador está afiliado o no a una relación formal de empleo y utilizará las aportaciones patronales para generar una amortización acelerada. Asimismo, este nuevo modelo será la base para abrir la posibilidad de que trabajadores que originaron créditos con otras condiciones (tipo de moneda, tipo de tasa, etc.) puedan refinanciar o reestructurar su crédito con el Infonavit.

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



Nuevo Esquema de Crédito en Pesos



Mejora de Hipoteca Verde²²

Se tiene identificada la necesidad de un cambio de paradigma en el método de evaluación de las ecotecnologías. Derivado de lo anterior, se buscará

²¹ Se someterá a aprobación del H. Consejo de Administración.

²² Se someterá a aprobación del H. Consejo de Administración.

transitar hacia la evaluación individual del desempeño energético y ambiental de la vivienda a través del Sisevive (Sistema de Evaluación de la Vivienda Verde).

Con la asesoría y apoyo técnico de la Sociedad Alemana de Cooperación Internacional (GIZ, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, por sus siglas en alemán) se determinó el rediseño del programa que, entre otros beneficios, permitirá estimar con mayor precisión el ahorro energético y de agua con el uso de tecnologías eficientes, así como sustituir la suma del costo de las ecotecnologías elegidas por el desarrollador con el ahorro calculado con base en la calificación del Sisevive. Esto permitirá otorgar el monto adicional de crédito Hipoteca Verde a través de la evaluación de la vivienda de forma integral.

También permitirá informar al acreditado de los beneficios de la vivienda sostenible, con el objeto de optimizar la toma de decisión e impulsar el desarrollo de un mercado de vivienda de este tipo de vivienda.



2.c. Crear soluciones para necesidades no atendidas²³

Para los próximos años, se plantean nuevas estrategias y alternativas de crédito con el fin de atender necesidades no cubiertas del trabajador.



Ampliación en el número de integrantes que pueden participar en el programa de **Unamos Créditos**, permitiendo acreditar hasta cinco integrantes. En 2021 se espera otorgar 50,000 créditos.



Implementar la solución Infonavit + Crédito Bancario que permita a los trabajadores que no están cotizando ante el Infonavit el uso del ahorro de su SCV para cubrir (parcial o totalmente) los gastos de escrituración cuando tramiten su crédito de adquisición de vivienda con la banca comercial; en 2021 se espera otorgar 8,000 créditos.



Otorgar **créditos hipotecarios a los policías** del estado de Yucatán, y despliegue de este apoyo a todos los policías estatales del país (piloto).

²³ En esta sección aún no se incorporan los detalles de las potenciales nuevas líneas de financiamiento que deberá incorporar el Infonavit con la implementación de la Reforma a su Ley. Estos serán diseñados y perfeccionados en Reglas de Operación específicas. Por lo tanto, en esta sección no se incorporan las proyecciones para las distintas líneas de financiamiento. Ver capítulos especiales.



Crédito dirigido a **trabajadores de la agroindustria** que facilita el perfilamiento del trabajador individual (sin patrón ante el Infonavit) y/o con comportamiento laboral atípico para obtener una alternativa de financiamiento para la adquisición de vivienda adecuada, a través de un esquema de ahorro previo al otorgamiento del crédito (piloto).



Rediseñar e implementar mejoras al modelo de **hipoteca más mantenimiento** de los conjuntos habitacionales, con la finalidad de preservar el valor patrimonial de las garantías hipotecarias²⁴.



En la actualidad el **Segundo Crédito** solamente se puede utilizar para adquisición de vivienda y se busca ampliar su uso para otros destinos como pago de pasivos.

Con estas acciones, en 2021 se espera un incremento de 6.7% en la colocación de créditos hipotecarios respecto del cierre estimado en 2020²⁵, variación superior al crecimiento esperado de la economía, esto se deriva de las expectativas de impulso por las diversas estrategias de crédito que se están implementando, particularmente por el nuevo esquema de crédito en pesos, incremento en la penetración de Unamos Créditos, Cuenta Infonavit + Crédito Bancario y Línea IV.

Por su parte, para los créditos no hipotecarios²⁶ se proyecta un incremento en la colocación de 9.1% durante 2021, impulsado por ConstruYo.



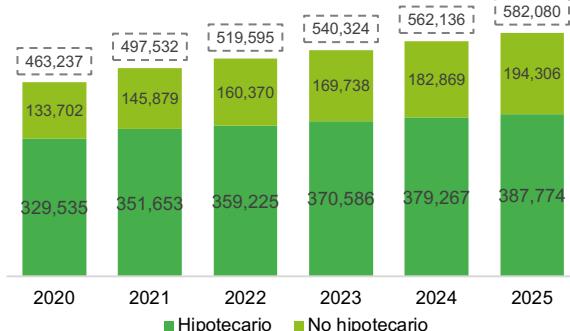
- Unamos Créditos (tres personas)
- Cuenta Infonavit + Crédito Bancario
- Crédito para trabajadores de la agroindustria
- Financiamiento para titulación de vivienda dentro de la Plataforma de Autoproducción de vivienda

²⁴ Se someterá a aprobación del H. Consejo de Administración.

²⁵ El cierre estimado de 2020 es de 329,534 créditos hipotecarios, considerando Apoyo Infonavit.

²⁶ Los créditos no hipotecarios contemplan a Mejoravit y ConstruYo.

Gráfica 18. Portafolio de crédito por tipo de crédito número de créditos, 2020-2025



Fuente: Subdirección General de Crédito.

Gráfica 19. Portafolio de crédito hipotecario por intervalo salarial²⁷ de los acreditados expresado en Unidad de Medida y Actualización (UMA) Número de créditos, 2020-2025



Fuente: Subdirección General de Crédito.



2.d. Diseñar y aplicar soluciones financieras de cartera

Uno de los principales retos del Instituto es mantener una relación cercana con los acreditados durante toda la vida del crédito, sobre todo cuando se encuentran en desempleo o laborando fuera del mercado formal. En este sentido, el Infonavit se da a la tarea de entender los motivos de dicha situación y, a partir de ahí diseñar y ofrecer las mejores soluciones con base en un perfilamiento que depende de su situación económica, social y laboral, de tal manera que le facilite el pago de sus obligaciones.



Soluciones de pago a los acreditados

Para el Infonavit, es prioritario que sus acreditados mantengan la capacidad y voluntad de pago de sus créditos a través de soluciones flexibles, que junto con los seguros que ofrece le permitan mantener este patrimonio.

Los principales factores que afectan la probabilidad de repago del portafolio hipotecario son, por un lado, la pérdida del empleo, en donde la amortización del saldo del crédito depende de la voluntad y posibilidad del acreditado; por otro, el incremento del saldo de la deuda por la indexación, lo cual da la percepción de que los créditos son impagables.

Dada la situación actual de caída en el empleo derivado de la pandemia y el incremento de la cartera del Régimen Especial de Amortización (REA), para el Infonavit será prioritaria la transformación digital para implementar un sistema de administración eficiente de este tipo de cartera, facilitando la recepción y aplicación de los pagos que realiza el acreditado, disminuyendo y mitigando los efectos de pagos en exceso o erróneos, así como la consolidación de pagos parciales aplicándolos de manera oportuna al saldo del acreditado. Adicionalmente, el Infonavit ofrecerá soluciones de pago a sus acreditados a través de las siguientes soluciones:

- 1) **Modelo de reestructuras** que atienda con mayor precisión las necesidades de los acreditados, a través de la identificación de los tiempos de reempleo por nivel de ingresos, asociado a descuentos en los factores de pagos.
- 2) **Reestructuras para atención del nuevo modelo de crédito en pesos** a través de la cobranza social.
- 3) Ajuste a la solución **Descuento por Liquidación Anticipada** para operar con un fondo revolvente y bajo el enfoque prudencial que garantice la rentabilidad del portafolio.
- 4) **Modelo de conversión universal de los créditos de Veces Salario Mínimo (VSM) a pesos** como evolución natural de la operación del programa de Responsabilidad Compartida.

Con el fin de continuar apoyando a los acreditados del Infonavit y que con ello se puedan recuperar progresivamente ante los efectos de la emergencia

²⁷ Los nuevos intervalos salariales se explican en la sección del Programa Operativo Anual 2021.

sanitaria y el entorno económico, el Infonavit busca ofrecer una solución única a todos los tipos de crédito. Esta reestructura ofrecerá, entre otros, tres beneficios: reducción al factor de pago, condonación de intereses y capitalización de omisos. Esto permitirá tener un producto que atienda el reto que está enfrentando el portafolio. La población objetivo serán aquellos acreditados y acreditadas con una relación pago ingreso mayor al 30% o aquellos que tienen voluntad de pago (reflejada a través de pagos constantes pero incompletos) y las y los beneficiarios de las medidas COVID. Con ello, se tendría un universo potencial de casi 800 mil acreditados y acreditadas.

Esta solución única contribuye al apoyo de los acreditados con y sin relación laboral que perdieron liquidez y fortalece la cultura financiera de los acreditados al implementar un esquema de incremento progresivo de pagos que los llevará de la mano hasta por 24 meses.

Adicionalmente, se buscará seguir apoyando a las empresas aportantes que se vieron afectadas por la emergencia sanitaria, considerando la implementación de medidas con el fin de coadyuvar a la creación del empleo formal. Lo anterior, a través de soluciones como la regulación de adeudos con beneficios y facilidades de pagos, la disminución del pago de sus obligaciones para los patrones que hayan integrado en sus plantillas a acreditados que perdieron el empleo, o mediante prórrogas de pago para aquellas empresas que comprueben criterios de estabilidad laboral y salarial en sus trabajadores.



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



Cobranza Social

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

El objetivo del modelo es realizar una administración eficiente de la cartera que permita recuperar los créditos hasta su liquidación, sin perder de vista la misión social del Instituto. En este sentido, el Instituto continúa adaptando el modelo de cobranza a las necesidades de los derechohabientes; por lo que es fundamental delimitar las funciones de las distintas áreas involucradas en la administración del portafolio, con un criterio de óptimo manejo del balance financiero.

Tabla 6. Objetivos de Cobranza Social

Priorizar la contención y retención

Administración integral de créditos y de la cartera, priorizando la contención y retención del acreditado mediante soluciones vía cobranza administrativa y mediación.

Incorporar mejores prácticas

Enfoque de servicio al derechohabiente y acreditado, basado en el respeto y la promoción de los derechos humanos, datos personales y mejores prácticas internacionales de integridad y anticorrupción.

Reducir los procesos judiciales

Fortalecimiento del proceso de mediación para intentar reducir el número de procesos judiciales y así requerir menos tiempo y recursos económicos.

Construir alianzas

Establecimiento de métodos de evaluación estrictos para las agencias de cobranza y fomentar alianzas estratégicas y reputacionales con actores del sector privado y social.

Abatir el incremento del ICV

Lograr el abatimiento del Índice de Cartera Vencida (ICV) a través de la contención de moras bajas.

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Para cumplir con estos objetivos, la Cobranza Social abarcará el diseño, la ejecución y la evaluación de un modelo de cobranza que permita ofrecer al derechohabiente la mejor alternativa posible en situaciones de adversidad o dificultad de pago, el cual será el resultado de un análisis exhaustivo de las condiciones individuales de cada familia y de las opciones que ofrezcan la mayor viabilidad financiera al Instituto; por lo que se dará un fundamento financiero a todos los pasos del proceso de cobranza.

En específico, para abatir el crecimiento del ICV se trabajará alrededor de tres pilares: primero, analizar el crecimiento de dicho indicador a la luz de la composición natural del portafolio, así como el cambio de clasificación contable de 2019-2020 y el efecto económico de la emergencia sanitaria de 2020. Segundo, vincular el impacto de las distintas acciones de cobranza en el indicador. Y, tercero, cuantificar el impacto que podrían tener las acciones de cobranza social en los indicadores reales de recuperación como flujo REA, recuperación de cartera total, contención de moras bajas y su consecuente impacto en indicadores derivados como el ICV.

Tabla 7. Procesos de cobranza

1. Pronosticar y prevenir

Se buscará implementar un sistema de **pronóstico de comportamiento de pago** para identificar anticipadamente posibles cambios en futuros pagos. La prevención eficaz debe incluir el **diseño y actualización de herramientas** que se ajusten cada vez mejor a las necesidades de los derechohabientes y mantener vigente el portafolio de herramientas disponible.

2. Selección y optimización

Una vez definidos los productos e identificados posibles cambios en patrones de pago, es fundamental realizar un **análisis de costos financieros** de las alternativas, para optimizar los productos en términos de costos y de gestión, así como de la **selección de las agencias de cobranza de acuerdo con métricas definidas y transparentes**.

3. Retroalimentación y ajuste

Después de elegir las medidas que aporten el mayor beneficio al derechohabiente y tomado en cuenta la viabilidad financiera, es importante **evaluar dichas medidas** a través de métricas concisas y readjustar en donde sea necesario. De igual forma se evaluará el desempeño de las agencias de solución.

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Tabla 8. Etapas de cobranza

a) Cobranza preventiva (cuentas vigentes)	b) Cobranza administrativa temprana (0 a 3 omisos)	c) Cobranza administrativa de créditos vencidos (4 a 9 omisos)
<p>Para acreditados que perdieron recientemente la relación laboral, pero cuyas cuentas se mantienen vigentes. Se busca un contacto inmediato para evitar que pierdan el hábito de pago, ofreciendo soluciones que mitiguen el deterioro de la cuenta.</p>	<p>Busca ofrecer apoyo a los acreditados con problemas de pago. Presentan entre uno y tres meses de impago y se busca contener un mayor deterioro.</p> <p>Se persigue elevar el flujo y la recurrencia de pago. En los meses de impago más avanzados, es indispensable la reactivación del pago.</p>	<p>Acciones dirigidas a acreditados que pasaron por las etapas anteriores, morosidad de cuatro a nueve impagos. Se ofrecen soluciones administrativas mediante apoyos de reestructura para evitar un mayor deterioro.</p>

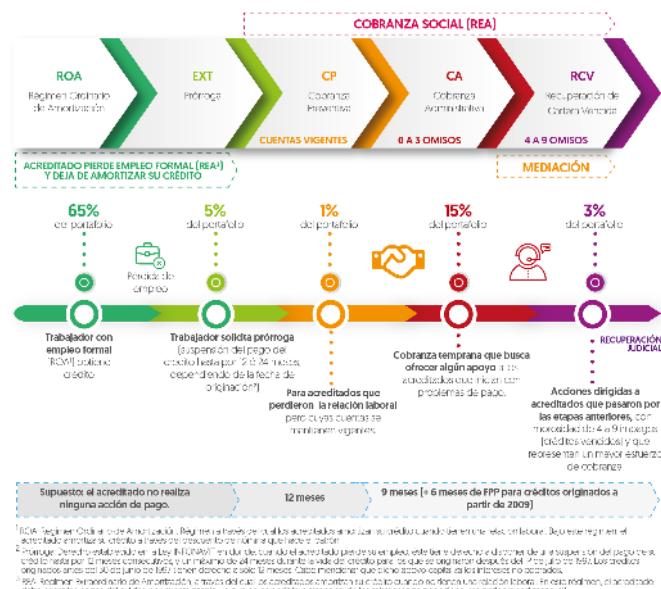
Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Una vez que se agoten todos los mecanismos de cobranza social, se trabajará en establecer un desarrollo claro y estructurado para trasladar las cuentas con 10 o más omisos (o con otros criterios claramente identificados como vivienda irregular²⁸ o falta de voluntad de pago) a la unidad de servicios jurídicos para administrar recuperación especializada.

Para ello, se buscará crear un filtro especial para cuentas con nueve moras, con el objetivo de asegurar que hayan sido atendidas a través de la oferta de productos de cobranza social y además crear un dictamen de terminación de cobranza social para entregar dichas

cuentas al área jurídica. Este dictamen ayudará a tener el diagnóstico por crédito.

Ilustración 13. Cobranza Social



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Como parte de la mejora continua, se identificó la necesidad de realizar modificaciones a algunos productos de cobranza y la creación de nuevas reestructuras; estas deben ser capaces de dar atención a grupos de créditos desatendidos con el fin de disminuir el ICV, a través de las siguientes medidas:

- Incorporación de la Solución a Tu Medida y Dictamen de Capacidad de Pago para créditos originados bajo el modelo de crédito en pesos cuyo complemento de pago no está sujeto al pago del acreditado. Esta acción tendrá la capacidad de atender a poco más de 7.0% de acreditados que presentan omisos dentro del portafolio hipotecario propio.
 - Renovación automática de reestructuras temporales, como Solución a Tu Medida y Dictamen de Capacidad de Pago, para acreditados que mantienen el pago y requieren del apoyo por más tiempo.
 - Modificaciones a la solución Borrón y Cuenta Nueva bajo la aplicación de afirmativa ficta, en donde se precisarán los criterios de selección para beneficio del acreditado que presenta pago sostenido. Con esto, 4,000 cuentas por mes (en promedio) podrán regularizar su crédito y de esta forma disminuir los acreditados en el Régimen Ordinario de Amortización (ROA) vencido.

²⁸ La vivienda irregular se refiere a la vivienda Deshabitada, Abandonada, Vandalizada e Invadida.

- Y, finalmente, se busca incorporar una reestructuración para créditos con pagos incompletos, cuyo objetivo es reconocer el pago del acreditado pero que, al no ser completo, no es efectivo, lo que atendería, aproximadamente a 500,000 derechohabientes.

Estas acciones se articularán a través de una política de cobranza social del Infonavit, documento que plasmará los principios y objetivos rectores de la cobranza del Instituto. De la mano con dichas políticas, se estarán actualizando los programas y procesos para que refleje tanto lo plasmado en las políticas como la reciente transición del segmento de recuperación especializada a la Secretaría General y Jurídica.

Para la implementación de las soluciones de Cobranza Social se pondrán a disposición de los acreditados a través de MCI y la aplicación móvil, con el fin de que los derechohabientes tengan fácil acceso a estas soluciones.

Se planea seguir la operación de la Cobranza Social a través de las agencias de solución y se buscará abrir un canal de atención en los Cesí para la colocación de soluciones con el apoyo del aplicativo del Módulo de Gestiones.

En el contexto de las nuevas alternativas de financiamiento que se estarán impulsando, se trabajará en perfeccionar y ampliar los alcances de los productos y soluciones existentes, así como ofrecer mayores alternativas de solución en productos como Unamos Créditos, las cuales les permitan a las y los acreditados tener una salida adecuada conforme a las alternativas contractuales. Lo anterior incluirá un análisis y operación para los créditos de dos personas y el estudio sobre alternativas para las siguientes fases del producto.

Finalmente, una vez que un crédito haya cursado la gestión de cobranza social, el Infonavit debe establecer los procedimientos, que, con apego a los derechos humanos, procesales y financieros correspondientes, permitan la ejecución de las garantías que deban recuperarse. La arquitectura financiera completa de un crédito que recibe apoyos en cobranza social y luego se adjudica mediante un juicio debe estar siempre apegada a un trato correcto al derechohabiente, pero también considerando la rentabilidad de toda la mutualidad en el largo plazo.



Mejorar en la operación de los seguros

Otra forma de proteger el patrimonio de los acreditados son los seguros que otorga el Infonavit durante la vida del crédito.

Por esta razón se implementarán mejoras que permitan a los acreditados y beneficiarios realizar un proceso más ágil para el reporte y aplicación de los seguros, mediante el desarrollo de soluciones tecnológicas que desde el primer contacto realicen validaciones en línea con instituciones que otorgan información necesaria para estos servicios.

Con estas acciones se obtendrán mejores niveles de servicio, comunicación oportuna con los acreditados y deudos, y poder dar seguimiento puntual a las solicitudes ingresadas.

Análisis técnicos del autoseguro de crédito para constitución de reservas

Para la determinación de las reservas y para hacer frente a las contingencias de fallecimiento e invalidez se llevan a cabo análisis actuariales para la estimación de cuatro reservas: riesgos en curso, siniestros ocurridos no reportados (SONOR), preventiva y catastrófica.

La primera reserva se calcula considerando las probabilidades por causa de muerte, incapacidad e invalidez y la distribución de la población acreditada por edades. La segunda se determina con base en la distribución de la siniestralidad histórica de acuerdo con la fecha de ocurrencia del siniestro y, posteriormente, se aplica un análisis actuarial para calcular reservas de pérdida²⁹. La reserva preventiva y la catastrófica corresponden al percentil 80% y 95% de la distribución de siniestralidad, respectivamente.

Mediante el análisis de las metodologías actuales se buscará que la constitución de reservas se alinee en mayor medida a los objetivos institucionales, es decir, haciendo un uso más eficiente de recursos sin comprometer el objetivo mismo del autoseguro de crédito.

Además, como parte de la operación de los seguros, se optimizará el proceso de atención del autoseguro por defunción e incapacidad para créditos hipotecarios y no hipotecarios, automatizando nuevas validaciones en diversas plataformas institucionales, como MCI, de otras

²⁹ Método de *chain-ladder*.

entidades como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Registro Nacional de Población (Renapo) para que se cuente con la confirmación de la defunción, además de registros civiles estatales, garantizando oportunidad, integridad, seguridad y homologación de la información para reducir los niveles de servicio.

Implementación de mejoras al Seguro de Calidad

Se sabe que existen áreas de oportunidad respecto al Seguro de Calidad, por lo que se están planteando estrategias para incrementar la participación del mercado asegurador en el esquema de Seguro de Calidad, con el fin de ofrecer al desarrollador mayores oportunidades de negociación mediante la liberación del tope en la tarifa del costo de las pólizas. Esta propuesta se encuentra en proceso de desarrollo y se espera implementar durante 2021.

Se espera que con estos cambios exista un incremento en el número de empresas aseguradoras participantes en el padrón, estableciendo una sana competencia en el mercado y mejorando con ello las oportunidades de negociación.

Toda vez que el esquema de Seguro de Calidad descansa sobre el proceso de verificación, se ajustará la tarifa de pago al proceso de verificación para incentivar las mejores prácticas entre verificador y desarrollador.

Y, finalmente, se realizarán acciones para mantener informados a los acreditados del Instituto sobre los beneficios que les otorga el seguro y lo hagan válido en caso de requerirse.

Seguro de daños

Para la renovación del seguro de daños para las viviendas, en 2021, se buscará mantener el costo de aseguramiento a través de diferentes estrategias, una de ellas será revisar el monto de la retención a cargo del Infonavit (deductibles, reserva catastrófica), realizar análisis de pérdidas esperadas para evitar un sobre aseguramiento (límite máximo de responsabilidad), así como analizar la factibilidad de implementar un esquema propio de gestión del riesgo (autoseguro), entre otras.

Estas estrategias tendrán como eje rector la cobertura adecuada de las viviendas, privilegiando la protección del patrimonio de nuestros derechohabientes ante la posible ocurrencia de siniestros.



Estrategia de reincorporación de vivienda recuperada

La problemática de la vivienda irregular³⁰ concentrada en el contexto nacional se debe, entre otros factores, a una oferta habitacional que no responde a la demanda; ubicación inadecuada de las zonas habitacionales; dinámicas del desarrollo urbano que generan entornos con rezago urbano y social.

Las viviendas financiadas por el Infonavit constituyen una parte importante de esta problemática, incidiendo en el ICV y repercutiendo en la calidad de vida de los derechohabientes, así como en una pérdida de plusvalía en las viviendas de los acreditados.

Con base en lo anterior, el enfoque será atender la problemática desde una perspectiva integral mediante una estrategia multidisciplinaria que considere el diagnóstico e identificación de los factores que detonan el abandono de las viviendas; la regeneración socioespacial de las zonas urbanas con concentración de vivienda irregular; mecanismos para la reincorporación de la vivienda a precios accesibles para los trabajadores de menores ingresos; y que la vivienda reinsertada cumpla con los objetivos del Programa Nacional de Vivienda 2019-2024, a través del programa Regeneración Comunitaria Infonavit y la ejecución de proyectos integrales de intervención.

Ilustración 14. Objetivos de los proyectos integrales de intervención



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

³⁰ La vivienda irregular se refiere a la vivienda deshabitada, abandonada, vandalizada e invadida.

La nueva estrategia de atención de vivienda abandonada, en recuperación y adjudicada con regeneración urbana y social tiene como visión transformar la problemática de vivienda irregular en una oportunidad para fortalecer a los acreditados y derechohabientes, así como el entorno social y urbano.

El objetivo de los programas es comercializar vivienda digna con nuevos parámetros de calidad, y un enfoque en inversión con esquemas de regeneración urbana integral, que brinde soluciones adecuadas a los problemas de carácter social y económico que se presentan en diversos centros urbanos. Con el fin de llevar a cabo la reinserción de vivienda, se llevarán a cabo los siguientes programas:

Regeneración Comunitaria Infonavit: mejorará la gobernabilidad de los operadores y tendrá una agenda de regeneración derivada de un plan maestro de intervención socio espacial.

Aliados por la Vivienda: reinserción de vivienda con gobiernos y entidades sociales y filantrópicas, cuya visión busca brindar soluciones de vivienda a grupos vulnerables y subsanar las carencias o deficiencias físicas del entorno en cuanto a servicios, infraestructura y equipamiento.

Renovación a tu Medida Infonavit: por primera vez la vivienda recuperada se ofertará a nuestros derechohabientes de manera directa, para que con el monto de su crédito la compren y rehabiliten, de acuerdo con sus necesidades, beneficiándose de la plusvalía.

Programa de Acompañamiento: la reestructura de este programa considera como uno de sus ejes la recuperación del entorno y tejido social. Estas acciones se implementarán con una aportación de los operadores que se encargan de la cobranza y comercialización con 4.0% del valor del paquete de las viviendas, para que se destinen a obras y acciones urbanas y sociales, luego de realizar un diagnóstico. Para 2021 se proyecta una intervención en 23 polígonos con un desplazamiento de 4,434 viviendas.

Adicionalmente, durante 2021 se implementarán dos nuevos canales para dar atención a la población que no está contemplada en los canales actuales, los cuales consisten en realizar venta individual para no

derechohabientes y la formalización de ocupantes irregulares.

Con estas acciones se busca comercializar 13,200 viviendas recuperadas durante 2021: Regeneración Comunitaria Infonavit³¹ (4,386), Acompañamiento³² (4,434), Renovación a tu Medida³³ (2,000), Aliados por la Vivienda³⁴ (2,380).

Adicionalmente, se elaborará un **Plan de Negocios de Vivienda Recuperada**, donde se realizará un estudio de mercado y análisis del modelo de negocio, que será el instrumento de planeación, control y evaluación que servirá de guía en el corto y mediano plazos, y definirá todos los aspectos relacionados con la regeneración y comercialización de vivienda y rehabilitación del entorno urbano-social, así como las diversas estrategias que se llevarán a cabo mediante los diversos canales de desplazamiento.

Respecto a la proyección de la comercialización de la vivienda recuperada se espera lo siguiente:

Gráfica 20. Comercialización vivienda recuperada (número de viviendas)



El precio de venta se calculó con el valor promedio del avalúo base de 180,000 pesos menos 12,000 pesos de gasto promedio de saneamiento, considerando un incremento de la inflación anual con las estimaciones macroeconómicas del Instituto: 2021 (3.60%), 2022 (3.55%), 2023 (3.50%), 2024 (3.50%), 2025 (3.50%).

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera

³¹ Regeneración Comunitaria Infonavit: Baja California (Mexicali y Tijuana), Chihuahua (Juárez), Tamaulipas (Matamoros), Jalisco (Tlajomulco de Zúñiga), México (Zumpango y Tecámac), Nuevo León (Juárez y General Zuazua).

³² Acompañamiento: Coahuila (Torreón), Durango (Gómez Palacio), México (Huehuetoca y Zumpango), Nuevo León (Cadereyta, García y Gral. Escobedo), Sinaloa (Ahome, Culiacán), Sonora (Cajeme y Hermosillo), Tamaulipas (Altamira)

³³ Renovación a tu Medida: México, Coahuila, Chihuahua, Sonora, Baja California, Guanajuato, Sinaloa, Guerrero, Tamaulipas y Aguascalientes (estados prioritarios).

³⁴ Aliados por la Vivienda: Aguascalientes (Instituto de Vivienda Social y Ordenamiento de la propiedad), Baja California (FIDUM y la SIDURT), Chihuahua (COESVI), Durango (municipio de Durango), Michoacán (Secretaría de Bienestar y Vivienda para trabajadores del municipio de Morelia) y Sonora (municipio Cajeme y Hermosillo).

Indicadores estratégicos sobre soluciones financieras³⁵

Rendimiento a la Subcuenta de Vivienda	Objetivo: Por ley el Infonavit debe otorgar rendimiento al ahorro de los trabajadores; de esta forma se mide el incremento que tienen estos ahorros durante el año.			
Metodología	Tasa de rendimiento nominal a la SCV (%)			
Metas 2021-2025 centrales				
2021 4.29%	2022 4.94%	2023 5.39%	2024 5.23%	2025 5.12%
Colocación crediticia	Objetivo: Conocer el comportamiento de la colocación crediticia tanto en número de créditos como en monto, con el fin de que un mayor número de derechohabientes accedan a una vivienda de calidad.			
Metodología	Créditos y monto otorgados en créditos hipotecarios (nueva y existente) y no hipotecarios (mejoramiento y ConstruYO), conforme a las Reglas de Otorgamiento de Crédito.			
Observaciones	El detalle de estas metas se puntuiza en el Programa Operativo Anual.			
Metas 2021-2025				
Créditos				
2021 497,532	2022 519,595	2023 540,324	2024 562,136	2025 582,080
Financiamiento Infonavit (mdp)				
2021 168,484	2022 176,483	2023 187,914	2024 198,326	2025 209,088
Recuperación de cartera REA	Objetivo: Garantizar los niveles de cobranza de las cuentas susceptibles de gestión al inicio de mes.			
Metodología	Monto acumulado del flujo REA (mdp).			
Observaciones	El flujo REA está compuesto por el total de pagos registrados en Tesorería, correspondientes a cada mes para las cuentas REA activas del portafolio hipotecario al inicio de mes. Aplica a portafolio Infonavit, bursatilizados, fideicomisos y segregados.			
Metas 2021-2025 centrales				
2021 30,936	2022 34,691	2023 39,644	2024 45,142	2025 47,483

³⁵ Las metas de estos indicadores se realizan como parte de la Planeación Financiera, los cuales toman en cuenta los escenarios macroeconómicos y las proyecciones de ingresos y egresos.



Eje 3. Operación eficiente y transparente

Para lograr sus objetivos, el Infonavit continuará gestionando sus recursos de la manera más eficiente posible y con plena transparencia.

La efectividad en el uso de los recursos es un reflejo de la responsabilidad que tiene el Infonavit como custodio del ahorro de los derechohabientes. De esta forma, se busca optimizar la operación, lo que permite reducir los gastos y se traduce en un mayor beneficio para los derechohabientes.



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

Se busca que la gestión del presupuesto sea transparente y eficiente, es decir, hacer más con menos; por lo que se buscará gastar sólo en lo necesario. Para lograr este objetivo es fundamental contar con una administración eficiente a lo largo de la cadena de valor de los procesos clave del Instituto y, que el presupuesto, se construya con base en elementos de eficiencia y eficacia.

En este sentido, se revisará el marco normativo vinculado al presupuesto institucional y a pagos con el objeto de fomentar la planeación y el control presupuestal, así como para fortalecer los mecanismos de control vinculados a los pagos institucionales. Esta revisión permitirá identificar áreas de oportunidad que faciliten hacer un uso más eficiente y controlado de los recursos institucionales.

Adicionalmente, como resultado de la revisión, podrán implementarse esquemas que vinculen en mayor medida el uso de recursos institucionales con el cumplimiento de metas. Lo que permitirá contar con un mayor control, seguimiento y ejecución del gasto.



3.b. Mejorar la gestión y estrategia de compras

La estrategia de compras busca obtener una alta calidad y servicios adecuados al mejor precio posible con el fin de beneficiar al derechohabiente. En este sentido, se busca realizar compras mayoritariamente mediante licitación en el mercado, con la mayor apertura y transparencia, lo que permitirá comparar ofertas y generar competencia entre proveedores en precio y niveles de servicio.



Implementación y operación eficiente del nuevo proceso de adquisiciones

Mediante la publicación de las nuevas políticas y lineamientos de adquisiciones que entraron en vigor el pasado 10 de julio, el Instituto refrenda su compromiso para tener procesos con mayor transparencia y rendición de cuentas, privilegiando la licitación abierta y con ello garantizar las mejores condiciones del Instituto en cuanto a precio, calidad, financiamiento y oportunidad de los bienes y servicios que se requieran. Para profundizar la eficiencia operativa en los procesos de adquisiciones, el Instituto implementará durante 2021 un proceso de licitaciones electrónicas con el objeto de que gradualmente los procesos migren a este nuevo esquema en los siguientes cinco años.



3.c. Automatización de procesos administrativos y operativos

Se continuará con la transformación del modelo operativo del Infonavit, lo cual permite eliminar redundancias y simplificación de los principales procesos. Se busca que los procesos sean integrales y que la operación del Infonavit no se realice en silos. De igual forma se busca automatizar los procesos que actualmente se realizan de forma manual, con el fin de reducir errores y otorgar una mejor atención a nuestros derechohabientes.

La transición hacia el Modelo Operativo Infonavit permitirá armonizar la operación del Instituto mediante procesos transversales, centrados en la atención a las necesidades del derechohabiente y acreditado, y optimizando los recursos empleados para su operación.



- Homologación de fuentes de información para administración de créditos
- Rediseño SAP (FICO - TRM)
- Automatización conciliación contable



Simplificación del cumplimiento de patrones

Uno de los principales procesos en el Instituto es el de la recaudación, ya que es el que permite conformar el ahorro de los trabajadores. Una de las estrategias para mejorar el proceso de recaudación es transparentar los pagos indebidos realizados por el patrón para promover la corrección o devolución expedita de recursos, evitando la intermediación de terceros en el trámite.

Además, para facilitar los procesos involucrados con el cumplimiento de las obligaciones patronales, se pone a disposición de los patrones el Web Service; este permite el intercambio de información bidireccional con los sistemas de nómina para facilitar el cálculo de las aportaciones y amortizaciones.

También, se buscará fortalecer los distintos canales de comunicación y atención, así como mejorar la difusión, el contenido y la calidad de la información, con lo que se busca promover opciones para incentivar que el patrón se regularice en cualquier etapa previa a los actos formales de cobranza, fiscalización y defensa del interés fiscal a través de la vigilancia persuasiva.



Control del cumplimiento

Se realizarán mejoras en los procesos de cobranza y auditoría para aquellos patrones que no realicen su pago voluntario con el fin de incrementar su eficiencia y eficacia.

Estas medidas utilizarán la inteligencia tributaria en los actos de cobranza y fiscalización, publicación de patrones deudores (para motivar su regularización) y administración de deudores por el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) –para aumentar la efectividad de acciones de recaudación directa e indirecta–.

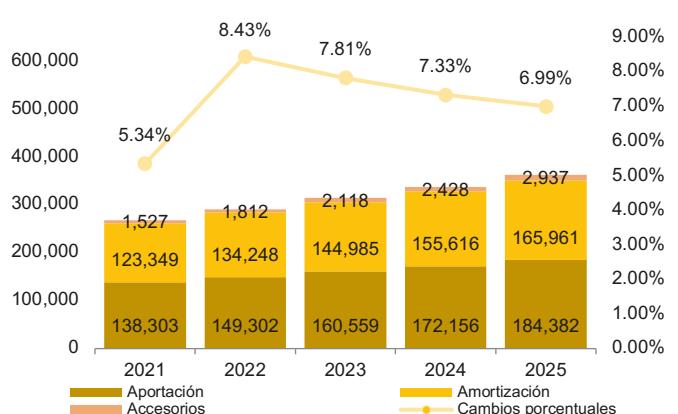
Por otro lado, se hará uso de herramientas automatizadas como la notificación y fiscalización electrónica, para aumentar la presencia fiscal.

Finalmente, se buscará prevenir impugnaciones mediante el fortalecimiento de la motivación y fundamentación de los

actos administrativos en la plataforma institucional que son susceptibles de impugnación judicial.

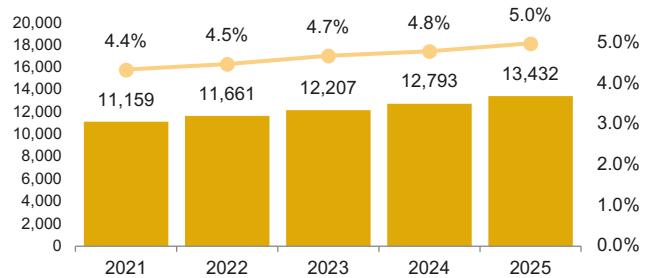
Gracias a las estrategias planteadas, se espera continuar con una tendencia positiva creciente durante el periodo 2021-2025.

Gráfica 21. Flujo de efectivo (mdp)



Fuente: Coordinación General de Recaudación Fiscal.

Gráfica 22. Ingresos por fiscalización (mdp)



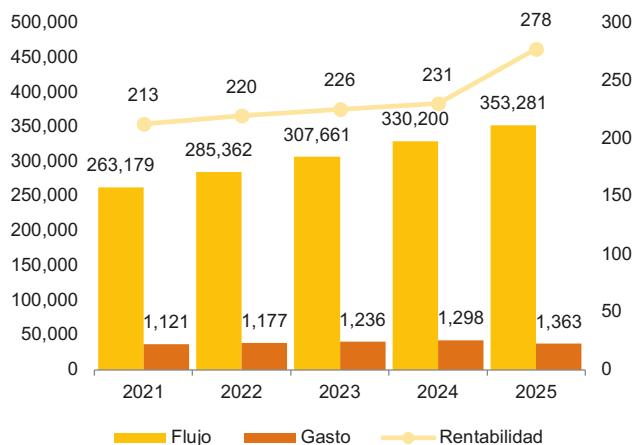
Fuente: Coordinación General de Recaudación Fiscal.

En materia de rentabilidad, uno de nuestros indicadores más importantes es el relativo a gasto vs. flujo de efectivo, el cual se estima que para 2020 por cada peso gastado obtengamos 212 pesos.



Reingeniería de la Plataforma de Recaudación Fiscal

Gráfica 23. Rentabilidad recaudatoria (mdp)



Fuente: Coordinación General de Recaudación Fiscal.



Cancelación de hipoteca

Para mejorar el proceso de cancelación de hipoteca se requiere la actualización de criterios y normativa del Instituto en la liberación de los gravámenes de los acreditados. Se busca contar con lineamientos de operación para una mayor eficacia del programa, con un adecuado control y administración de los recursos a través de la sistematización de las actividades y operaciones.

Para mejorar la operación en la cancelación de hipotecas se requiere de la validación de las bases de datos y la simplificación de la investigación registral.

En cuanto a los acreditados con ingresos menores a 2.8 Unidades de Medida y Actualización (UMA), se concluyó con la atención del primer universo de 350 mil créditos que comenzó en 2018. Los créditos correspondientes al universo generado en 2020 se encuentran en tránsito.



Nuevo modelo de elección de notarios

Derivado de las recomendaciones que la Comisión Federal de Competencia Económica (Cofece) emitió sobre el proceso de escrituración que se realiza con el notariado

mexicano, en abril de 2019, el Instituto desarrolló un nuevo modelo de elección de notarios, atendiendo los principales comentarios de la Cofece en referencia a: 1) distancias de traslados, 2) capacidad de titulación de los notarios y 3) calidad de titulación de los notarios. Durante 2020 se diseñó y desarrolló el nuevo modelo para ser implementado en 2021.

Una vez que el nuevo modelo de elección de notarios se encuentre operando de manera estable, se pronostica que, para los procesos de titulación del Instituto, disminuya de manera importante la concentración de mercado entre los notarios, se mejore el tiempo y la calidad de la titulación, exista un incremento en el promedio de calificaciones INEX de los notarios seleccionados y se disminuya la distancia de traslado de los derechohabientes.



Regularización de Escrituras 1972-2007 y Rezago en Titulación

Para poder llevar a cabo la regularización de escrituras y atender el rezago de titulación se requiere contar de procesos eficientes; en este sentido, se necesita contar con la normatividad adecuada que favorezca la operación eficaz, con un adecuado control y administración de los recursos a través de la sistematización de las actividades y operaciones.

Hacia 2025, se busca contar con la información precisa y oportuna de todo el universo de créditos 1972-2007 que no cuentan con escritura, a través de su estatus registral y el mecanismo jurídico específico para su regularización, privilegiando la vía administrativa para su solución. Asimismo, se busca que al menos 40% del total identificado ya se encuentre regularizado con su expediente de crédito debidamente soportado en el Archivo Nacional de Expedientes de Crédito (ANE).

Esta mejora en los procesos repercute en las finanzas del Instituto, porque estos créditos se tienen que reservar, ya que no cuentan con una garantía hipotecaria.



Firma electrónica en procesos administrativos

- +validez
- +seguridad jurídica
- recursos financieros

Se evaluará la implementación de una firma electrónica para solicitud de pagos ante el Infonavit con el objetivo de incrementar las eficacias operativa y administrativa, mediante la autentificación del documento y de la identidad del firmante. Lo anterior dará mayor validez y seguridad jurídica en la materia, reducirá el uso de recursos

materiales y financieros, agilizará los niveles de atención en los procesos y contribuirá a tener procesos administrativos más eficientes a través de su digitalización.

En materia de recursos humanos permitirá la atención inmediata y disponibilidad las 24 horas, los 365 días del año, además de la reducción de tiempos de respuesta y eliminación del papel, permitiendo ser más eficientes en la atención a las y los trabajadores.

Indicadores estratégicos sobre una operación eficiente³⁶

Rentabilidad del Instituto

Objetivo

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

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

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

Metodología

Metas 2021-2025

2021	2022	2023	2024	2025
43.22%	48.98%	52.61%	52.52%	53.55%

Eficiencia operativa

Objetivo

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

Toma en cuenta el resultado de los últimos 12 meses

$$EO = \frac{\text{Total GAOV}}{\text{activos productivos}}$$

(cartera vigente, cartera en prórroga, disponibilidades e inversiones en valores, derechos de cobro)

Observaciones

Este indicador es mejor si decrece la relación de gastos a activos productivos.

Metas 2021-2025 (preliminares, cambian con los EEFF)

2021	2022	2023	2024	2025
0.73%	0.70%	0.66%	0.63%	0.60%

³⁶ Las metas de estos indicadores se realizan como parte de la Planeación Financiera, los cuales toman en cuenta los escenarios macroeconómicos y las proyecciones de ingresos y egresos.



Habilitadores

Para poder lograr la implementación exitosa de las acciones reportadas en cada uno de los ejes antes mencionados, el Infonavit continuará trabajando en la conformación de plataformas institucionales transversales y sistemas tecnológicos clave.



4.a. Arquitectura integral de datos

Para que el Infonavit mejore la atención a los derechohabientes y continúe ofreciendo soluciones financieras que atiendan sus necesidades, se debe estar a la vanguardia en el uso y análisis de los datos, priorizando la información de los derechohabientes. En este sentido, se fortalecerá el Data Warehouse como fuente única de datos institucional para asegurar la homologación y la consistencia de la información para contar con una arquitectura que evite las réplicas no controladas de datos, haciendo uso de una fuente única.

Adicionalmente, mediante el Gobierno de Datos, se controlará el origen, transporte, uso, almacenamiento, retención y eliminación de información del Instituto; con esto se busca alcanzar una estandarización de estos y que se cumpla con los requerimientos operativos y de seguridad.



- Reportes regulatorios para la CNBV
- Sistema de Información Infonavit



4.b. Sistemas flexibles y escalables

Para poder lograr los objetivos del Infonavit se requieren sistemas capaces y seguros, por lo que se continuará fortaleciendo su infraestructura tecnológica manteniéndola a la vanguardia, con los niveles más altos de seguridad informática y soportando los planes de crecimiento e innovación del Instituto. Asimismo, se atenderá la obsolescencia de los servicios de telecomunicaciones y equipos de cómputo y se racionalizarán las aplicaciones para ofrecer una tecnología más ágil y efectiva.

Esto permitirá brindar un mejor servicio a través de las plataformas que brindan atención a los derechohabientes, como Mi Cuenta Infonavit, y disminuir los costos operativos

(actualmente MCI cuenta con una capacidad para atender hasta 6 mil usuarios y se busca atender hasta 10 mil en 2024).

De la mano de estas acciones, se fortalecerá la seguridad informática del Instituto, al implementar mecanismos de doble factor de identificación para accesos a servicios críticos.



4.c. Modelo Operativo

Un Modelo Operativo es fundamentalmente “la manera cómo hacemos las cosas”; en el Infonavit este se encuentra conformado por macroprocesos, procesos y procedimientos. Estos procedimientos están normados y se evalúan de manera continua. Sin embargo, estas evaluaciones se realizan desde el punto de vista normativo y de riesgo, sin considerar su impacto estratégico, es decir, que cumpla con lineamientos establecidos de forma y no de fondo.

El Infonavit no contaba con un Modelo Operativo único, existían 14 modelos de operación ordenados por áreas, lo que genera segregación de la operación en silos, retrabajos, duplicidad de esfuerzos e ineficiencias operativas; esto afectaba la alineación estratégica, limitaba la colaboración entre áreas y dificulta el control de las operaciones y gobernanza de procesos.

En este sentido, se transita hacia el nuevo Modelo Operativo Infonavit, el cual permitirá armonizar la operación del Instituto mediante procesos transversales, centrados en la atención a las necesidades del derechohabiente y acreditado y optimizando los recursos empleados para su operación. La implementación del Modelo Operativo Infonavit se terminará en 2021 y buscará contar con la normativa necesaria para operar con eficiencia, con estructura y niveles de servicio, con el fin de dar una atención oportuna a las necesidades del derechohabiente.



4.d. Gestión del cambio

Los cambios necesarios para cumplir con los objetivos de Infonavit requieren una cultura de gestión del cambio que asegure el equipo, procesos y mecanismos necesarios para llevar a cabo la implementación de la transformación.

Para garantizarlo se fortalecerá el desarrollo de competencias y aptitudes de los trabajadores del Infonavit a través de una plataforma tecnológica integral de talento Infonavit que permita gestionar su vida laboral

(contratación, desarrollo profesional, planes de carrera, opciones de capacitación y ofertas de formación).

Asimismo, se asegurará la continuidad del negocio ante cualquier contingencia y anteponiendo la seguridad e integridad de sus trabajadores, al usar los programas de flexibilidad laboral y habilidades para el teletrabajo que permitan la continuidad de la operación del Infonavit de manera remota.

Plan Maestro de Tecnologías de la Información

Con el objetivo de brindar mejores y más eficientes servicios al Infonavit, se estructuró el Plan Maestro de Tecnologías de la Información 2020-2024. Este plan se encuentra alineado al Planteamiento Estratégico Institucional y establece los compromisos de corto y largo plazo que liderarán la transformación digital del Instituto.

El Plan de Tecnologías de la Información, según lo planeado, se espera que concluya en su totalidad en 2024, pero considera entregar avances anuales, los cuales contemplan la ejecución de una serie de iniciativas:

- **Mantenimiento y mejora de la operación de los sistemas actuales.** Su objetivo es mejorar las aplicaciones y plataformas tecnológicas garantizando la operación del Instituto.
- **Optimización y transformación digital.** Por un lado, la optimización permitirá actualizar los sistemas del Instituto y la transformación digital se enfocará en la integración de tecnologías en las áreas de negocio, que dan como resultados cambios fundamentales en la operación y valor hacia nuestros usuarios.
- **Desarrollo de capacidades de TI.** Son acciones para mejorar la agilidad, efectividad y eficiencia de los servicios de Tecnologías de Información (TI).

Cuando haya concluido la ejecución de la mayoría de las iniciativas, se espera lograr la renovación de la mayor parte de la plataforma aplicativa y tecnológica que soporta la operación del Instituto para que sea estable, confiable y flexible. A su vez, se espera que la operación de los procesos sea segura, con sistemas y mecanismos de protección que resguarden la información del Instituto y los derechohabientes.

Por otro lado, los esfuerzos de la transformación digital se implementarán en el marco de la agenda digital a efecto de incorporar la innovación y tecnologías que permitan mejorar la experiencia de los usuarios internos y externos al utilizar los servicios institucionales.

Se contarán con capacidades avanzadas de análisis de información que provean información oportuna, completa y confiable para la toma de decisiones y gestión de los procesos.

Lo que se busca en el Plan es *ser flexibles e innovadores mediante el uso de tecnologías de la información, ágiles y de calidad, para dar soluciones y adelantarnos a las necesidades del Instituto.*

Entre los aspectos que se esperan alcanzar en el mediano plazo están:

- La migración y actualización de la plataforma de Finanzas (FICO).
- La actualización y reingeniería de la plataforma de Recaudación (TRM).
- El análisis de la evolución de la plataforma aplicativa de gestión de la cartera y cobranza.
- La modernización de la infraestructura de cómputo personal.
- El robustecimiento de la seguridad de la infraestructura tecnológica.

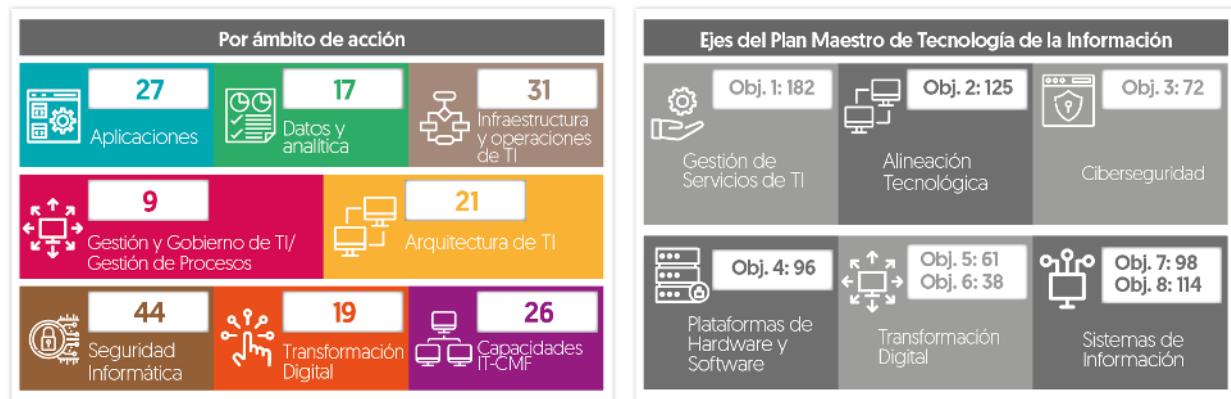
Ilustración 15. Ejes y objetivos estratégicos del Plan de Tecnologías de Información

EJE ESTRÁTÉGICO	OBJETIVO ESTRÁTÉGICO
 Gestión de Servicios de TI	① Satisfacer los requerimientos de los usuarios internos y externos mediante la gestión eficiente de los servicios de TI con niveles adecuados y sostenidos.
 Alineación Tecnológica	② Garantizar que las soluciones tecnológicas se operen e implementen enfocadas en lograr los objetivos y metas institucionales, así como el uso eficiente de recursos, niveles adecuados de riesgos y cubriendo de manera efectiva las necesidades de los usuarios internos y externos.
 Ciberseguridad	③ Proteger los activos del Infonavit garantizando la confidencialidad, disponibilidad, integridad y continuidad de los servicios de TI mediante la prevención y respuesta a los riesgos tecnológicos para evitar las interrupciones en los procesos de negocio, así como la pérdida de información o la afectación de activos del derechohabiente y del Instituto.
 Plataformas de Hardware y Software	④ Optimizar la funcionalidad de las plataformas e Infraestructura tecnológica para facilitar una operación eficiente y alineada de los procesos del Instituto.
 Transformación Digital	⑤ Transformar al Infonavit en una organización digital e innovadora , para mejorar la atención y satisfacción del derechohabiente mediante servicios fáciles de usar, de alta disponibilidad, seguros, multiplataforma, ágiles, omnicanales y accesibles para todos. ⑥ Desarrollar y retener talento con habilidades sólidas de comunicación, trabajo en equipo y liderazgo para consolidar la transformación digital y con una visión compartida que se centre en llevar a cabo los esfuerzos de la Subdirección y del Instituto con visión social, motivados a la mejoría continua y crecimiento profesional.
 Sistemas de Información	⑦ Convertir al Infonavit en una organización dirigida por la información y el conocimiento , que mediante plataformas y servicios de información que agrupen, integren, transformen y analicen los datos para convertirlos en la base para la toma de decisiones. ⑧ Contar con aplicativos que satisfagan las necesidades del usuario final , que cuenten con un diseño apagado a estándares y modular, con una metodología de desarrollo y pruebas que permitan operar de manera interconectada con una interfaz sencilla e intuitiva y que incrementen la eficiencia de los procesos mediante un desempeño óptimo.

Fuente: Subdirección General de Tecnologías de Información.

El Plan Maestro de Tecnologías de la Información se conforma de una serie de iniciativas, las cuales se clasifican por ámbito de acción y por los ejes del Plan, y serán ejecutadas de manera priorizada, basadas en la disponibilidad de recursos humanos y financieros.

Ilustración 16. Iniciativas identificadas



Fuente: Subdirección General de Tecnologías de Información.



3. PLANEACIÓN FINANCIERA

En esta sección se presenta una proyección de las variables financieras del Infonavit para el periodo 2021-2025, incluyendo el cierre de 2020. Estas proyecciones recogen la información operativa, financiera y de expectativas macroeconómicas a nivel nacional e internacional, para presentar los diversos escenarios de ingresos, sus usos, así como la trayectoria del remanente de operación, con los cuales se integra el rendimiento a la Subcuenta de Vivienda y el patrimonio del Infonavit.

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

Destaca la expectativa del crecimiento de los activos hipotecarios (créditos netos de las reservas regulatorias) que aumentará alrededor de 4.95 % en promedio anual. Asimismo, el crecimiento del patrimonio derivado del remanente de operación anual que se traduce en resultados del ejercicio crecerá a una tasa de 5.75% anual, lo cual permitirá mantener la obligación del pago del pasivo (Subcuenta de Vivienda).

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

La planeación financiera toma en consideración los siguientes elementos:

- a. La dinámica de originación de créditos hipotecarios en el Infonavit, destacando la incorporación de la nueva originación en el crédito en pesos con menores tasas para favorecer al derechohabiente.
- b. Una migración gradual de créditos denominados en VSM a pesos.
- c. Supuestos en línea con el marco macroeconómico, las condiciones de empleo y

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

- d. Escenarios de mejoras graduales de reingeniería de procesos para la administración de cartera en régimen de recuperación especializada, ejecución de garantías y administración de bienes adjudicados³⁷.
- e. Escenarios neutrales de valuación de inversiones, tomando en consideración los ingresos esperados por instrumentos en renta fija, pero tomando prudencia en no asumir valuaciones adicionales por volatilidad de mercado.

³⁷ Refiérase a la sección 2.d. Diseñar y aplicar soluciones financieras de cartera.

i. Proyecciones financieras

Tabla 9. Proyección del flujo de efectivo (mdp)³⁸

Flujo de efectivo	dic-20	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25
EXISTENCIA INICIAL	242,323	330,218	393,105	475,876	574,080	686,390
ENTRADAS	256,013	273,352	300,242	330,010	359,398	381,601
APORTACIONES	98,750	106,043	114,351	122,312	130,306	138,322
Entidades Receptoras V. I. V. (Vivienda)	98,298	106,035	114,343	122,303	130,297	138,311
Aportaciones por Convenios en Parcialidades	250	144	155	166	176	187
Devolución de Pagos en Exceso	(20)	(136)	(146)	(157)	(167)	(177)
Individualización por convenios	221	-	-	-	-	-
RECUPERACIÓN DE CARTERA	138,139	150,113	165,397	181,070	196,987	205,838
Entidades Receptoras, A. C. V. (Amortización Crédito de Vivienda)	150,277	158,064	169,447	181,338	193,393	201,903
Régimen Especial de Amortizaciones (REA.) ³⁹	29,345	30,936	34,691	39,644	45,142	47,483
Devolución de Pagos en Exceso (amortizaciones)	(1,391)	(1,330)	(1,288)	(1,262)	(1,148)	(1,123)
Amortización (CEDEVIS)	(12,394)	(7,890)	(5,630)	(4,466)	(3,631)	(2,828)
Amortización (Fideicomiso Venta de Cartera Segregada)	(94)	(87)	(80)	(74)	(68)	(63)
Amortización (Infonavit Total/Segundo Crédito)	(22,050)	(24,079)	(26,294)	(28,713)	(31,355)	(34,240)
Amortización (Mejoravit/Renueva tu Hogar)	(5,620)	(5,569)	(5,519)	(5,470)	(5,420)	(5,372)
Venta de cartera	66	68	70	73	75	78
EMISIÓN CEDEVIS	-	-	-	-	-	-
PRODUCTOS FINANCIEROS	16,095	14,074	17,277	23,314	28,690	33,923
Productos financieros por inversión	16,043	14,021	17,221	23,257	28,630	33,862
Otros intereses	52	53	55	57	59	61
OTRAS ENTRADAS	3,030	3,122	3,217	3,314	3,415	3,519
Reserva territorial y locales comerciales	7	7	7	8	8	8
Ingreso a cuenta de adeudo fiscal	213	221	229	237	245	254
Diversos	2,809	2,894	2,981	3,070	3,162	3,257
SALIDAS	182,599	210,466	217,471	231,806	247,089	261,242
PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO	138,636	155,827	163,829	175,157	185,661	196,635
Créditos Infonavit	124,915	137,890	144,875	154,711	163,701	173,045
Fondo de ahorro complementario	21,530	25,037	26,289	28,512	30,486	32,550
Apoyo Infonavit y créditos cofinanciados	1,692	1,727	1,683	1,693	1,699	1,750
Depósitos de entidades financieras por créditos con participación (Infonavit Total más crédito)	(9,501)	(8,827)	(9,018)	(9,759)	(10,224)	(10,710)
ENTREGA DE DEPÓSITOS	23,102	30,564	28,909	31,120	35,243	37,726
Retiro SAR 92 y 97	22,521	30,291	28,651	30,843	34,929	37,390
Entrega de depósitos (tanto normal y adicional)	581	272	258	277	314	336
GASTOS GENERALES	10,662	13,262	13,592	14,050	14,357	14,693
Provisiones ejercicio anterior	604	832	789	863	774	703
Gastos generales (flujo)	10,058	12,430	12,803	13,187	13,583	13,990
OTRAS SALIDAS	10,199	10,813	11,141	11,479	11,828	12,187
Inversiones propias	2,048	2,409	2,481	2,556	2,633	2,711
Pensiones y jubilaciones y seguro escolar	260	269	279	288	298	309
Erogaciones fortuitas	42	43	45	46	48	49
Régimen de inversión	47	61	66	69	74	79
Diversos ⁴⁰	7,803	8,030	8,271	8,519	8,775	9,038
PARTIDAS EN TRÁNSITO	14,482	-	-	-	-	-
Partidas en tránsito por liquidación de operaciones	14,482	-	-	-	-	-
EXISTENCIA FINAL	330,218	393,105	475,876	574,080	686,390	806,749

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

³⁸Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico central. Asimismo, las cifras incluyen los efectos de la implementación del nuevo esquema de crédito en pesos, el cual se estima entre en operación a partir de 2021.

³⁹ Incluye la recuperación de cartera de acreditados que no cuentan con relación laboral formal, así como de acreditados con relación laboral formal que realizan algún prepago en su crédito.

⁴⁰ Diversos incluye el concepto de 'Otras operaciones' (Incremento a las reservas, pensiones, jubilaciones y seguro escolar).

Como un mecanismo que promueva las mejores prácticas de administración del portafolio hipotecario, en los próximos años el Instituto evaluará la posibilidad de acceder a fuentes alternas de financiamiento a través de la emisión de certificados bursátiles fiduciarios (CEDEVIS) denominados en pesos o en UDIS. Con base en la experiencia en el mercado de bonos respaldados por hipotecas, se espera que las estructuras conserven los mecanismos de prelaciones de pago, administración primaria y administración maestra utilizados a lo largo de los más de diez años de historia de los certificados bursátiles fiduciarios emitidos por el Instituto.

Tabla 10. Proyección del Balance General (mdp)⁴¹

Activo	dic-20	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25
DISPONIBILIDADES⁴²	340	350	361	371	383	394
INVERSIONES EN VALORES						
Títulos para negociar	286,029	343,881	420,207	510,867	614,624	725,847
Títulos recibidos en reporto	43,849	48,873	55,308	62,842	71,383	80,509
TOTAL DE INVERSIONES EN VALORES	329,879	392,755	475,515	573,709	686,007	806,355
CARTERA DE CRÉDITO VIGENTE	1,197,569	1,275,196	1,339,019	1,403,012	1,459,326	1,518,318
CARTERA DE CRÉDITO EN PRÓRROGA	81,232	63,684	67,073	70,525	74,315	78,261
TOTAL DE CARTERA DE CRÉDITO VIGENTE	1,278,801	1,338,879	1,406,092	1,473,537	1,533,641	1,596,579
CARTERA DE CRÉDITO VENCIDA	240,095	265,743	291,337	314,691	341,552	368,315
CARTERA DE CRÉDITO	1,518,896	1,604,622	1,697,430	1,788,228	1,875,193	1,964,894
(-) MENOS						
ESTIMACIÓN PREVENTIVA PARA RIESGOS						
CREDITICIOS	(249,736)	(273,185)	(293,364)	(312,527)	(330,746)	(348,653)
TOTAL DE CARTERA DE CRÉDITO (NETO)	1,269,160	1,331,437	1,404,066	1,475,701	1,544,447	1,616,241
OTRAS CUENTAS POR COBRAR						
Cuentas por cobrar a patrones (neto)	52,475	53,988	54,630	56,743	57,945	58,502
Derechos de cobro (neto)	30,175	26,554	23,368	20,563	18,096	15,924
Otras cuentas por cobrar (Neto)	3,932	3,892	3,853	3,815	3,777	3,739
	86,582	84,434	81,851	81,121	79,818	78,165
RESERVA TERRITORIAL	11	11	12	12	13	13
BIENES ADJUDICADOS (NETO)	20,107	19,607	19,107	18,607	18,107	17,607
PROPIEDADES, MOBILIARIO Y EQUIPO	2,906	3,030	3,155	3,282	3,415	3,553
OTROS ACTIVOS						
Cargos diferidos, pagos anticipados e intangibles	5,171	5,359	5,551	5,747	5,951	6,161
Otros activos a corto y largo plazo	17	17	18	18	19	20
	5,187	5,376	5,569	5,766	5,970	6,181
TOTAL ACTIVO	1,714,172	1,837,001	1,989,636	2,158,570	2,338,159	2,528,508
Pasivo	dic-20	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25
APORTACIONES A FAVOR DE LOS TRABAJADORES						
Fondo de Ahorro	7,121	6,973	6,829	6,687	6,548	6,412
Sistema de Ahorro para el Retiro	1,369,347	1,479,250	1,612,542	1,763,633	1,921,977	2,089,977
	1,376,468	1,486,223	1,619,371	1,770,320	1,928,526	2,096,390
OTRAS CUENTAS POR PAGAR						
Convenios y aportaciones por aplicar	27,719	25,924	27,244	25,295	25,558	25,338
Provisiones para obligaciones diversas	18,417	18,732	19,053	19,379	19,711	20,048
Cuentas por pagar a desarrolladores	1,383	1,411	1,439	1,468	1,497	1,527
Acreedores diversos y otras cuentas por pagar	23,502	25,293	27,219	29,292	31,523	33,924
TOTAL DE OTRAS CUENTAS POR PAGAR	71,021	71,359	74,955	75,434	78,289	80,837
CRÉDITOS DIFERIDOS Y COBROS ANTICIPADOS	7,383	5,670	5,444	5,226	5,017	4,816
TOTAL PASIVO	1,454,872	1,563,253	1,699,769	1,850,980	2,011,831	2,182,043
PATRIMONIO CONTRIBUIDO	56,510	56,510	56,510	56,510	56,510	56,510
PATRIMONIO GANADO						
Reserva de patrimonio	10,875	10,875	10,875	10,875	10,875	10,875
Resultado de ejercicios anteriores	176,686	191,915	206,362	222,482	240,206	258,943
Resultado neto	15,229	14,448	16,119	17,724	18,737	20,137
TOTAL DE PATRIMONIO GANADO	202,790	217,238	233,357	251,081	269,818	289,956
TOTAL DE PATRIMONIO	259,300	273,747	289,867	307,591	326,328	346,465
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,714,172	1,837,001	1,989,636	2,158,570	2,338,159	2,528,508

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

⁴¹ Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico central. Asimismo, las cifras incluyen los efectos de la implementación del nuevo esquema de crédito en pesos, el cual se estima entre en operación a partir de 2021.

⁴² El rubro corresponde sólo al efectivo en caja conforme al criterio contable B-1. La modelización se realiza con base en valores observados en el balance general.

ii. Rentabilidad del Instituto y escenarios de estrés

En este Plan Estratégico y Financiero, se presentan – además del escenario central– dos alternativas de escenarios macroeconómicos (favorable y desfavorable) para estimar las proyecciones de las variables financieras y de la operación bajo distintos niveles de crecimiento, inflación, empleo y tasas de interés. Derivado de la crisis sanitaria de COVID-19, el equipo económico del Infonavit prevé un escenario adverso al cierre de 2020, con una recuperación moderada a partir de 2021 que se mantiene hasta 2025. El Plan Estratégico y Financiero se construye bajo un escenario central conservador. Este panorama podrá actualizarse, conforme se conozca mayor evolución de variables financieras y de los sectores real nacional e internacional.

A pesar del entorno económico incierto y volátil, la estrategia financiera en el Infonavit será implementada en línea con lo establecido en los ejes estratégicos para implementar las políticas y medidas descritos en este Plan Estratégico y Financiero, manteniendo atención a la demanda por soluciones de vivienda de los derechohabientes, con un rendimiento nominal promedio a la Subcuenta de Vivienda de 5.00%, aproximadamente

136 puntos base por encima de la inflación esperada (3.59%), así como resultados financieros que permitan una acumulación adicional de patrimonio financiero para hacer frente a choques no previstos y para mantener los índices de capitalización requeridos por la autoridad financiera.

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

Tabla 11. Escenarios para el panorama macroeconómico

		Estimaciones macroeconómicas 2020-2025						
		Variable	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tasa de crecimiento real del PIB (%, promedio anual)	Favorable		-7.5	4.3	2.7	2.3	2.3	2.3
	Central		-9.3	2.7	2.5	2.0	2.0	2.0
	Desfavorable		-10.2	-5.9	-1.2	1.7	1.7	1.7
Aumento anual en los puestos de trabajo afiliados al IMSS (miles de trabajadores, dic.-dic.)		Favorable	-690	596	634	657	678	699
		Central	-965	277	434	477	488	499
		Desfavorable	-1,059	-797	384	303	308	313
Inflación anual (%, dic.-dic.)	Favorable		3.40	3.09	3.07	3.00	3.00	3.00
	Central		3.90	3.60	3.55	3.50	3.50	3.50
	Desfavorable		4.20	4.02	4.14	4.09	4.09	4.09
Salario mínimo	Variación % anual	Favorable	3.40	3.09	3.07	3.00	3.00	3.00
		Central	5.00	3.90	3.60	3.55	3.50	3.50
		Desfavorable	4.20	4.02	4.14	4.09	4.09	4.09
	MIR (pesos)	Favorable	17.1	18.3	18.9	19.8	19.8	20.5
		Central	14.67	8.3	8.7	8.9	9.4	9.6
		Desfavorable	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Monto (pesos)	Favorable	145.1	168.4	193.0	219.2	246.9	
		Central	123.22	136.6	150.5	165.2	180.7	197.0
		Desfavorable	128.4	133.6	139.1	144.8	150.7	
Tipo de cambio nominal (peso por dólar, cierre del año)	Favorable		20.6	22.0	21.5	21.2	20.8	20.5
	Central		21.4	23.5	23.0	22.7	22.3	22.0
	Desfavorable		22.3	25.0	24.5	24.2	23.8	23.5
Cetes 28 (%), cierre del año)	Favorable		4.50	5.00	5.00	5.50	6.00	6.50
	Central		4.00	3.75	4.25	5.00	5.50	5.50
	Desfavorable		3.00	3.00	3.25	4.00	4.50	4.50

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

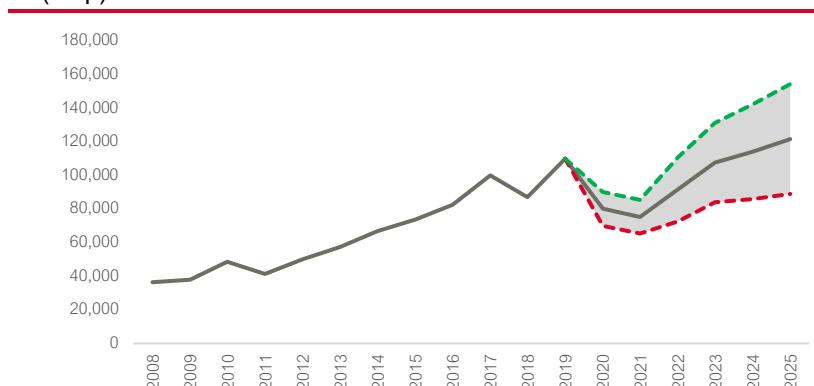
Tabla 12. Proyección del Estado de resultados y remanente de operación (mdp)- Escenario central⁴³

Estado de resultados	dic-20	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25
Ingresos por intereses	151,126	158,900	174,640	194,857	206,572	216,343
Gastos por intereses	(65,705)	(61,907)	(76,555)	(90,851)	(96,214)	(102,475)
MARGEN FINANCIERO	85,421	96,994	98,085	104,007	110,358	113,868
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(71,889)	(66,985)	(62,109)	(62,567)	(68,067)	(69,784)
MARGEN FINANCIERO AJUSTADO POR RIESGOS CREDITICIOS	13,532	30,009	35,976	41,440	42,291	44,084
Comisiones y tarifas cobradas	6,344	5,474	5,495	5,544	5,620	5,729
Comisiones y tarifas pagadas	(352)	(411)	(427)	(442)	(458)	(476)
Resultado por intermediación	14,913	-	-	-	-	-
Otros (egresos) ingresos de la operación	(8,362)	(7,038)	(10,931)	(14,404)	(13,869)	(13,907)
Otros ingresos	9,488	10,010	7,041	4,047	4,664	4,826
Otros egresos	(17,850)	(17,047)	(17,972)	(18,452)	(18,533)	(18,733)
Gastos de Administración, Operación y Vigilancia	(10,845)	(13,587)	(13,994)	(14,414)	(14,847)	(15,292)
GAOV	(10,058)	(12,430)	(12,803)	(13,187)	(13,583)	(13,990)
Depreciaciones	(1,540)	(1,932)	(1,990)	(2,050)	(2,111)	(2,174)
Costos y gastos diferidos de crédito	753	775	798	822	847	873
Resultado neto	15,229	14,448	16,119	17,724	18,737	20,137
Remanente de operación	dic-20	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25
a) Total de ingresos	181,870	174,384	187,176	204,448	216,856	226,898
Ingresos por intereses	151,126	158,900	174,640	194,857	206,572	216,343
Comisiones cobradas	6,344	5,474	5,495	5,544	5,620	5,729
Resultado por intermediación	14,913	-	-	-	-	-
Otros ingresos	9,488	10,010	7,041	4,047	4,664	4,826
b) Total de egresos	(101,891)	(99,021)	(95,493)	(96,897)	(102,967)	(105,392)
Gasto en reservas	(71,889)	(66,985)	(62,109)	(62,567)	(68,067)	(69,784)
GAOV	(10,845)	(13,587)	(13,994)	(14,414)	(14,847)	(15,292)
Otros egresos	(18,805)	(18,038)	(18,963)	(19,475)	(19,596)	(19,840)
Comisiones pagadas	(352)	(411)	(427)	(442)	(458)	(476)
(a-b) Remanente de operación	79,980	75,363	91,684	107,551	113,889	121,506
Rendimiento a la SCV	(64,750)	(60,916)	(75,564)	(89,827)	(95,151)	(101,368)
Incremento al patrimonio	(15,229)	(14,448)	(16,119)	(17,724)	(18,737)	(20,137)
Rendimiento nominal a la SCV (%)	5.02%	4.29%	4.94%	5.40%	5.23%	5.12%

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

⁴³ Las cifras están elaboradas con base en un escenario macroeconómico central. Asimismo, las cifras incluyen los efectos de la implementación del nuevo esquema de crédito en pesos, el cual se estima entre en operación a partir de 2021.

Gráfica 24. Escenarios del remanente de operación (mdp)



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

A partir del análisis de los distintos escenarios y a pesar del escenario económico adverso bajo el cual se elabora este Plan Estratégico y Financiero, se contempla que el Infonavit podrá mantener un rendimiento real positivo para la Subcuenta de Vivienda a lo largo de todo el periodo. Asimismo, se prevé que, bajo un escenario central, el remanente de operación crezca a una tasa anual de 8.72% y supere los 100 mil millones de pesos a partir de 2023.

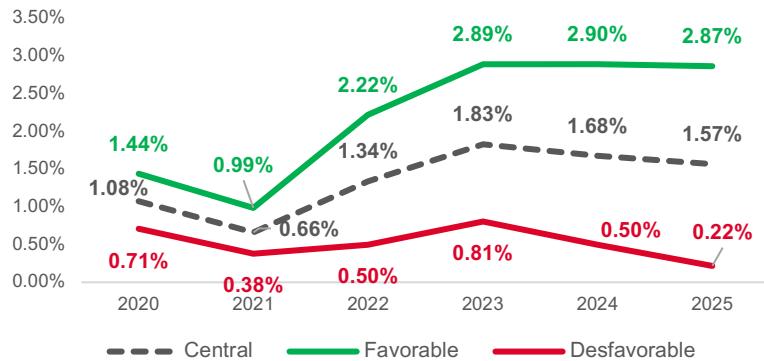
Tabla 13. Remanente de operación-Escenarios⁴⁴

		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Desfavorable	Remanente de operación	69,995	65,378	72,595	83,910	85,696	88,761
	Rendimiento a la SCV	59,820	56,771	62,275	72,169	72,946	73,746
	Incremento al patrimonio	10,174	8,608	10,319	11,741	12,749	15,014
Central	Remanente de operación	79,980	75,363	91,684	107,551	113,889	121,506
	Rendimiento a la SCV	64,750	60,916	75,564	89,827	95,151	101,368
	Incremento al patrimonio	15,229	14,448	16,119	17,724	18,737	20,137
Favorable	Remanente de operación	89,965	85,348	110,773	131,192	142,082	154,251
	Rendimiento a la SCV	69,615	65,701	89,551	108,118	118,106	128,126
	Incremento al patrimonio	20,349	19,648	21,221	23,074	23,975	26,124
Rendimiento real (%)	Rendimiento real a la SCV						
	Desfavorable	0.71%	0.38%	0.50%	0.81%	0.50%	0.22%
	Central	1.08%	0.66%	1.34%	1.83%	1.68%	1.57%
	Favorable	1.44%	0.99%	2.22%	2.89%	2.90%	2.87%

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

⁴⁴ En caso de que las condiciones sean mejores a las estimadas en el escenario central, se prevé otorga un rendimiento adicional a la SCV.

Gráfica 25. Rendimiento real SCV



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

III. Indicadores clave del desempeño

Esta sección incorpora los principales indicadores financieros a los que se les dará seguimiento para monitorear el desempeño institucional conforme al nuevo Planteamiento estratégico 2021-2025 y observar sus desviaciones respecto del escenario central mencionado en la planeación financiera.

Tabla 14. Indicadores clave de desempeño 2021-2025

		dic-20	dic-21	dic-22	dic-23	dic-24	dic-25
Remanente de operación	Central	79,980	75,363	91,684	107,551	113,889	121,506
	Optimista	89,965	85,348	110,773	131,192	142,082	154,251
	Pesimista	69,995	65,378	72,595	83,910	85,696	88,761
Rendimiento a la SCV (\$)	Central	64,750	60,916	75,564	89,827	95,151	101,368
	Optimista	69,615	65,701	89,551	108,118	118,106	128,126
	Pesimista	59,820	56,771	62,275	72,169	72,946	73,746
Rendimiento nominal a la SCV (%)	Central	5.02%	4.29%	4.94%	5.40%	5.23%	5.12%
	Optimista	5.39%	4.62%	5.85%	6.50%	6.50%	6.47%
	Pesimista	4.64%	4.00%	4.07%	4.34%	4.01%	3.73%
Remuneración al patrimonio	Central	15,229	14,448	16,119	17,724	18,737	20,137
	Optimista	20,349	19,648	21,221	23,074	23,975	26,124
	Pesimista	10,174	8,608	10,319	11,741	12,749	15,014
Reservas/cartera total	Central	16.44%	17.02%	17.28%	17.48%	17.64%	17.74%
	Optimista	15.32%	14.89%	14.62%	14.46%	14.35%	14.27%
	Pesimista	16.99%	18.16%	18.56%	18.84%	19.15%	19.42%
Aportaciones de DH sin crédito	Central	98,750	106,043	114,351	122,312	130,306	138,322
	Optimista	100,502	111,010	122,517	134,740	147,558	160,899
	Pesimista	96,997	101,903	106,185	109,883	113,054	115,744
Recuperación de Cartera ROA	Central	150,277	158,064	169,447	181,338	193,393	201,903
	Optimista	154,236	162,179	173,190	184,635	196,596	205,148
	Pesimista	146,319	153,949	165,704	178,041	190,189	198,657
Recuperación de Cartera REA	Central	29,345	30,936	34,691	39,644	45,142	47,483
	Optimista	31,348	32,978	36,639	41,499	47,003	49,361
	Pesimista	27,341	28,895	32,743	37,789	43,280	45,605
REA con pago (%)	Central	46.34%	39.64%	31.98%	34.58%	37.32%	37.10%
	Optimista	47.00%	40.96%	34.62%	38.54%	42.60%	43.48%
	Pesimista	45.00%	38.32%	29.34%	30.62%	32.04%	30.50%
ICV en número	Central	12.41%	13.11%	13.73%	14.26%	14.69%	15.03%
	Optimista	11.32%	11.26%	11.40%	11.63%	11.89%	12.18%
	Pesimista	14.30%	15.71%	16.84%	17.70%	18.27%	18.58%
ICV saldos	Central	15.81%	16.56%	17.16%	17.60%	18.21%	18.74%
	Optimista	15.00%	14.79%	14.90%	15.14%	15.42%	15.78%
	Pesimista	17.79%	19.20%	20.33%	21.19%	21.77%	22.07%
Patrimonio/activo	Central	15.13%	14.90%	14.57%	14.25%	13.96%	13.70%
	Optimista	15.22%	14.99%	14.65%	14.32%	14.02%	13.76%
	Pesimista	15.03%	14.82%	14.49%	14.18%	13.89%	13.64%
ICAP	Central	12.23%	12.58%	12.96%	13.09%	13.06%	12.99%
	Optimista	12.23%	12.58%	12.96%	13.09%	13.06%	12.99%
	Pesimista	12.23%	12.58%	12.96%	13.09%	13.06%	12.99%

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.



4. RIESGOS A LOS QUE SE ENCUENTRA SUJETA LA MUTUALIDAD DEL INFONAVIT

Uno de los retos operativos del Infonavit es equilibrar el logro de sus objetivos con la exposición al riesgo, con el fin de asumirlos a un nivel prudencial que permita generar beneficios de forma recurrente. Dado lo anterior, es necesario establecer una adecuada articulación entre la gestión de riesgos y el logro de los objetivos institucionales mediante una cultura de riesgos dirigida a conseguir que la toma de decisiones se lleve a cabo bajo un enfoque balanceado de riesgo/rendimiento.

Las condiciones únicas del Infonavit como mutualidad, autoridad fiscal, originador de créditos, inversionista institucional de largo plazo y como fondo de ahorro para el retiro, hacen necesaria una mejora continua en los modelos de proyección de flujos, balance y sostenibilidad financiera en el corto, mediano y largo plazo. Lo anterior para evaluar el impacto de las decisiones estratégicas e implicaciones de una serie de escenarios de los principales factores de riesgo del Instituto (desempleo, informalidad, inflación, volatilidad en mercados financieros, etc.) sobre las principales variables del Infonavit: calidad de la cartera, demanda de soluciones de vivienda, volatilidad en el mercado y estabilidad de las aportaciones patronales.

Por lo anterior, la Administración Integral de Riesgos se adapta de manera práctica y efectiva a la operación del Instituto, dando cumplimiento a los requerimientos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), a la normatividad interna del Instituto y a los riesgos mencionados. De igual forma, esta administración evoluciona y madura de acuerdo con la experiencia adquirida y con la adopción de mejores prácticas. Por lo tanto, todas las áreas del Instituto son acompañadas en la ejecución del proceso de gestión de riesgos, que consiste en identificar, analizar, valorar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos a los que está expuesto el Instituto.

Derivado de un análisis elaborado por cada una de las áreas del Instituto, se identificó que la mayoría de los riesgos (80%) a los que está expuesto el Infonavit se agrupan en las categorías: operacionales, financieros, seguridad, macroeconómicos, reputacionales y tecnológicos.

Especificamente, debido a la pandemia por COVID-19, existen riesgos que afectan a la continuidad de la operación del Instituto. Para atenderlos, se cuenta con un Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio (SGCN).

La nueva normalidad aumenta la probabilidad de cibercrimenes; el aumento en las transacciones y número de usuarios incrementa la posibilidad de filtración de información, por lo que se requiere fortalecer la ciberseguridad, ante el alza de la actividad laboral virtual y/o remota. Dado que el Instituto se ve forzado a volcarse a trámites digitales, el riesgo de ciberseguridad cobra relevancia.

En este sentido, el Instituto se tiene que seguir preparando para monitorear y enfrentar los riesgos que puedan afectar de manera directa el patrimonio que los derechohabientes han formado con la ayuda del Infonavit.

Perfil de riesgos

El perfil de riesgo es aquel nivel que una Institución está dispuesta a asumir de acuerdo con su modelo de negocio y estrategias, para alcanzar sus objetivos.

El perfil de riesgos del Instituto se basa en los objetivos institucionales y tiene como finalidad asegurar la viabilidad financiera en el corto y largo plazo, mediante el establecimiento de una política de crédito y administración financiera que permita minimizar el riesgo de insolvencia y pérdidas patrimoniales del Instituto, mantener el objetivo de mutualidad y proveer créditos hipotecarios en condiciones favorables a segmentos de trabajadores que no son atendidos por el sistema financiero tradicional. Derivado de lo anterior, el Instituto está expuesto, principalmente, a los siguientes riesgos:

Ilustración 17. Tipos de riesgos que enfrenta el Instituto



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

A continuación, se explican los tipos de riesgos a los que se encuentra expuesto el Infonavit, así como el estado que guardan. Para administrar y mitigar estos riesgos, el Infonavit cuenta con una serie de metodologías e indicadores que le permiten monitorear cualquier desviación respecto a los niveles de riesgo aceptables.

Riesgos discretionales

Riesgo de contraparte

Ante la coyuntura actual de contracción en la economía, la medición del posible deterioro en la capacidad crediticia de entidades financieras con las que el Instituto entabla operaciones, así como de las emisoras de instrumentos de deuda que se encuentran en los portafolios que administra el Infonavit, permite contar con un estimado de las pérdidas potenciales que podrían enfrentarse.

Para ello, se lleva de forma cotidiana el seguimiento de las calificaciones crediticias de las principales contrapartes del Instituto, se estima una probabilidad de incumplimiento con base en información histórica de mercado y de los balances de dichas contrapartes; y, con ello se determina una pérdida potencial esperada para cada una de las unidades y/o portafolios que están sujetos a este tipo de riesgo.

Con base en estas afectaciones, se establece el impacto en el balance general del Instituto; se determinan límites de exposición a riesgo de contraparte por tipo de activo, por tenencia de emisión y emisor y, por concentración en operaciones con contrapartes. Lo anterior, es además consistente con la regulación del Infonavit y de fondos comparables.

Al cierre de septiembre de 2020, el Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (Fanvit) ha concentrado la mayoría de sus inversiones (78%) en renta fija, mientras que renta variable con 14%; la liquidez contribuye con 5% y los instrumentos alternativos representan 3% del total de valor de mercado.

Riesgo de mercado

En momentos de estrés financiero y alta volatilidad en los mercados financieros, como el actual, la pérdida potencial por cambios en los factores de riesgo que inciden sobre la valuación de los activos, tales como tasas de interés, tipos de cambio e índices de precios, aumentaron.

El portafolio de inversiones del Infonavit está conformado por las inversiones que realiza la Tesorería General y el Fanvit. Tanto para el portafolio global como para los dos componentes, el riesgo de mercado se cuantifica a través del Valor en Riesgo (VaR) mediante la vertiente

simulación histórica (1,000 escenarios, 97.5% de confianza). Al cierre de septiembre de 2020, la situación del portafolio en términos de riesgo de mercado es la siguiente:

Tabla 15. Portafolio del Infonavit en términos de riesgo de mercado (septiembre 2020)

Portafolio	Valor de mercado teórico (mdp)	Duración (años)	VaR	VaR (%)	Alerta de VaR	Consumo
Fanvit	281,891	3.2	1,021.6	0.36%	1.10%	32.9%
Tesorería	57,825	0.1	0.6	0.001%	0.02%	5.4%
Total de inversiones Infonavit	339,716	2.7	1,021.6	0.30%	0.50%	60.1%

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Los 339 mil millones de pesos (mdp) son sensibles tanto a tasas nominales como reales, índices domésticos y foráneos, así como a tipos de cambio. Como mitigante de este riesgo, el Comité de Riesgos del Infonavit estableció un límite de tolerancia autorizado de 0.50%, el cual se cumple en todo momento.

Riesgo de liquidez

Es la pérdida potencial por la venta anticipada o forzosa de activos a descuentos inusuales para hacer frente a obligaciones o bien, por el hecho de que una posición no pueda ser oportunamente enajenada, adquirida o cubierta mediante el establecimiento de una posición contraria equivalente.

La administración del riesgo de liquidez es importante al interior del Instituto, ya que permite verificar que los niveles de efectivo disponibles sean suficientes para cumplir con las obligaciones que tiene el Infonavit en el corto plazo y no se vea forzado a realizar ventas anticipadas o forzosas que impliquen una pérdida para la Institución. El monitoreo de este riesgo se lleva a cabo con una frecuencia diaria por medio del saldo mínimo de liquidez.

Se cuenta con un nivel mínimo de liquidez de 8,000 mdp con un nivel de alertamiento de 10,000 mdp.

Riesgo de balance

Es la pérdida potencial por desajustes en el balance contable que pueden llevar a una pérdida de solvencia financiera o de rentabilidad en sus actividades. La actual coyuntura macroeconómica deterioró la cartera hipotecaria, principal activo del Instituto, teniendo como consecuencia mayores requerimientos de patrimonio y una menor rentabilidad.

La medición de este riesgo al interior del Instituto se lleva a cabo mensualmente con el seguimiento puntual del ICAP, estimado con los estados financieros consolidados.

El ICAP del Instituto es de 12.57% al cierre de septiembre de 2020. Conocer la solvencia financiera desde un punto de vista regulatorio, mediante indicadores estandarizados a nivel internacional, refuerza el compromiso de mantener la fortaleza financiera del Instituto.

Riesgo de crédito

Es la pérdida potencial por el incumplimiento de los pagos comprometidos contractualmente con relación a los créditos otorgados.

Las estrategias implementadas en la administración del riesgo de crédito permiten cumplir con la responsabilidad social que le ha sido encomendada al Instituto, lo que contribuye al bienestar de los trabajadores y salvaguarda la estabilidad financiera del mismo.

Una de las estrategias de la Administración de Riesgo de Crédito consiste en el análisis y establecimiento anual de los límites de exposición al riesgo de crédito individual.

Estos límites reflejan la magnitud absoluta de la participación del riesgo de los acreditados en el portafolio total de acuerdo con los Montos Máximos de Crédito de los productos vigentes del Instituto. Adicionalmente, se realiza anualmente la revisión a los límites de exposición al riesgo individual en la originación con la finalidad de identificar posibles desviaciones. Las estrategias en este rubro continuarán su aplicación y se robustecerán de acuerdo con los nuevos esquemas de productos del Infonavit.

Otra estrategia en la Administración de Riesgo de Crédito es el diseño de modelos paramétricos para la originación de créditos. Cada año se determinan posibles ajustes o calibraciones de acuerdo con la información real de los derechohabientes.

A este respecto, actualmente se aplica el esquema de Originación de Créditos, basado en el puntaje, el Sistema de Evaluación Crediticia (SEC) y la información de las Sociedades de Información Crediticia (SIC), que permite la selección de acreditados y la determinación de los montos a otorgar.

Ilustración 18. Esquema de originación de crédito



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

A septiembre de 2020, el saldo de la cartera propia es de 1.5 billones de pesos y el Índice de Cartera Vencida (ICV) es de 15.42%. Las reservas por riesgo de crédito ascienden a 159,360 mdp.

En este sentido y producto de esta estrategia, se estima que en el segundo trimestre de 2021 entre en vigor el Nuevo Modelo de Originación Infonavit T1000, con la intención principal de mejorar la calidad de la cartera sin menoscabo de los niveles de aceptación de créditos. Este modelo fue autorizado por el H. Consejo de Administración en su sesión 830, de marzo de 2020.

Aunado a lo anterior, se trabaja en la mejora de metodologías internas para el cálculo de pérdidas esperadas y no esperadas.

Finalmente, la constitución de reservas preventivas, el monitoreo del portafolio y el seguimiento de la cartera vencida son parte de las estrategias de la Administración de Riesgo de Crédito. Cabe mencionar que a septiembre de 2020 las reservas por riesgo de crédito ascienden a 159,360 mdp, el saldo de la cartera propia es de 1.5 billones de pesos y el ICV es de 15.42%.

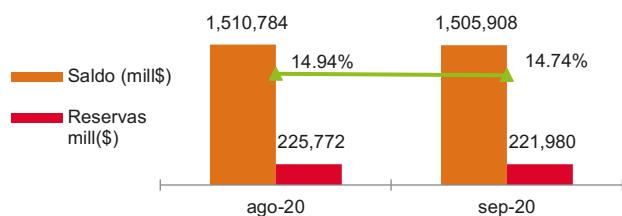
Riesgo de extensión

Para mitigar el riesgo de que el Instituto enfrente una pérdida por no poder cobrar el saldo insoluto de un crédito una vez pasados los 360 pagos efectivos, el Infonavit constituye una reserva por riesgo de extensión para cada acreditado, en la cual provisoria el estimado de saldo insoluto en exceso que tendrá el acreditado después de realizar 360 pagos efectivos. La estimación considera el evento de que el acreditado realice sus pagos durante el plazo remanente, afectado por la probabilidad de realizar dichos pagos, es decir, afectado por el complemento de la probabilidad de incumplimiento.

En septiembre de 2020, las reservas por riesgo de extensión ascienden a 62,620 mdp.

En materia de gasto en reservas como se observa en la siguiente gráfica, las reservas totales al 30 de septiembre de 2020 ascienden a 221,980 mdp, con un porcentaje de cobertura de reservas sobre saldo de 14.74%.

Gráfica 26. Gasto en reservas



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Tabla 16. Riesgos de crédito y de extensión

Rubro	Monto sep-20	Monto ago-20	Variación
Riesgo crédito	159,360	161,519	-2,160
Riesgo extensión	62,620	64,252	-1,632
Saldo	1,505,908	1,510,784	-4,876
Reservas totales	221,980	225,772	-3,792
% Reservado sobre saldo	14.74%	14.94%	-0.20%

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Riesgos no discretionales

Riesgo operacional

Las causas más frecuentes de materialización de riesgo operacional son la suplantación de crédito hipotecario en Línea II, casos de restitución de separación de cuentas con crédito liquidado y la suplantación de crédito hipotecario conyugal.

Durante el periodo 2020, se registraron en total 297 eventos con un costo promedio de 214 mil pesos. Ante esto, en 2021, el Instituto continuará implementando a nivel nacional mecanismos de control para disminuir la incidencia en los eventos enunciados; tal es el caso de los controles de validación contra la lista nominal del Instituto Nacional Electoral (INE), así como las pruebas piloto para la instalación de controles biométricos.

Actualmente, no existen reservas para los casos de suplantación, dado que su origen es un fraude y todos se encuentran en investigación a través de las autoridades competentes.

En materia de riesgos operacionales globales del Instituto, el nivel de tolerancia aceptable es de 0.05% del patrimonio (alrededor de 130 millones de pesos) y el nivel fuera de la tolerancia, es de 0.08% del patrimonio (alrededor de 208 millones de pesos).

Actualmente, se cuenta con 61 indicadores de riesgo operativo con sus respectivos niveles de tolerancia.

Riesgo tecnológico

La Coordinación General de Riesgos realiza anualmente la identificación y actualización de los riesgos tecnológicos de mayor importancia que podrían comprometer la operación del Instituto. El Portafolio de Riesgo Tecnológico 2020 tiene un enfoque en la ciberseguridad y en el derechohabiente. Actualmente se da seguimiento a 8 riesgos con 22 meta a indicadores.

Las oportunidades y riesgos identificados que requieran planes de mitigación son formalizados con el área de Tecnología de Información y se notifica a la Contraloría General.

También se presenta periódicamente al Comité de Riesgos el monitoreo de estos indicadores, informando causas de posibles desviaciones, así como la gestión para regresar a niveles aceptables cuando así se requiera.

Actualmente, los riesgos tecnológicos más relevantes a los que se encuentra expuesto el Instituto son:

- Falta de consistencia e integridad de los datos en los aplicativos.
- Deficiencias en el desarrollo de soluciones tecnológicas.
- Interrupción en la operación de los servicios.
- Dificultad para alinear la tecnología a la operación de negocio.
- Ataques de ciberseguridad.
- Deficiencias en seguridad informática.
- Deficiencias en servicios con los acreditados y derechohabientes.
- Usurpación de identidad del acreditado.

El monitoreo en tema de ciberseguridad está dirigido a:

- Identificar vulnerabilidades (debilidades) en la seguridad informática.

- Mantener actualizadas y disponibles las herramientas utilizadas para identificar ataques, vulnerabilidades y nuevas amenazas.
- Proteger con mecanismo de control la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información, la infraestructura tecnológica y los equipos de cómputo.
- Atender los incidentes de seguridad en tiempos adecuados, tanto internos como de proveedores.
- Mantener una adecuada administración en el control de acceso en aplicaciones e infraestructura tecnológica.
- Evitar la obsolescencia en la infraestructura tecnológica y aplicativa, asegurando contar con actualizaciones de seguridad y soporte técnico por el fabricante.

Riesgo legal

Al 30 de septiembre de 2020, el riesgo legal del Instituto correspondía principalmente a 94,955 casos en proceso judicial por demandas promovidas en contra y por el Instituto. Las principales causas de demanda son:

- Laboral: devolución de la Subcuenta de Vivienda y Fondo de Ahorro y reconocimiento de aportaciones.
- Civil/Mercantil: daños y perjuicios, prescripción positiva y cumplimiento de contrato.
- Penal: fraude (usurpación de identidad) y despojos.

Para mitigar el riesgo legal, el Instituto constituye reservas para hacer frente a las pérdidas por este tipo de temas al cierre de septiembre de 2020 ascienden a 325 mdp. El 61% de la reserva corresponde a juicios de naturaleza laboral, originados por empleados de proveedores del Infonavit; 20% juicios de naturaleza laboral, originados por empleados del Instituto, y el resto, de naturaleza civil/mercantil.

Riesgos no cuantificables

Riesgos de Continuidad de Negocio

El Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio cuenta con el proceso de gestión de riesgos de Análisis de Impacto al Negocio (BIA), que identifica las amenazas potenciales, así como los impactos que estas pudieran causar en las operaciones del Instituto, en caso de

materializarse, con el objetivo de priorizar la recuperación de los procesos.

Los resultados del BIA previos al COVID-19 revelaron como riesgos significativos: información dañada por accesos lógicos no autorizados a la infraestructura tecnológica e instalaciones no disponibles para operar. El riesgo sobre la disponibilidad del personal crítico (independientemente del evento que lo origine) fue evaluado no significativo. Con la información pos-COVID-19 se espera un incremento en la valoración de este último riesgo.

Cabe mencionar que la operación esencial del Instituto, no se vio afectada significativamente por el COVID-19. Las medidas que se implementaron por el SGCN para mitigar este riesgo son trabajo fuera de la oficina, sana distancia en la atención en los Centros de Servicio Infonavit (Cesi), monitoreo a la salud de los trabajadores del Infonavit.

Riesgo estratégico

El Infonavit se encuentra expuesto al riesgo de no poder ejecutar los objetivos y ejes estratégicos definidos en el Plan Estratégico y Financiero. Por lo anterior, el área de Riesgos del Infonavit se encarga de monitorear el desempeño de los proyectos estratégicos (20) del Instituto en comparación con el plan de trabajo, y comunica su desempeño al Comité de Riesgos y al H Consejo de Administración.

Riesgo reputacional

El Infonavit se encuentra sujeto a que derechohabientes, empresas aportantes, contrapartes, inversores o analistas tengan una percepción negativa de la institución que reduzca su confianza en la institución.

Para medir este riesgo de manera estratégica, se monitorean 16 indicadores de riesgo reputacional enfocados a la experiencia, servicio, quejas, fidelidad del derechohabiente y acreditado. Los últimos resultados reflejan una afectación a la reputación, la cual se asocia a las dificultades operativas en los canales de atención por la COVID-19 y a la actualización de la medición de temas relacionados con las quejas de derechos humanos. Se trabaja de manera coordinada entre las diferentes áreas del Instituto para regresar a niveles de servicio aceptables para nuestros derechohabientes.

5. Capítulos especiales

i. Normas Internacionales de Información Financiera



Eje 3. Operación eficiente y transparente

La necesidad de contar con un lenguaje de reporte de la información contable y financiera común entre los participantes de la actividad económica en el mundo originó el desarrollo y adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) o *International Financial Reporting Standards* (IFRS, por sus siglas en inglés). En México, la aplicación de estas normas se realiza principalmente por las instituciones que tienen la necesidad de emitir estados financieros a sus tenedoras en el extranjero y empresas que cotizan en bolsa de valores. No obstante, los emisores de normas contables en México y reguladores de las actividades bancarias y de seguros iniciaron un proceso para la convergencia de su normatividad con las NIIF.

En este sentido, el Infonavit inició el proceso de adopción de las NIIF para lograr los siguientes objetivos:

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

Los beneficios esperados derivados de la adopción de las NIIF incluyen la mejora en la información emitida y empleada en la evaluación del Instituto, así como favorecer el proceso de toma de decisiones de los interesados internos y externos como resultado de:

- Contar con información financiera preparada bajo estándares internacionales en constante actualización y de aplicación mundial.
- Reflejo del valor real de los activos del Instituto, al eliminar las restricciones en la valoración de activos.
- Mejorar y ampliar las notas y revelaciones que acompañan los estados financieros.

- Mayor transparencia en la información financiera al adoptar estándares mundiales en constante actualización.

Ilustración 19. Beneficios de la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera

BENEFICIOS



Aplicación de estándares de alta calidad



Reflejo del valor real de los activos



Comparabilidad con otras entidades



Mayor transparencia en la información financiera divulgada

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Estrategia de implementación

La implementación se realizará junto con la asesoría de un tercero especializado en las NIIF. Las etapas previstas para abordar la adopción de las Normas son las siguientes:

Ilustración 20. Implementación de las NIIF



1. Planeación

- Definir el alcance del proyecto de adopción
- Designar a responsables del proyecto
- Revisión de requerimientos NIIF
- Desarrollo de cronograma de actividades



2. Evaluación de impacto

- Evaluar las opciones de políticas contables en apego a IFRS
- Identificar las revelaciones a incluir en los estados financieros
- Evaluar requerimientos de sistemas informáticos



3. Implementación

- Capacitación
- Adecuación de sistemas informáticos
- Documentación de las nuevas políticas contables
- Cuantificación de ajustes y elaboración de los estados financieros y notas conforme IFRS

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Impactos de la adopción

Para abordar el proceso de conversión, en 2019 se llevó a cabo la contratación de un especialista para asistir al Instituto con servicios profesionales de asesoría contable en relación con el diagnóstico de conversión a las NIIF. Con base en el diagnóstico se determinó el impacto del proceso de adopción en los sistemas operativos y contables, recursos humanos y, en general, el efecto esperado en los estados financieros.

Sistemas. En adición a la complejidad en la determinación de ajustes contables, la implementación de las NIIF tiene una cantidad significativa de implicaciones tecnológicas y supone planear una serie de acciones estratégicas a fin de implementar los cambios requeridos. Entre estas acciones se deberá determinar la brecha tecnológica que contemple:

- Identificación de procesos manuales y procesos automáticos. Los procesos manuales resultarán en una transformación tecnológica.
- Identificación de procesos de transformación de datos, mismos que permitirán llevar a cabo una estrategia que disminuya el tiempo de ejecución de procesos y el riesgo operacional.
- Identificación de los sistemas/aplicaciones que operan, almacenan y producen los flujos de información afectados por las normas.

Recurso humano. Un factor fundamental en el proceso de implementación es el humano, dado que la implementación requiere que el personal cuente con conocimientos específicos en las nuevas normas contables, por lo que, además del proceso de capacitación y asignación de responsabilidades, se creará un equipo de trabajo con un plan de actividades dinámico para desarrollar la adopción (fijar plazos, responsabilidades y líneas de tiempo).

Ilustración 21. Implicaciones de las NIIF



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Con base en las acciones a realizar y el impacto esperado en los sistemas y recursos humanos, los rubros que presentarán mayor complejidad en la adopción son la cartera de crédito y la estimación preventiva para riesgos crediticios asociada, así como los pasivos a favor de los trabajadores.

A continuación, se esquematiza el impacto en la información financiera y la complejidad del esfuerzo a asignar para su adopción, por cada uno de los rubros que integran el balance general.

Ilustración 22. Impacto de las NIIF en la información financiera



⁽¹⁾ Estimación preventiva para riesgos crediticios
⁽²⁾ Saldos de la Subcuenta de Vivienda de los trabajadores

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Estados financieros. Los ajustes por reconocer al preparar estados financieros bajo la norma NIIF representarán incrementos y decrementos en el patrimonio del Instituto.

Tabla 17. Efecto esperado por cada rubro del Balance General

Rubro	Activo	Pasivo	Patrimonio
Instrumentos financieros (activos)	▼		▼
Instrumentos financieros (pasivos)		▼	▲
Estimación preventiva para riesgos crediticios	▲		▼
Derechos de cobro	▲	▲	▲▼
Reserva territorial	▲		▲
Bienes adjudicados	▼		▼
Propiedades, mobiliario y equipo	▲		▲
Beneficios a empleados		▼	▲
Efectos de la inflación			▲▼
Reserva de autoseguro		▼	▲
Otros	▲	▲	▲▼

Nota: flecha roja representa un impacto desfavorable y flecha verde representa impacto favorable para el Infonavit.

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Uno de los efectos más importantes está relacionado con los instrumentos financieros (activo). Bajo las NIIF, los siguientes activos califican como instrumentos financieros: disponibilidades, inversiones en valores, cartera de crédito, derechos de cobro, cuentas a cobrar a patrones, otras cuentas por cobrar.

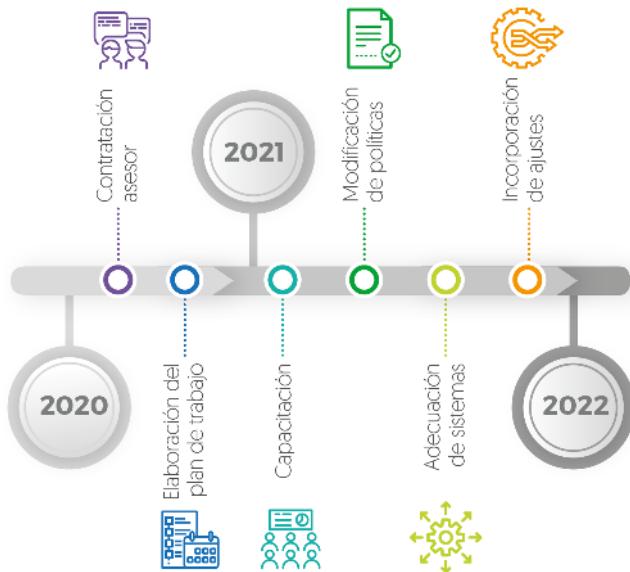
El Instituto deberá evaluar y clasificar estos instrumentos financieros para ser valuados a costo amortizado, o a su valor razonable, por lo que uno de los aspectos más complejos se presentará en la cartera de crédito, ya que deberá definirse qué porción deberá ser valorada a su valor razonable. Adicionalmente, las NIIF requieren cambios en la metodología para la medición de las pérdidas crediticias esperadas asociadas a esta cartera, por lo que se deberán adecuar los modelos de cálculo vigentes.

Por lo que corresponde a los pasivos, bajo las NIIF los siguientes activos califican como pasivos financieros: aportaciones a favor de los trabajadores y otras cuentas por pagar; y de igual forma que en los activos financieros, se deberá analizar el método de valuación aplicable a fin de determinar si se reconocerán a su costo amortizado o valor razonable.

Con base en la estimación de la complejidad del proceso de implementación, el desarrollo del proyecto de adopción prevé finalizar el proceso de conversión al término del

ejercicio 2021 para la emisión de informes comparativos con los períodos 2020 y 2019.

Ilustración 23. Cronograma de implementación



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.



ii. Análisis de tasas de interés: el nuevo crédito en pesos del Infonavit



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

El producto actual de crédito en pesos del Infonavit tiene una **tasa de interés fija de 12%** con el objetivo de obtener una unificación administrativa de todos los contratos de crédito hipotecario tradicional del Infonavit bajo una misma tasa. Sin embargo, para los acreditados de menores ingresos, la tasa cuenta un apoyo mensual denominado **complemento de pago** que reduce la **tasa efectiva** por debajo de 12%, con la finalidad de que los acreditados de menores ingresos tengan acceso a créditos hipotecarios.

La tasa de 12% y el complemento de pago funcionan bajo el supuesto de que los acreditados tienen carrera salarial incremental a lo largo de su vida laboral, por lo que el esquema actual establece como regla un crecimiento de 4% a 4.5% anual en el pago de los acreditados para reducir paulatinamente el complemento de pago que se les otorga.

Durante 2019, el Infonavit llevó a cabo estudios sobre las carreras salariales de sus acreditados y encontró evidencia de que el salario crece a menor ritmo de 4 o 4.5% anual. En particular, se encontró que los acreditados con ingresos entre 2 y 4 UMA (donde se concentra la colocación de créditos del Instituto) crece en promedio 1.6% por año, de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 18. Crecimiento del salario

Intervalo salarial en UMA	Mediana de crecimiento anual (%)
Hasta 2	2.5
2-4	1.6
4-6	1.7
Más de 6	1.9
Total	1.9

Fuente: Infonavit.

Lo anterior sugiere que los acreditados enfrentarán situaciones de rezago salarial respecto a su pago mensual, lo que afectaría su ingreso disponible y derivaría en incumplimientos.

El incumplimiento es un problema para el acreditado y para el Infonavit en su carácter de mutualidad. Para el

Infonavit, un mayor número de incumplimientos implica mayores gastos en reservas crediticias y en administración de cobranza (por ejemplo, despachos). Lo anterior tiene implicaciones directas sobre el rendimiento que el Instituto paga a la Subcuenta de Vivienda (SCV) de sus derechohabientes.

Por lo anterior, el Infonavit decidió replantear el producto de crédito en pesos actual para constituir un esquema que adopte supuestos más congruentes con la realidad económica de sus acreditados. Por lo anterior, el nuevo crédito que iniciará operaciones durante 2021 establece como premisa clave un pago fijo durante toda la vida del crédito, bajo un esquema de tasa de interés diferenciada sin complemento de pago. En este sentido, la aportación patronal servirá como un elemento de *prepago* que ayude a la amortización temprana de los créditos.

Bajo el modelo actual, la aportación patronal es un elemento que paga los intereses devengados, el capital y los accesorios del crédito, y, eventualmente, cuando el acreditado pierde el empleo, este debe poner de sus propios recursos un monto adicional, equivalente a lo que antes aportaba su empleador. El siguiente esquema resume las principales características que definen la transición del esquema actual con complemento de pago a un esquema con tasas diferenciadas:

Tabla 19. Características transición a tasas diferenciadas

Actual	Tasas diferenciadas
Tasa de interés fija de 12% con complemento de pago	Tasa de interés fija diferenciada por nivel salarial Sin complemento de pago
La mensualidad aumenta cada año [4-5%]	Pago fijo en toda la vida del crédito
Cuando el acreditado pierde su empleo formal, el equivalente a 5% de la aportación patronal la debe cubrir el acreditado con sus recursos	El monto de la mensualidad es la misma sin importar que el trabajador tenga o no empleo formal

Cobertura de seguros de vida, de daños y de desempleo	Se preservan los seguros
Prórrogas en episodios de desempleo incrementan el saldo a una tasa de 12% anual	Prórrogas en episodios de desempleo incrementan el saldo a una tasa inferior a 12% anual, dependiendo del nivel salarial
Sin incentivo al buen comportamiento de pago	Programas de incentivo al buen comportamiento de pago: 24 mensualidades cumplidas x un mes de descuento para promover pago cumplido

Fuente: Infonavit.

Un elemento central del nuevo crédito en pesos es que se logrará una reducción en la tasa de interés de manera generalizada, ajustando a la baja la tasa tope de 12% para detonar la colocación en el segmento de mayores ingresos, con el fin de mejorar la calidad de la originación y aminorar así el riesgo de crédito, tal como se estableció en el Plan Estratégico y Financiero (PEF) 2020-2024.

El nuevo esquema de crédito en pesos con una menor tasa y un pago fijo implica costos para la mutualidad. Sin embargo, se prevé que un esquema de crédito más accesible genere ahorro en términos de reservas y gasto en administración de la cobranza.

Analisis preliminares de viabilidad financiera de largo plazo indican que el producto de tasas diferenciadas propuesto es financieramente viable. El resultado neto estimado es positivo una vez cubiertos los gastos operativos, el rendimiento a la SCV y el gasto en reservas.

Por otro lado, derivado de estos análisis se estima que el esquema con tasas diferenciadas sea un producto más asequible para los acreditados, ya que el porcentaje de créditos que logran amortizar es mayor en comparación con el producto vigente. Los factores del esquema con tasas diferenciadas que inciden en este resultado son:

1. Menores tasas de interés.
2. No se incluyen incrementos anuales en el pago del acreditado.
3. Incorpora el elemento de prepago (acelerador de amortización).



iii. Ventanilla abierta: conversión créditos VSM a pesos⁴⁵



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

A pesar de que las acciones realizadas durante 2019 y 2020 para realizar reestructuras de créditos indexados al salario mínimo (créditos en VSM) han sido las mayores en la historia del Instituto, con las que se han convertido cerca de 219 mil créditos⁴⁶, actualmente hay 3.86 millones de derechohabientes con un crédito hipotecario en Veces Salario Mínimo (VSM), lo que equivale a un saldo de 1.03 billones de pesos⁴⁷.

En ese sentido, el H. Consejo de Administración aprobó una agenda de trabajo para la implementación de un programa universal de reestructuras de créditos, cuidando la solvencia financiera del Infonavit con base en las siguientes principales premisas:

1. **Universalidad:** cualquier crédito denominado en salarios mínimos podrá reestructurar su crédito a pesos. Es indispensable evaluar las limitaciones en créditos bursatilizados y cofinanciados con bancos.
2. **Ventanilla abierta:** programa permanente de conversión de créditos de salarios mínimos a pesos, con autorización expresa del acreditado.
3. **Producto de crédito en pesos:** la conversión de salarios mínimos a pesos se hará al nuevo producto en pesos del Infonavit con los parámetros vigentes al momento de la conversión:
 - a. Tasa de interés.
 - b. Comisión de administración.
 - c. Pago del crédito.
 - d. Tratamiento de la aportación en la amortización.
 - e. Incentivos para mejorar el comportamiento de pago.
 - f. Fondo de Protección de Pagos.
 - g. Componentes de cobranza social.

⁴⁵ Este programa es la continuidad de Responsabilidad Compartida y las directrices para su implementación fueron aprobados por el H. Consejo de Administración a través de la resolución RCA-7903-04/20: Responsabilidad Compartida 2.0. El programa será aprobado por los Órganos Colegiados correspondientes en 2021.

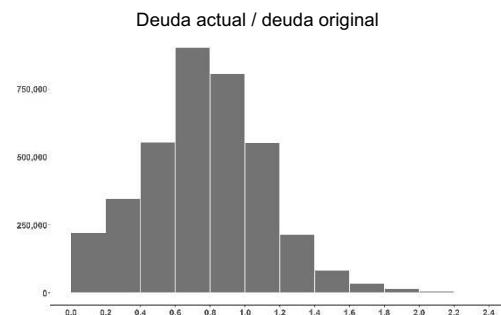
⁴⁶ Información al 15 de octubre de 2020.

Estadística descriptiva del portafolio en VSM

El 65% de los 3.86 millones de créditos en VSM registran un salario al momento de adquirir el crédito menor o igual a 4 Unidades de Medida y Actualización (UMA), mientras 16% registra entre 4 y 6 UMA. El interés medio (ponderado por saldo) es de 6.7%. La edad media del crédito es de 12.7 años, mientras que la edad media de pagos efectivos es de 10 años.

Por su parte, la media de la relación entre deuda actual y deuda original es de 0.77, lo que significa que en promedio se ha amortizado sólo 23% de la deuda original.

Gráfica 27. Estadística descriptiva del portafolio en VSM



La gráfica se truncó en el percentil 99 para efectos de visualización.

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

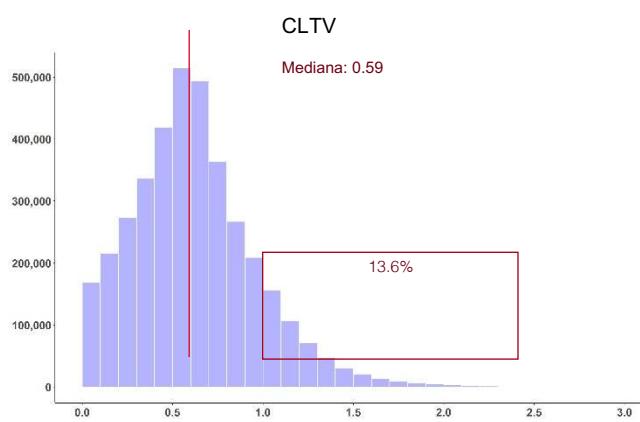
Respecto al régimen de amortización, 59.8% de los créditos tienen régimen ordinario (ROA), en tanto que 38.5% es especial (REA) y 1.7% están en prórroga. El 60% de los créditos se concentra en los estados del norte del país, así como en las grandes urbes: Nuevo León, Jalisco y Estado de México.

Para 50% de los créditos, la deuda actual representa más de 59% del valor de la garantía actual (CLTV⁴⁸, por sus siglas en inglés). Por su parte, para 13.6% de los créditos, el valor de la deuda representa más de 100% el valor de la garantía.

⁴⁷ Información al 30 de agosto de 2020

⁴⁸ Este valor se calcula con la información del valor avalúo al momento de adquirir el crédito y se actualiza de acuerdo con la inflación, pero no se tiene una medida actualizada del valor avalúo de la vivienda, por lo que esto último representa un reto de información para reestructurar este tipo de créditos.

Gráfica 28. Valor de la garantía actual de los créditos



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Construcción de los parámetros de reestructura bajo un enfoque financieramente responsable

Una vez conocido el universo de créditos potenciales a beneficiarse con una reestructura, se requieren establecer los parámetros para la conversión a pesos: tasa de interés, plazo de amortización y factor de pago⁴⁹. Para ello es indispensable conocer el salario actual del acreditado, ya que de ello dependerá la tasa de interés⁵⁰ y el pago mensual para la amortización de su crédito. Sin embargo, la diversidad de los acreditados del Infonavit es tal que presenta diversas trayectorias laborales y de salario: hay acreditados con relación laboral, a quienes se les podrá identificar su salario al momento de la reestructura, pero para aquellos que la hayan perdido y quieran participar en este producto se tendrá que desarrollar un mecanismo para obtener su nivel de ingreso y cuánto tiempo puede mantenerlo. Estos son sólo algunos ejemplos de la posibilidad de escenarios que se deben considerar al establecer los parámetros de reestructura.

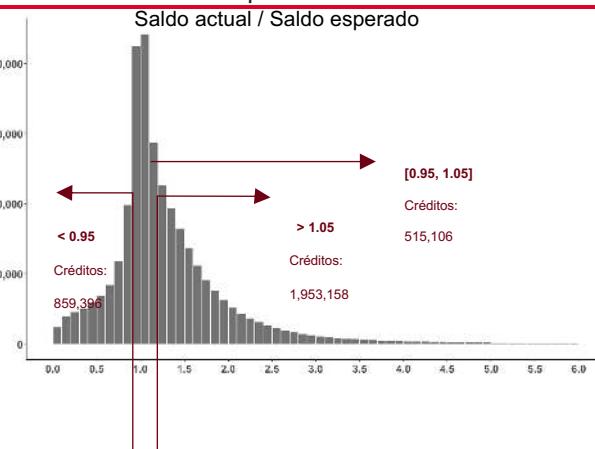
La determinación del salario base para calcular las nuevas condiciones del crédito: tasa de interés, pago mensual y plazo, es el principal reto. A su vez, el Instituto debe ser cuidadoso de ofrecer alternativas financieramente viables que le permitan seguir apoyando a todos los trabajadores con soluciones de vivienda. Se analizan alternativas para los acreditados con posibilidades en diversos sentidos, cuidando en todo momento que se trate de opciones económicamente viables para ellos, por lo que existen restricciones que deben ser consideradas para el diseño, tales como la

⁴⁹ De acuerdo con el diseño financiero del producto, la conversión de VSM a pesos no contempla incremento en el saldo de los créditos.

relación del pago respecto del ingreso del trabajador, menor a 30%, restricciones al plazo, al saldo o al valor de la vivienda.

Además, se observa que la situación en la que se encuentran los acreditados es distinta, por ejemplo, hay acreditados que han tenido la posibilidad y disciplina de prepagar y amortizar su crédito. En este sentido, se han identificado, del universo de créditos en VSM, 859 mil acreditados que tienen una relación saldo actual respecto del saldo esperado < 0.95 . Hay 515 mil acreditados que no han realizado prepagos, pero han pagado conforme a lo acordado al momento de la originación; por otro lado, hay 1.9 millones de acreditados que presentan una relación saldo actual respecto del saldo esperado > 1.05 . Ante esta diversidad, es necesario revisar las alternativas que se les pueda ofrecer para reestructurar su crédito.

Gráfica 29. Alternativas para reestructurar créditos



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Derivado de lo anterior, Infonavit continuará analizando las mejores opciones para desarrollar una reestructura que se pueda ofrecer a los acreditados que el día de hoy tienen un crédito indexado en salarios mínimos, de tal forma que mejore las condiciones de su crédito y que sea viable financieramente para el Instituto.

⁵⁰ La reestructura que se le ofrecerá a los acreditados será al nuevo esquema de crédito en pesos, en el cual la tasa de interés es fija diferenciada por el nivel salarial del acreditado.



iv. Vinculación con el marco rector del sector vivienda



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

Esta sección describe la alineación del planteamiento estratégico del Infonavit con el marco rector del sector vivienda, el cual está conformado por el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024, el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano y el Programa Nacional de Vivienda (PNV).

Derivado del Programa Nacional de Desarrollo, en junio de 2020 se publicó el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2020-2024 y a finales de 2019 se publicó el Programa Nacional de Vivienda; estos representan el marco rector del sector vivienda. La publicación de estos documentos formaliza las herramientas de política pública que tiene la administración federal y permite identificar de manera clara los actores involucrados para generar las sinergias necesarias en el sector vivienda.

Diagrama 1. Estructura de la alineación con el PND



Fuente: Elaboración propia.

⁵¹ Las acciones de sustitución de vivienda se mencionan dentro del Plan Nacional de Desarrollo; sin embargo, el Infonavit no cuenta con programas o soluciones que atiendan sustitución de vivienda.

En el contexto específico del Infonavit, el presente Plan Estratégico y Financiero 2021-2025, se alinea directamente con el Plan Nacional de Desarrollo, el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano y con el Programa Nacional de Vivienda; y representan el marco de actuación de las políticas que impulsa el Instituto para procurar el desarrollo y bienestar de la población.

Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024

El Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 precisa los objetivos nacionales, estrategias y prioridades para lograr un desarrollo integral, equitativo, incluyente, sustentable y sostenible del país. El PND, publicado en julio de 2019, tiene como objetivo superior el bienestar general de la población.

En el PND se plantearon como metas, acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda⁵¹, así como reestructuras de créditos originados en VSM a pesos. Respecto a la colaboración en materia de mejoramiento y ampliación de vivienda, el Instituto desde enero de 2019 y hasta septiembre de 2020, otorgó 261,902 acciones de mejoramiento para incrementar y preservar el patrimonio de los derechohabientes.

Adicionalmente, en cuanto al logro de reestructura de créditos plasmado en el PND, el Instituto desde marzo de 2019 y hasta septiembre de 2020, logró reestructurar cerca de 191 mil créditos, con un beneficio total de 49 mil millones de pesos (mdp); es decir, un beneficio promedio por acreditado de 257 mil pesos.

El Instituto seguirá impulsando estas acciones con los proyectos y programas institucionales, colaborando de manera activa en lo planteado por el PND para beneficiar a las familias trabajadoras.

Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano

Del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, también se desprende el Programa Sectorial desarrollado por la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (Sedatu); este incorpora principios de planeación sectorial con una visión humana y sostenible del territorio.

Esta visión tiene el objetivo de construir territorios de paz y bienestar a partir de la reducción progresiva de las brechas de desigualdad socioespacial, pobreza y discriminación. Por lo tanto, se establecen las bases para

disminuir las disparidades regionales y locales, a través del ordenamiento territorial e infraestructura social que permita la integración e inclusión de todas las regiones, comunidades, pueblos y personas a los procesos de desarrollo y detonar sus potencialidades productivas.

Diagrama 2. Objetivos prioritarios del Programa Sectorial



Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta estos objetivos definidos por la Sedatu, el Infonavit buscará colaborar de forma activa en todos ellos. Sin embargo, por sus atribuciones y su quehacer social, el Infonavit aporta al objetivo de vivienda, ya que en este se buscan promover las acciones necesarias para garantizar el acceso a una vivienda adecuada, dentro de un entorno seguro, ordenado y con énfasis particular en la población de menor ingreso y grupos en situación de vulnerabilidad.

Adicionalmente, dentro del objetivo de vivienda se encuentra el parámetro de medición “4.3 Porcentaje de población con un ingreso menor o igual a 5 Veces el Salario Mínimo Mensual que accede a créditos hipotecarios por parte de los organismos nacionales de vivienda”; en este el Infonavit tendrá una participación importante y activa, ya que es de los segmentos de ingreso en los que se tiene mayor colocación.



Programa Nacional de Vivienda

La integración del Programa Nacional de Vivienda consideró en su elaboración las propuestas presentadas

por las entidades del sector vivienda, gobiernos de las entidades federativas y todas aquellas que deriven de la participación social.

Un punto importante que se desprende del Programa Sectorial y tiene gran peso en el diseño del Programa, es el énfasis que se le da al acceso a la vivienda adecuada, definida por ONU-Habitat. Con base en los Principios Rectores y diversas problemáticas identificadas, el Programa busca garantizar el ejercicio del derecho humano a la vivienda adecuada con la participación de los diferentes actores públicos, privados y sociales, a través del rediseño del marco institucional y la construcción de esquemas financieros con un enfoque planeado e integrado al territorio, priorizando la atención en el rezago habitacional y la población vulnerable.

Diagrama 3. Características de la vivienda adecuada



Fuente: ONU Habitat.

Adicionalmente, el Programa Nacional de Vivienda 2019-2024 busca poner a las personas en el centro para que puedan ejercer su derecho a una vivienda adecuada y promueve el desarrollo de herramientas e instrumentos para incrementar sus capacidades para tomar las decisiones que más les convengan con respecto a su

vivienda. Este esfuerzo se traduce en un impulso a la autoproducción de vivienda, reconociéndola como una estrategia utilizada por las familias para satisfacer su necesidad habitacional y no para venderla en el mercado.

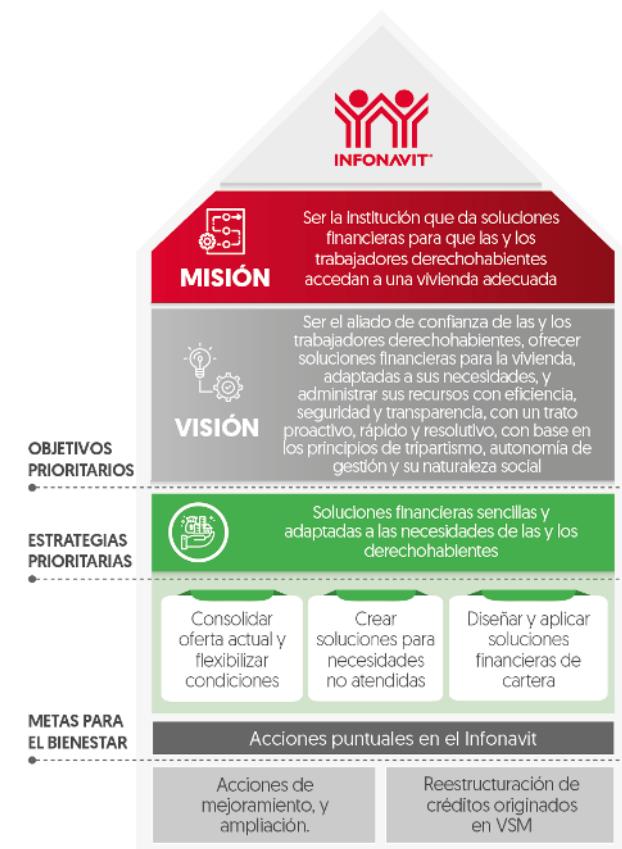
Este cambio de paradigma a nivel institucional radica en garantizar que las y los trabajadores puedan tener diferentes opciones de financiamiento, así como información clara y oportuna para satisfacer sus necesidades habitacionales mediante procesos que, al ser controlados por ellos mismos, respondan a sus capacidades económicas y a sus condiciones sociales y culturales.

Contribución del Infonavit a los instrumentos de política del sector vivienda

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

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

Diagrama 4. Alineación de la Planeación estratégica del Infonavit al marco rector del sector del sector vivienda



Fuente: Elaboración propia.

De las estrategias prioritarias definidas por el Infonavit se realizan las siguientes acciones puntuales que tienen un impacto en el marco rector del sector vivienda:

Consolidar oferta actual y flexibilizar condiciones	
Nuevo Modelo de Originación T-1000	Nuevo modelo de evaluación del derechohabiente para el otorgamiento de crédito, el cual tendrá como beneficio una mejor selección al momento de originar, reduciendo el riesgo de sobreendeudamiento de los acreditados y procurando que sus ingresos sean suficientes para cumplir con el pago de su crédito.
Nuevo esquema de crédito en pesos	El Infonavit trabaja en la transformación de su esquema de financiamiento hacia un producto con menor costo financiero, una tasa de interés más flexible, que considere la calidad de origenación de los nuevos créditos y que a su vez sea más sencillo de entender y transparente para el acreditado.

Crear soluciones para necesidades no atendidas	
Unamos Créditos	Opción que permite a los trabajadores derechohabientes unir su crédito con el de un familiar, amigo o pareja en unión libre para la adquisición de una vivienda de mayor valor, mejor ubicación y que cumpla con sus necesidades actuales de vivienda. Se buscará incrementar el número de integrantes en el crédito.
Flexibilidad de soluciones para atención a nuevos mercados	El Infonavit está trabajando en el diseño e implementación de programas especiales para policías y trabajadores de la agroindustria que por sus características laborales y económicas no cumplen con las condiciones prevalentes, esperando que con esto ellos puedan acceder a un crédito del Instituto.
ConstruYo (autoproducción)	Representa una opción de crédito no hipotecario, otorgado por una entidad financiera a través del Infonavit, para la construcción progresiva o el mejoramiento, como alternativa a la adquisición de una vivienda.
Crédito Infonavit + Crédito Bancario	Permite los trabajadores que no están cotizando ante el Infonavit el uso del ahorro de su Subcuenta de Vivienda (SCV) para cubrir (parcial o totalmente) los gastos de escrituración cuando tramiten su crédito de adquisición de vivienda con la banca comercial.
Vivienda adecuada	Implementación de medidas que aseguren viviendas adecuadas en términos de calidad y ubicación para sus derechohabientes, de acuerdo con criterios establecidos por la Comisión Nacional de Vivienda (Conavi).

Se espera que el Instituto continúe con los esfuerzos para generar diversas soluciones para todos aquellos derechohabientes que no son atendidos actualmente y, al mismo tiempo, refinar y mejorar los programas existentes.

Es importante destacar que estos apoyos no se limitan a la reestructura de créditos y a las acciones de mejoramiento y ampliación, también, se seguirá apoyando a los objetivos del PND y los programas, por medio de los proyectos y programas generados por el Instituto, a fin de garantizar el derecho a una vivienda adecuada. Adicionalmente, se continuará trabajando en una colaboración interinstitucional en la materialización del PNV.

Diseñar y aplicar soluciones financieras de cartera	
Programa de Descuentos por Liquidación Anticipada	Con este programa se podrá reducir entre 5% y 40% el saldo total de la deuda si se liquida en una sola exhibición. El objetivo es ayudar a la reactivación económica y, al mismo tiempo, poder dar más liquidez a las familias que hacen el pago cumplido de sus deudas.
Cobranza Social	Modelo de cobranza orientado a preservar el patrimonio de los derechohabientes, con soluciones accesibles y financieramente viables para el Instituto.
Programa de conversión de créditos en VSM a pesos	Programa para cambiar los créditos otorgados en Veces Salarios Mínimos a pesos.
Seguros patrimoniales	El Instituto cuenta con seguros que protegen a los acreditados en caso de incapacidad o muerte, desempleo involuntario y desastres naturales.



v. Autoproducción



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

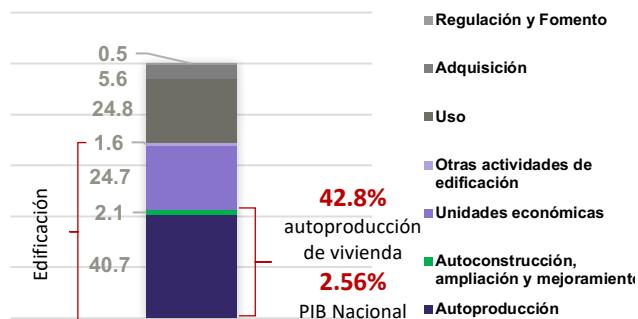
La autoproducción es una forma de producir vivienda reconocida en la Ley de Vivienda como una modalidad distinta a la producción comercial. En esta modalidad las familias consiguen, aprovechan y gestionan los recursos que tienen a su alcance para construir, mejorar o ampliar su casa; también, tienen el control de tomar decisiones fundamentales como la ubicación, los materiales que utilizarán y quién llevará a cabo la mano de obra.

A diferencia de la producción comercial en la que las viviendas son construidas por una empresa para venderse en el mercado, las viviendas que se autoproducen son edificadas por sus propios usuarios a través de procesos progresivos que generan soluciones flexibles que se adaptan a las necesidades cambiantes de las familias.

En México, más de 64% de las viviendas se construyen de esta manera, convirtiéndose en la única alternativa viable para la mayoría de las familias de bajos ingresos que no pueden (por falta de capacidad de endeudamiento) o no quieren (porque quieren vivir en el lugar de su preferencia, cerca de su núcleo familiar y redes sociales), tomar un crédito para comprar una vivienda producida por el mercado.

Este movimiento social tiene un impacto muy importante en el sector vivienda y, por lo tanto, en la economía nacional. De acuerdo con el Reporte de la Cuenta Satélite de Vivienda de México 2018 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), la autoproducción de vivienda representa 2.56% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y tiene un valor de 567,965 mdp.

Gráfica 30. PIB del sector vivienda según su clasificación funcional 2018



Porcentaje del PIB de la vivienda según su clasificación funcional. La clasificación funcional de las actividades económicas integra las recomendaciones realizadas por el Sistema de Cuentas Nacionales (SCN) en su versión 2008 y los acuerdos alcanzados por el grupo técnico de trabajo de vivienda.

Fuente: Cuenta Satélite de Vivienda 2018 Inegi.

Por lo anterior, fomentar los procesos de autoproducción se vuelve muy relevante, ya que ayudan a garantizar que las y los derechohabientes tengan todas las opciones posibles para satisfacer sus necesidades de vivienda y, al mismo tiempo, representa una solución financiera que se adapta a las condiciones de muchas familias.

Impulsar la autoproducción genera, además de diversos beneficios, una optimización de los recursos invertidos, ya que las viviendas que se producen bajo esta modalidad son viviendas que se construyen para ser habitadas por lo que difícilmente se abandonan. Además, el proceso permite el respeto a usos y costumbres, materiales y sistemas constructivos regionales; genera empleo local y derrama económica con la compra de los insumos necesarios y el proceso de construcción.

El proceso en el que se involucran las familias que deciden autoproducir sus viviendas comprende varias etapas y la participación de diversos actores, como se muestra en el siguiente diagrama. Por tanto, para construir una estrategia específica de atención a esta forma de producción y aprovechar el enorme potencial que representa para atender las necesidades de vivienda de las y los derechohabientes, es necesario desarrollar instrumentos y generar recursos para apoyar todas estas etapas y a todos los actores involucrados en cada una de ellas.

Diagrama 5. Proceso de autoproducción



Fuente: Infonavit.

Estrategia de fomento a la autoproducción

Con fundamento en lo establecido en los artículos 5 y 48 de la Ley de Vivienda y en los artículos 3, 4, 42 y 69 de la Ley del Infonavit, y al tomar como punto de referencia lo establecido en el PND 2019-2024, PNV 2019-2024 y el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2020-2024, el Infonavit trabaja en el desarrollo de una estrategia de operación que refleje el carácter diverso, progresivo, flexible, participativo y multiactoral que distingue a los procesos de autoproducción.

La premisa fundamental de esta estrategia es que las y los derechohabientes deben de tener todas las herramientas necesarias para poder ejercer su derecho a una vivienda adecuada, tomando las mejores decisiones para ellos y sus familias, con base en sus capacidades económicas, sociales y culturales. Esto significa que, en línea con la estrategia general del Infonavit, la autoproducción está encaminada a:

- Profundizar en el conocimiento de las necesidades de las y los derechohabientes, así como de los distintos segmentos laborales para ofrecer soluciones y productos adecuados a las mismas.
- Ofrecer una comunicación clara y completa de los productos y posibilidades existentes para asegurar que las y los derechohabientes tomen las mejores decisiones.
- Asegurar una oferta de productos y servicios suficientes para garantizar que las y los derechohabientes puedan contar con alternativas de financiamiento a su medida, acompañamiento técnico que permita acortar los tiempos y costos de

construcción y generar soluciones habitacionales seguras y de calidad.

Con base en lo anterior, en los años siguientes el Instituto se enfocará en el fortalecimiento de los procesos, la disminución de trámites y la mejora de la difusión de los cuatro productos existentes que acercan financiamiento para los procesos de autoproducción de vivienda (construcción de vivienda nueva en terreno propio, ampliación o mejoramiento): Línea III, Línea IV, Mejoravit y la línea de financiamiento ConstruYO.

ConstruYO se lanzó en 2020 como una oferta integral, a través de la cual se ofrecen alternativas de financiamiento, asistencia técnica y herramientas digitales que le permiten al trabajador gestionar de mejor manera el uso de sus recursos y decidir sobre todos los aspectos relacionados con la construcción de su vivienda.

También, se buscará realizar alianzas con otros actores que participan y fortalecen el ecosistema de autoproducción; vincular los esfuerzos del Instituto en esta materia con el resto de las instituciones del sector vivienda para generar sinergias y ofrecer una respuesta ordenada a la demanda de los derechohabientes por este tipo de soluciones y, de esta manera, lograr un mayor impacto.

Adicionalmente, se tiene planeado desarrollar proyectos de construcción de capacidades para asistentes técnicos, verificadores, mano de obra, entre otros; y una estrategia de comunicación que dé información clara y oportuna a las y los derechohabientes sobre las opciones para involucrarse de manera segura y eficiente en procesos de autoproducción.

Diagrama 6. Ruta de trabajo para impulsar la autoproducción del Infonavit



Fuente: Infonavit



vi. Iniciativa de reforma a la Ley Infonavit



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

El pasado 7 de octubre, el Ejecutivo Federal presentó a la Cámara de Diputados una iniciativa de reforma a la Ley del Instituto. De manera general, los principales objetivos de esta iniciativa son otorgar mayor libertad a todas las y los trabajadores para elegir la forma en que dispondrán de sus ahorros, así como brindar mayor flexibilidad en las opciones de financiamiento, para que puedan acceder a una vivienda adecuada bajo condiciones financieras acordes a su realidad.

Se trata de una iniciativa centrada en el derechohabiente para buscar y encontrar mejores soluciones de vivienda. También es una iniciativa que da la oportunidad de crear nuevas relaciones con el sector financiero bancario. Es una reforma que debe implementarse con orden, prudencia y estrategia adecuada para que cumpla con su propósito y genere los beneficios en bienestar generalizado.

Tabla 20. Principales cambios planteados en la iniciativa

Incrementa cobertura de beneficiarios	Derechohabientes sin relación activa de trabajo con saldo en SCV.
Extiende opciones de propiedad para ser adquiridas en financiamiento	Adquisición de suelo, crédito al consumo sin intermediarios para autoconstrucción, remodelación, reparación y ampliación.
Incrementa opciones de refinanciamiento	Pago de pasivos y refinanciamiento de créditos con instituciones financieras.
Elimina restricciones para acceder al crédito	Acceso al número de créditos que el derechohabiente pueda liquidar.
Garantiza que los créditos se utilicen para soluciones de vivienda	El Instituto vigilará que los financiamientos se destinen al fin para los cuales fueron concedidos.

Fuente: Infonavit.

El punto de partida de esta propuesta es el incremento de la población derechohabiente que podrá hacer uso del saldo de su SCV. En la actualidad, solamente los trabajadores con relación activa pueden acceder a créditos otorgados por el Instituto; se propone habilitar que también aquellos que no tengan una relación activa puedan hacer uso de los ahorros que tienen en la SCV.

Considerando el incremento de la base de población beneficiaria, uno de los pilares fundamentales de esta propuesta es brindarle mayor libertad de elección respecto del uso de sus propios ahorros, considerando el acompañamiento del Instituto a lo largo de su ciclo de vida. Asimismo, privilegia la confianza en el **derechohabiente respecto** a dichas elecciones, al eliminar la intermediación en el otorgamiento de créditos, lo cual implicaría que previo a ejercer su crédito de vivienda, el trabajador derechohabiente tendrá derecho a recibir información suficiente sobre las condiciones jurídicas y financieras del mismo.

La iniciativa contempla la consolidación de la oferta actual del Instituto para la nueva derechohabiencia beneficiaria, pero también la creación de nuevas líneas de financiamiento para todos los trabajadores: adquisición de suelo destinado a la construcción de vivienda y para refinanciamiento de créditos adquiridos con otras instituciones financieras.

En ese sentido, un derechohabiente, con o sin relación activa, podrá decidir si los recursos de su SCV se destinarán a la adquisición de un terreno o de una vivienda, la construcción, remodelación o ampliación de su hogar o, incluso, como garantía para tomar crédito con otra institución financiera. El derechohabiente, además, podrá acceder al número de créditos del Instituto u otra institución financiera, que sea capaz de sostener; particularmente; para los trabajadores de menores ingresos esto representa un beneficio, ya que les permite acceder a un segundo crédito con el Instituto dado que la mayoría de las veces no califican ante una institución bancaria.

Finalmente, otro de los cambios más relevantes planteados es la subrogación de créditos, es decir, que un acreditado pueda migrar su crédito de una institución financiera a otra, incluyendo al Instituto. Lo anterior da la oportunidad a los trabajadores de mejorar las condiciones financieras de sus créditos.

Esta reforma responde a una realidad estructural del Infonavit que lo coloca como una institución con una sólida posición financiera y de liquidez que le permitiría hacer frente a estos cambios de paradigma. Además de

que se alinea con la visión del Instituto al convertirlo en un aliado de confianza para el derechohabiente que ofrece soluciones financieras para la vivienda, adaptadas a sus necesidades.

Adicionalmente, propiciaría una mayor competencia en el mercado y permitiría impulsar al sector de la construcción y de la vivienda, al proveer un mayor flujo de financiamiento.

En caso de aprobación, en el corto plazo, estos cambios implicarán la creación de nuevas reglas y requisitos para el otorgamiento de crédito, con la aprobación del H. Consejo de Administración, con el objetivo de atender nuevos mandatos para el Instituto. Implica un reto de diseño de reglas claras, graduales y con una visión estratégica, considerando tres aspectos fundamentales:

1. Revisión integral del marco regulatorio interno, dado que implica el establecimiento de nuevas condiciones de acceso (montos, plazos, garantías, cobranza), y externo, garantizando una correcta alineación con la regulación del sistema financiero. Lo anterior considerando el acompañamiento de instituciones como la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) ante posibles modificaciones a la Circular Única de los Órganos y Entidades de Fomento (CUOEF), dado que actualmente no considera al Infonavit para cartera de crédito al consumo ni para créditos con garantía hipotecaria (suelo).
2. Análisis de la liquidez y solvencia del Instituto para hacer frente a nuevas obligaciones, procurando una adecuada identificación, medición y monitoreo de los riesgos, cálculo de reservas y vigilando la calidad de los créditos.
3. Habilitar la estructura operativa para implementar las nuevas líneas de financiamiento, interacciones con otras instituciones y la adecuada verificación del destino de los créditos.

Con la debida revisión de las implicaciones que estos cambios tendrían, se podrían anticipar efectos negativos o no deseados, a mediano y largo plazo, en la solvencia financiera del Instituto.

El Infonavit se encuentra preparado para hacer frente a los cambios que el dinamismo de las necesidades de nuestros derechohabientes amerite implementar, procurando que no se descuide la oferta actual, bajo las directrices de esta Administración y, sobre todo, reforzando nuestro compromiso de preservar el patrimonio de todos nuestros derechohabientes.



vii. Cambios regulatorios



Eje 3. Operación eficiente y transparente

El marco regulatorio financiero vigente del Infonavit se fundamenta en el artículo 66 de la Ley del Infonavit, el cual le otorga a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y CNBV facultades *con el fin de que los recursos del Instituto se inviertan de conformidad con lo que dispone dicha Ley*. Dichas facultades comprenden:



Autorizar y vigilar el **endeudamiento neto** del Infonavit



Aprobar sistemas de organización de la contabilidad, auditoría interna, dictar normas de registro contable, fijar reglas para estimar activos y, en su caso, obligaciones y expedir normas de carácter prudencial para las operaciones del Infonavit **“atendiendo a esta Ley y a la naturaleza de los fines del Instituto”**. La CNBV está facultada para supervisar y vigilar que las operaciones del Infonavit se ajusten a las normas financieras establecidas.

El marco regulatorio para cumplir con las facultades señaladas está contenido en las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento, contenidas en la CUOEF.

El objetivo de este marco regulatorio es que el Infonavit, el Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (Fovissste) y el Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (Infonacot), sean analizados y supervisados bajo criterios y conceptos homogéneos, que hagan su información comparable

entre ellos y, con el resto del sistema financiero, en línea con criterios generales financieros y contables aceptados.

Arquitectura del Fondo y sus funciones conforme a lo establecido en la Ley

Como Fondo que capta ahorro de trabajadores y ofrece un rendimiento obligatorio, sus actividades lo hacen equiparable a un grupo financiero donde la función hipotecaria es preponderante (por mandato), pero coexiste con otras funciones que requieren visibilidad y tratamiento regulatorio que deben actualizarse.

Ilustración 24. Arquitectura del Fondo



Fuente: Infonavit.

Racionalidad de las diferencias de criterios normativos e implicaciones

Hay elementos en la Ley del Infonavit que le otorgan objetivos más amplios y distintos del resto de las entidades financieras bancarias tradicionales, tanto en su operación como en su capacidad de gestión de activos financieros. Esto equipara el Infonavit a un grupo financiero.

Tabla 21. Racionalidad de las diferencias de criterios normativos e implicaciones

	Principios de la Ley del Infonavit	Implicaciones
	Inversionista institucional. El uso de la SCV, que no sea aplicado a créditos hipotecarios sirve para complementar el Retiro. (Art. 40).	El Infonavit ha acumulado en los últimos 10 años, 297 mil mdp que mantiene invertidos bajo un esquema de inversionista institucional.
	Prórrogas y Cobranza Social. Se ofrece un derecho de contar con prórrogas ante pérdidas de empleo (Art. 41 y 71).	Se generan conceptos y criterios especiales: Segregación de cartera, tratamiento diferenciado de estatus prórroga/ROA/REA , gasto en cobranza social mezclado con reservas de riesgo de crédito, criterios para bienes adjudicados.
	Actividad de seguros. La Ley ofrece protección a acreditados para incapacidad permanente o muerte y permite promover esquemas de aseguramiento (Art. 51).	El Fondo cuenta con reservas propias y/o fideicomisos para administrar seguros de: Vida, Daños y Pérdida de Empleo. Para los últimos dos casos, hay cobro de primas a derechohabientes.
	Organismo con carácter fiscal autónomo. El Infonavit está facultado conforme al Código Fiscal de la Federación para determinar incumplimientos y fiscalizar con actualizaciones y recargos los cobros de aportaciones (ahorro) y amortizaciones de crédito (Art. 30 de la Ley del Infonavit).	La regulación otorga un tratamiento especial al Infonavit para calificar su cartera crediticia, de acuerdo con el régimen bajo el cual se encuentra el trabajador (ROA, REA o prórroga). (CUOEF Art. 109).
	Rendimiento mínimo obligatorio. Art. 39 de la Ley del Infonavit.	A diferencia de cualquier institución bancaria, en la Ley se determina un rendimiento mínimo obligatorio que el Fondo debe pagar a los ahorradores. Esto lo equipara con un Fondo cuyo balance debe calzar este pasivo .

Para acomodar estos principios, la CUOEF define el marco de los *conceptos que componen la estructura básica de la contabilidad del Infonavit* en el Anexo 38 de la Circular, el cual incluye 18 boletines específicos.

Sin embargo, el crecimiento del balance del Infonavit como grupo ha sido relevante, desde la publicación de la CUOEF en 2014. Las funciones de inversionista institucional, seguros, programas de cobranza y administrador de vivienda adjudicada se ha incrementado en los últimos años. Esta dinámica y la migración del sistema financiero hacia un esquema más transparente de evaluación y seguimiento (NIIF) amerita una revisión.

Esto también tiene implicaciones en los estados financieros, aunque estos captan la totalidad de las funciones del Infonavit, la consolidación en un balance de naturaleza bancaria (y no de fondo de inversión), permite que elementos muy relevantes que aportan o disminuyen rentabilidad al propio fondo se diluyan o pierdan visibilidad.

Por los elementos antes descritos se considera que el marco regulatorio actual del Infonavit amerita una revisión profunda que refleje su situación actual y no sólo la de su naturaleza bancaria.

Consideraciones y pilares para una revisión de la regulación

Se propone establecer una agenda intensiva con la SHCP y la CNBV para hacer ajustes a la CUOEF bajo las siguientes consideraciones:

- Reconocimiento del Infonavit como Fondo que capta recursos de ahorradores y ofrece un rendimiento mínimo garantizado.
- Reconocimiento de funciones distintas a la hipotecaria: inversionista institucional, aseguradora de distintos riesgos, administrador de bienes (inmobiliaria).
- Transparencia para dar tratamiento fuera del balance bancario a los activos crediticios que para efectos de mercado son incobrables (previo dictamen de incobrabilidad).
- Transparencia para contabilizar la operación de gasto en recuperación judicial fuera del balance hipotecario. Implementación adecuada de los Arts. 25-27 de la CUOEF.
- Actualización paramétrica para la valuación de activos en línea con las NIIF.
- Adecuada supervisión y/o actualización de artículos relevantes (ejemplo Art. 27).



viii. Nueva era de supervisión



Eje 3. Operación eficiente y transparente

Para que la mutualidad del Infonavit funcione de manera óptima se requiere de una Administración que ejerza las acciones necesarias para cumplir con su mandato social y con los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo. En este sentido, es necesario que las acciones institucionales se realicen conforme a la normativa vigente, por lo que es indispensable que esta se encuentre actualizada y que refleje el verdadero actuar del Infonavit. De la misma manera, se debe contar con todos los controles y/o revisiones necesarias para supervisar que dichas acciones den cumplimiento a la normativa y estén en línea con la actuación de la Administración designada; para poder cumplir con esto, es necesario contar con una cultura de rendición de cuentas sobre el desempeño del actuar del Infonavit ante cualquier revisión de carácter administrativo o financiero.

Derivado de la importancia del cumplimiento y control para lograr los objetivos y contar con una administración eficiente, el Instituto tiene la directriz de la modernización de su marco normativo y el fortalecimiento de la cultura de Control Interno dentro del personal del Infonavit, es decir, es necesario que el Instituto migre hacia una cultura enfocada y sustentada en procesos claros, legibles y estructurados, con roles y responsabilidades plenamente identificados, niveles de servicio claros y con acciones bien definidas que ayuden a hacer más eficientes los procesos.

En este sentido, se puede decir que existe una nueva era de supervisión basada en la aplicación de la normativa, con una cultura de control y rendición de cuentas. Lograr consolidar los procesos de manera clara permite hacer revisiones objetivas y bien estructuradas, identificando de manera más eficiente las áreas de mejora o los tramos en los que alguno de los actores no cumple a cabalidad lo establecido, lo cual permite deslindar responsabilidades, dejar registro, sobre todo el proceso de supervisión, y definir claramente qué pasa si no se cumple con el procedimiento en tiempo y forma.

Realizar la supervisión de esta manera permitirá al Instituto gestionar eficazmente los riesgos y contribuirá a una adecuada toma de decisiones, ayudando a mantener la reputación del Infonavit con los derechohabientes, acreditados, patrones, mercados, entidades reguladoras y la sociedad en su conjunto, así como a satisfacer sus expectativas.

Para lograr este objetivo, el Instituto cuenta con instrumentos normativos, recientemente modificados, como el Estatuto Orgánico, Reglas de Operación de los Órganos Colegiados y Reglas para el Otorgamiento de Crédito a los trabajadores derechohabientes, mismos que servirán para complementar las acciones de actualización, fortalecimiento y cumplimiento del marco normativo. Además, existen entes que dan seguimiento al control interno, rendición de cuentas y a la ejecución de auditorías internas y externas, como el Comité de Auditoría y la Contraloría General, las cuales permiten tener un control permanente dentro del Instituto.

Con la actualización de la normatividad se hace necesaria la capacitación; es importante privilegiarla para los principales tomadores de decisiones que cuentan con tramos de responsabilidad, brindándoles las herramientas necesarias para contar con el conocimiento suficiente y, de esta manera, ellos puedan cumplir con lo establecido en sus procesos. Se espera que la capacitación ayude y fortalezca el proceso de autoaprendizaje, reduciendo las incidencias y así evitar sanciones.

Actualmente, los esfuerzos del Instituto se encuentran encaminados a fortalecer el Sistema de Control Interno y detectar incumplimientos a la normatividad interna y externa aplicable; por lo que se plantean las siguientes acciones que ayudarán a consolidar el cumplimiento normativo basado en procedimientos claros:

Estrategia de fortalecimiento del Sistema de Control Interno (SCI)

Como parte de la estrategia del Instituto y con el objetivo de realizar una gestión de cumplimiento, se buscará el establecimiento de un plan integral para el fortalecimiento de la implementación del SCI.

Este plan incluirá la revisión de los programas de verificación y autocontrol sobre el cumplimiento del SCI y sus evaluaciones de desempeño de madurez. Asimismo, de manera cotidiana se realizan actividades tendientes a garantizar la satisfacción de los procesos y procedimientos, labores de seguimiento para solventar los hallazgos detectados y el análisis de información financiera y operativa.

Esto permitirá identificar, entre otros, posibles riesgos; la suficiencia de controles para mitigar riesgos en la operación y generación de información, las desviaciones de los procedimientos, los incumplimientos a la normatividad, inconsistencias o faltas en las acciones operativas. Se espera que con esto se refuerce el cumplimiento de la normativa institucional y la normativa externa aplicable.

También, se continuará con el análisis de mejores prácticas internacionales, así como de posibles sinergias dentro del Instituto para fortalecer la cultura de control interno en todas las áreas y personal del Infonavit.

Fortalecimiento y actualización de normativa

Como parte del cambio de paradigma hacia la supervisión bajo procesos claros, la Contraloría General colaboró en la actualización del Marco Normativo Institucional de Gobierno de Procesos. Esta actualización tiene como objetivo alinear la práctica de administración de procesos institucional al Plan Estratégico y Financiero del Infonavit, buscando dar certeza de que las acciones emprendidas por la Administración son las correctas para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Una vez que se logre actualizar la normativa general, como siguiente paso complementario, se alinearán las políticas y procedimientos de operación de todas las áreas del Instituto, con el objetivo de cumplir con todos los aspectos del marco y lineamientos de control interno, evitando discrepancias con la operación actual del Instituto.

Estrategia de prevención de pérdidas y fraudes

Para mitigar las pérdidas y fraudes dentro del Instituto, es necesario diseñar e implementar un Programa Integral de Administración de Riesgos y Fraude. Se plantea que el Programa se desarrolle en tres vertientes:



Prevención del fraude

Consiste en sensibilizar y capacitar al personal (interno y externo) que se involucre en la estrategia antifraude; con esto se busca mejorar sus capacidades para establecer protocolos de actuación que blinden las operaciones del Instituto, especialmente las relacionadas con recursos monetarios.



Detección del fraude

Implementación de diversos controles biométricos en tramos esenciales de la operación, como trámites y servicios de acreditamiento, así como actualizar y ampliar el alcance de las herramientas de monitoreo.



Respuesta

Incentivar el uso de los canales adecuados para presentar las denuncias, proteger los intereses de las y los derechohabientes, patrones y del Instituto, así como documentar avance y efectividad a través de indicadores.

Estrategia de sanciones

Respecto a las sanciones por incumplimiento, se espera que con una normativa actualizada y un SCI fortalecido se pueda identificar de manera clara y con menor complejidad los tramos del proceso que tienen fallas y los actores que no están cumpliendo con sus responsabilidades. Lo anterior permite hacer más eficiente los esquemas de sanciones gracias a la identificación del actor, reduciendo los costos de transacción en los que se incurriría por hacer una investigación más profunda.

Adicionalmente, con la ayuda del Sistema de Seguimiento de Asuntos (SSA) se puede dar seguimiento puntual a todos los casos de incumplimiento detectado, ya que ésta brinda información relevante como la fecha de atención, el responsable, el plan de acción para responder las observaciones, las recomendaciones y los requerimientos de información de todas las áreas del Instituto. A través del SSA se puede dar seguimiento continuo a los comentarios que realizan las áreas que inician las observaciones, recomendaciones y requerimientos respecto de su atención, a fin de que los responsables subsanen los incumplimientos que se identifiquen.

Todas estas acciones permitirán que el Instituto esté preparado para responder satisfactoriamente cualquier auditoría que permita la normativa vigente, ya sea de carácter financiero, control interno o de gobernanza, sin importar si es realizada por un agente interno o externo al Instituto.

Lo anterior brindará mayor certeza jurídica sobre la operación institucional, la gestión de las aportaciones patronales y las acciones de la Administración, refrendando el compromiso que el Infonavit tiene con los derechohabientes al ponerlos al centro de las decisiones. También, se espera que esto impacte positivamente la imagen del Infonavit al tener procesos y procedimientos más robustos y transparentes.



PRESUPUESTO 2021



1. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS 2021

La presentación del Presupuesto de Ingresos y Egresos 2021 da cumplimiento a la Ley del Infonavit, artículo 10, fracción I; artículo 16, fracciones IV y VII, y artículo 23, fracción V.

Las cifras presupuestadas, sus conceptos y la estructura de su presentación están alineadas con los criterios contables establecidos en las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento, contenidas en la Circular Única de los Órganos y Entidades de Fomento (CUOEF).

Este Plan Estratégico y Financiero presenta para 2021 un ejercicio de presupuestación basado en uno de los tres ejes estratégicos: lograr una operación eficiente y transparente, diseñar un presupuesto que pueda ser evaluado por resultados, mejorar políticas de compras y optimizar procesos administrativos que generen eficiencias en gasto. Se busca un esquema de presupuestación que logre lo que el Instituto necesite para mejorar la atención y el servicio a sus derechohabientes.

Considerando el total de fuentes y usos de recursos, el Instituto, en línea con la Ley del Infonavit, asigna los ingresos bajo el siguiente esquema de prelación:

- Remunerar a la Subcuenta de Vivienda (SCV) conforme al mínimo establecido en el artículo 39 de la Ley del Infonavit.
- Pagar los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV) y demás costos operativos.
- Constituir reservas preventivas de riesgos al 100%, de acuerdo con la normatividad vigente.
- Remunerar al patrimonio lo necesario para alcanzar el intervalo objetivo para el índice de solvencia financiera (ICAP).
- Otorgar, en su caso, rendimientos adicionales a la Subcuenta de Vivienda.

Integración del Presupuesto de Ingresos y Egresos para el ejercicio 2021

El estado de resultados proyectado para el año 2021 supone un resultado neto de 14,448 millones de pesos (mdp) proveniente de:

- Un margen financiero de 96,944 mdp (derivado de ingresos por intereses por 158,900 mdp y gastos por intereses de 61,907 mdp).
- La creación de reservas preventivas para riesgos crediticios se estima en 66,985 mdp.
- El margen financiero ajustado por riesgos crediticios es de 30,009 mdp.
- Otros ingresos (egresos) de la operación por 7,038 mdp, que considera otros ingresos por 10,010 mdp y otros egresos por 17,047 mdp.
- Adicionalmente, el presupuesto de gastos generales por ejercer durante 2021 se estima en 13,587 mdp, que incluye 12,430 mdp de GAOV, 1,932 mdp de depreciaciones y 775 mdp de costos y gastos diferidos de crédito.

El resultado neto proyectado es congruente con la expectativa de un entorno macroeconómico marcado por una recuperación moderada y paulatina. En este contexto el Infonavit prevé otorgar un rendimiento nominal a la SCV de 4.29%, un retorno que representa ~66 puntos base por encima de la inflación esperada de 3.60%; en caso de que las condiciones sean mejores a las estimadas en el escenario central, se prevé otorgar un rendimiento adicional a la SCV.

Tabla 22. Ingresos y egresos 2021 (mdp)

Concepto	2021
A Ingresos por intereses e indexación (B+C+D+E)	158,900
B Intereses sobre créditos	112,752
C Ingresos por apertura de crédito (neto)	642
D Indexación de la cartera	30,680
E Ingresos sobre inversiones en valores	14,827
F Gastos por intereses (G+H+I+J)	(61,907)
G Cantidad básica	(60,916)
H Cantidad de ajuste	(-)
I Costos y gastos de originación de créditos	(231)
J Otros gastos por intereses e intereses complementarios	(760)
K Margen financiero (A+F)	96,994
L Estimación preventiva para riesgos crediticios	(66,985)

Riesgo de crédito y extensión ⁵²	(47,054)
Costo cobranza social	(5,482)
Complemento de Pago	(14,449)
M Margen ajustado por riesgos crediticios (K+L)	30,009
N Comisiones y tarifas cobradas	5,474
O Comisiones y tarifas pagadas	(411)
P Otros ingresos	10,010
Q Otros egresos	(17,047)
R Gastos generales	(13,587)
GAOV (sin depreciaciones y amortizaciones)	(12,430)
Depreciaciones y amortizaciones	(1,932)
Costos y gastos diferidos de colocación de créditos	775
S Resultado neto (M+N+O+P+Q+R)	14,448

Fuente: Infonavit.

Criterios para la elaboración del Presupuesto de Ingresos y Egresos para el ejercicio 2021

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

	Concepto / Descripción	Millones de pesos
A Ingresos por intereses e indexación (B+C+D+E)	158,900	
Corresponde principalmente a los ingresos por intereses e indexación del portafolio hipotecario denominado en salarios mínimos, el ingreso por intereses del portafolio hipotecario denominado en pesos, el ingreso por intereses de las inversiones en el Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (Fanvit) y la Tesorería del Instituto, así como los ingresos por apertura de crédito.		
B Intereses sobre créditos	112,752	
Es la aplicación de las tasas de interés correspondientes, sobre los saldos mensuales de los créditos de la cartera vigente otorgados en Veces Salario Mínimo (VSM), así como a la aplicación de la tasa nominal de 12.00% sobre el saldo de los créditos denominados en pesos. Asimismo, se consideran las tasas diferenciadas que corresponden al nuevo esquema de crédito en pesos.		
C Ingresos por apertura de créditos (neto)	642	
Refiere a la aplicación, correspondiente a 2021 de la comisión por apertura de crédito de 3% sobre el valor de los créditos de vivienda neto de los honorarios notariales, que es cobrada al momento de originar los créditos y que se difiere anualmente durante la vida		

⁵² Incluye, además, la indexación de las reservas y recuperación neta de créditos previamente segregados.

de estos. Es de destacar que para los créditos otorgados a trabajadores con salario por hasta 2.6 Unidades de Medida y Actualización (UMA) no se cobra dicha comisión.

D Indexación de cartera de créditos	30,680
Para la cartera denominada en VSM corresponde al incremento porcentual del salario mínimo para el año 2021, sin que este pueda rebasar el incremento en la UMA (inflación general) para el mismo periodo. En este caso corresponde a 3.90%.	
E Ingresos sobre inversiones en valores	14,827
Considera los intereses derivados de las inversiones del Fanvit y de la tesorería.	
F Gastos por intereses (G+H+I+J)	-61,907
Este concepto se compone por la cantidad básica y la cantidad de ajuste, las cuales constituyen el rendimiento que el Infonavit otorga al ahorro de los trabajadores en la SCV. En 2021 el Instituto estima otorgar a la SCV, el rendimiento que corresponde por ley, que es la cantidad básica ⁵³ .	
G Cantidad básica	-60,916
La cantidad básica es el rendimiento mínimo que por Ley el Instituto debe otorgar al ahorro de los trabajadores en la SCV. En 2021 se otorga de acuerdo con las tasas aplicables a cada una de las denominaciones que integren los activos financieros del Instituto, con base en la proporción que estas guarden sobre la suma del total de los activos financieros.	
H Cantidad de ajuste	0
Es el rendimiento adicional a la cantidad básica, cuya finalidad es fortalecer el ahorro de los trabajadores en la SCV.	
I Costos y gastos de originación de créditos	-231
Corresponde a la aplicación del diferimiento de los costos y gastos de originación de crédito, de conformidad a las disposiciones establecidas en la CUOEF.	
J Otros gastos por intereses e intereses complementarios	-760
Se compone principalmente por los intereses pagados a las amortizaciones en exceso más intereses complementarios a la Subcuenta de Vivienda.	
K Margen financiero (A+F)	96,994
Es la diferencia resultante entre los ingresos por intereses y los gastos por intereses.	

⁵³ Incluye, además, costos y gastos de originación de créditos y otros gastos por intereses e intereses complementarios.

El margen financiero representa el resultado bruto de las posiciones financieras del Instituto.	
L	Estimación preventiva para riesgos crediticios -66,985
	<p>Esta cantidad corresponde a la estimación de gasto por la pérdida esperada derivada del impago de los créditos durante su plazo remanente. En este rubro se reconoce el gasto por complemento al pago de los créditos en pesos (este complemento representa un apoyo a los acreditados con salario hasta por 6.5 UMA). El complemento al pago representa el apoyo que ofrece la mutualidad para mantener tasas efectivas bajas a los créditos de personas con menores ingresos.</p>
M	Margen ajustado por riesgos crediticios 30,009 (K+L)
	<p>Es el resultado de disminuir al margen financiero el importe de la estimación preventiva para riesgos crediticios.</p>
N	Comisiones y tarifas cobradas 5,474
	<p>Se integra principalmente por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comisiones por servicios de administración de cartera. • Ingresos por la revalorización de las constancias de Cedevi.
O	Comisiones y tarifas pagadas -411
	<p>Se integra principalmente por las comisiones bancarias pagadas por la recepción y dispersión de pagos, por el costo de operación del Fanvit y del producto Mejoravit.</p>
P	Otros ingresos 10,010
	<p>Incluye principalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso por recargos actualizaciones y multas a patrones fiscalizados. • La utilidad por el reconocimiento inicial y venta de bienes adjudicados y recibidos en dación. • Resultado por amortización anticipada de Cedevi.
Q	Otros egresos -17,047
	<p>Esta cifra se compone con gastos diversos relacionados indirectamente con la operación de originación, cobranza, fiscalización y recuperación de activos. Algunos de los principales rubros incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimación por baja de valor de bienes adjudicados. • Autoseguro de crédito y prima de seguro de vida. • Erogaciones de carácter fortuito. • Estimación por incobrabilidad de deudores diversos. • Estimación por irrecuperabilidad de cuentas por cobrar a patrones. • Pérdida en el reconocimiento inicial de bienes adjudicados y recibidos en dación.
R	Gastos generales -13,587
	<p>Representa el total de los gastos generales, de las depreciaciones y amortizaciones. Los costos y gastos de crédito son disminuidos de conformidad a los criterios establecidos en la CUOEF. Su integración contempla los siguientes conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastos de operación del personal. • Adquisición de materiales y artículos de operación. • Mantenimiento, reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles. • Gastos de operación. • Impuestos. • Costos y gastos de colocación de créditos. • Depreciaciones y amortizaciones.
S	Resultado neto (M+N+O+P+Q+R) 14,448
	<p>Corresponde al resultado de operación que incrementa el patrimonio del Infonavit.</p>



2. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN, OPERACIÓN Y VIGILANCIA (GAOV) 2021

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

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

El presupuesto de GAOV para 2021 tiene como objetivo el asegurar que el Infonavit cuente con los recursos humanos, tecnológicos y materiales necesarios para llevar a cabo un Plan Estratégico y Financiero que permita:

- Otorgar un rendimiento a las Subcuenta de Vivienda de los derechohabientes ahorradores.
- Financiar al menos 352 mil créditos hipotecarios para la adquisición de vivienda nueva o existente y 146 mil créditos no hipotecarios (mejoramiento y autoproducción). El número de financiamientos

hipotecarios está asociado con una derrama por parte del Infonavit de 168.5 mil mdp.

- Desplegar proyectos orientados a atender al derechohabiente de menores ingresos, brindando servicios de calidad.
- Fortalecer las capacidades institucionales, para lograr una eficiencia operativa.
- Contribuir al desarrollo del mercado interno durante un año en el que el entorno económico y financiero global presenta incertidumbre.

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

I. Proyecto de presupuesto GAOV 2021

El Presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia proyectado para 2021 asciende a 14,362 mdp lo que representa, en términos nominales, una ampliación de 1,280 mdp o bien 9.8% respecto del presupuesto solicitado y aprobado por el H. Consejo de Administración del Instituto para 2020. En términos reales esta variación representa 5.98%. La tabla 22 presenta también la proyección de gasto para el cierre de 2020, la cual refleja la velocidad del gasto, motivada entre otros factores, por eficiencias logradas y los impactos de la contingencia.

Tabla 23. Presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia 2020-2021 en mdp

Nombre del capítulo	Presupuesto 2021	Aprobado 2020	Última mod. 2020*	Proyección cierre 2020
100 Gastos de operación del personal	6,306	6,126	6,126	5,675
200 Adquisición de materiales y artículos de operación	105	73	87	74
300 Depreciaciones y amortizaciones	1,932	1,540	1,540	1,540
400 Mantenimiento, reparación y conservación de bienes muebles e inmuebles	259	364	373	282
500 Gastos de operación	5,619	4,816	4,793	3,887
600 Impuestos	142	162	162	139
Total general	14,362	13,082	13,082	11,598

*Presupuesto modificado 2020.

Fuente: Infonavit.

II. Determinación del cómputo GAOV 2021 para efectos del cumplimiento del artículo 16, fracción VII de la Ley del Infonavit

Tabla 24. Proporción de GAOV 2021 a recursos totales

Concepto	GAOV 2021 mdp	
Relación GAOV a recursos totales		
(A) GAOV	14,362	
Costos y gastos diferidos de crédito	-775	
(B) GAOV neto	13,587	
(C) (+) Otros gastos	1,313	
Comisiones y tarifas pagadas	411	
(c') Costos y gastos diferidos	231	
806 - Regularización de expedientes	384	
808 - Reserva territorial	130	
810 - Gastos judiciales	152	
811 - Estudios de impacto por desastres naturales	5	
(D) (-) Recuperación de gastos	7,098	
Comisiones y tarifas cobradas	5,474	
Comisiones por apertura	642	
Utilidad en reserva territorial	0	
Recargos, actualizaciones y multas	982	
E = (B+C-D)	GAOV computable (descontando costos y gastos diferidos)	7,802
(G) Recursos totales (activos brutos)	2,087,440	
Proporción de GAOV a recursos totales (E / G)		
F = (A + C - c' - D)	GAOV computable (sin descontar costos y gastos diferidos)	8,346
Proporción de GAOV a recursos totales (F / G)		

Fuente: Infonavit.

Los Gastos de Administración Operación y Vigilancia establecidos para el ejercicio 2021 ascienden a 14,362 mdp (A), bajo la metodología propuesta por el Comité de Auditoría y autorizada por el H. Consejo de Administración en noviembre de 2007, se desglosa de la forma siguiente:

- El GAOV del Estado de Resultados es aquel que considera la disminución de los costos y gastos diferidos de crédito previstos en las Disposiciones (CUOEF), que asciende a **13,587 mdp (B)**.

- Al GAOV del Estado de Resultados se adicionan los “Otros gastos” del estado de resultados de las partidas identificadas del grupo 800 (Gastos judiciales, regularización de expedientes, reserva territorial, estudios de impacto por desastres naturales), más las comisiones y tarifas pagadas y los costos y gastos diferidos devengados del periodo: **1,313 mdp (C)**.
- Finalmente, a los conceptos antes mencionados se disminuyen las “recuperaciones de gastos”, las cuales se integran por: las “comisiones y tarifas cobradas” generadas por la administración de portafolios de terceros, los “otros ingresos” en los conceptos de la utilidad de reserva territorial y los ingresos por recargos, actualizaciones y multas, así como las comisiones por apertura de crédito generadas en el periodo, las cuales se consideran como un crédito diferido en los pasivos institucionales **7,098 mdp (D)**.

Así, el total de conceptos que integran el **GAOV computable (descontando costos y gastos diferidos)** asciende para 2021 a **7,802 mdp (B+C-D)**, el cual se compara contra los **activos brutos promedio del Infonavit en el año 2021**, el resultante es la **relación GAOV a recursos totales administrados de 0.37%, en cumplimiento con el Art. 16, fracción 7, de la Ley del Infonavit**.

III. Descripción de cambios relevantes al Presupuesto GAOV 2021 por capítulo

La integración del presupuesto 2021 se realizó con un enfoque de atención a las necesidades del Instituto, después de valorar todas las eficiencias posibles, los ejes estratégicos a implementar y los ajustes presupuestales realizados durante 2019 y 2020.

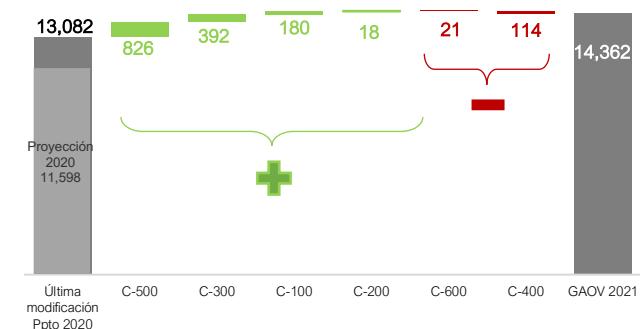
Así, al analizar los cambios relevantes del presupuesto 2021 con relación a la última modificación presupuestal de 2020, se observa que el presupuesto del capítulo 100 de Gastos de operación del personal para 2021 se estima en 6,306 mdp, esto es un incremento de 180 mdp o 2.9% respecto de la última modificación del presupuesto 2020.

Esta variación refleja los incrementos esperados, así como ajustes en los cálculos actuariales de pensiones del personal del Instituto.

Gráfica 31. Principales variaciones en el Presupuesto

GAOV 2021 de acuerdo con el tamaño de la variación

(millones de pesos)



Fuente: Infonavit.

El presupuesto del capítulo 500 incrementa 826 mdp respecto de la última modificación del presupuesto 2020, lo que equivale a 17% y refleja el crecimiento de actividades sustantivas asociadas a la transformación del Instituto dentro de las que destacan:

- Otras asesorías para la operación de programas derivado de la implementación de iniciativas de las áreas del Instituto, dentro de las que se destaca el programa de Originación Móvil y Digital, Verificación de obra, plataforma para la operación, monitoreo y control de Línea IV, y la contratación de asesorías, consultorías y servicios especializados en materia tecnológica, como los relativos a la atención de contingencias.
- Esfuerzos de cobranza fiscal, notificación de créditos fiscales, procedimientos administrativos de ejecución y notificación productos persuasivos.
- Contratación de servicios de cobranza administrativa y estudios de valoración socioeconómica de los acreditados que tienen como propósito la contención de cuentas para que estas no llegue a juicio y el acreditado conserve su patrimonio.
- Contratación de servicios de proveedores de servicios jurídicos, notariales y para contingencias legales que permitan dar atención a las acciones legales y jurídicas propias del Instituto.
- Nuevos servicios tecnológicos como los requeridos para mejorar el costo del equipo de cómputo, tomando el formato de arrendamiento, servidores y licencias de protección para portales institucionales.
- Servicios de transporte requeridos para mudanza de oficinas y concentración de documentos en bodegas institucionales.

3. PRESUPUESTO DE INVERSIONES 2021

Derivado de la Ley del Infonavit, en su artículo 23, fracción V, que menciona la facultad de presentar al H. Consejo de Administración, los presupuestos de Ingresos y Egresos, el proyecto de gastos y los planes de Labores y de Financiamientos para el año siguiente; se establece dentro del Estatuto Orgánico, la facultad de establecer los lineamientos y medidas de eficiencia y eficacia en el ejercicio del presupuesto de Gastos e Inversiones propias (art. 33 - II); así como formular y administrar los presupuestos anuales referentes a GAOV e Inversiones propias (art. 68 - I).

Al igual que el presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia, este proyecto de presupuesto consideró para 2021 el tipo de cambio promedio del dólar de 23.50 pesos. Para evitar variaciones presupuestales, una vez que se ejerza el mismo, si el tipo de cambio es mayor, la diferencia se registrará en el estado de resultados como fluctuación cambiaria.

I. Proyecto de Presupuesto de Inversiones Propias 2021

El Presupuesto de Inversiones Propias (IP), correspondiente al capítulo 900 en el catálogo de capítulos y partidas presupuestales del Instituto, se estima para 2021 en 2,409 millones de pesos (mdp), lo que representa una reducción de 7.6%, equivalente a 199 mdp en términos nominales respecto de la última modificación del presupuesto 2020. En términos reales esta variación representa una disminución de 10.9%. El Presupuesto de Inversiones Propias considera las siguientes partidas presupuestales:

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

Tabla 25. Presupuesto de Inversiones Propias 2020-2021 (mdp)

Partida	Nombre de la partida	Presupuesto 2021	Aprobado 2020	Última mod. 2020*	Proyección cierre 2020
902	Edificios, terrenos e instalaciones	601	917	917	440
904	Equipo de cómputo	1,486	1,616	1,616	1,562
906	Vehículos	26	25	25	25
908	Mobiliario y equipo de oficina	296	50	50	20
Total Inversiones Propias		2,409	2,608	2,608	2,048

*Presupuesto modificado 2020.

Fuente: Infonavit.

II. Presupuesto de Inversiones Propias 2021 por partida presupuestal

Al observar el total del presupuesto de Inversiones Propias por partida presupuestal, es posible identificar que las que mayores recursos concentran son la partida 904 Equipo de cómputo, licencias y desarrollos, con 62% del presupuesto, y la partida 902 de Edificios, terrenos e instalaciones, con 25%.

El 13% del presupuesto de IP se distribuye entre las partidas 908 Mobiliario y equipo de oficina y 906 Vehículos con 12% y 1%, respectivamente.

La partida con mayor incremento en el capítulo de Inversiones Propias es la 908 Mobiliario y equipo de oficina con un incremento de 246 mdp respecto del presupuesto 2020. Esto se debe, principalmente, a las acciones que realiza el Infonavit para el equipamiento de las instalaciones de las delegaciones y los Centros de Servicio Infonavit (Cesi) en los estados, así como al mobiliario que se requerirá para equipar el edificio adyacente a las oficinas centrales.

El presupuesto de la partida 904 será destinado para la adquisición de *hardware y software*; desarrollo de nuevas plataformas y nuevos servicios de TI que faciliten la operación del Instituto. Entre estos destacan el desarrollo de una plataforma tecnológica de gestión y análisis de datos. Esta partida contempla una reducción de 130 mdp en el presupuesto 2021 respecto al presupuesto 2020, derivado de la reformulación del alcance de algunos proyectos estratégicos y la conclusión de otros.



4. PRESUPUESTO TOTAL 2021

En este Plan Estratégico y Financiero se incluye la agregación más amplia de componentes que tengan que ver con el gasto, de forma directa o bien, bajo un enfoque de reserva contable.

Durante gran parte de 2020, la Administración del Infonavit mantuvo una estrategia de identificación de eficiencias que pudieran repercutir sobre todos los renglones de gasto para lograr contribuir a la reducción de gastos y contar con un presupuesto basado en las necesidades del Instituto y alineado a sus objetivos estratégicos; no obstante, los retos que la economía mundial enfrenta y la necesidad de mantener los mejores rendimientos posibles para los trabajadores del país.

En ese sentido, derivado del análisis y revisión con los titulares de cada área, se buscó construir un presupuesto que se ajustara a una nueva realidad del gasto para el ejercicio 2021 y que se mantuviera alineado a la orientación estratégica y táctica del Instituto. Considerando lo anterior, se llegó a una presupuestación de gasto total de 20,910 mdp para el año 2021. Esta cifra se integra con la suma de 14,362 mdp de GAOV, 2,409 mdp de Inversiones Propias y 4,139 mdp de Otros gastos. Entre estos últimos, el principal gasto es la reserva contable por el autoseguro de crédito del Infonavit (cancela el saldo deudor de los acreditados que fallecen).

Resulta relevante destacar que comparado con el ejercicio 2020, esta medida amplia del gasto contempla un incremento real de tan sólo 1%.

La Administración del Infonavit mantendrá la disciplina administrativa en el periodo 2021-2025, apegándose a lo establecido en el artículo 16, fracción VII, de la Ley del Infonavit (GAOV no excederá 0.55% de los recursos totales del Instituto). En este sentido, el GAOV computable (descontando costos y gastos diferidos) asciende para 2021 a 7,802 mdp, por lo que la relación GAOV a recursos totales administrados es de 0.37%, en cumplimiento a la Ley.

Asimismo, se establecerá un techo prudencial a las inversiones propias, para que éstas mantengan congruencia presupuestaria con la estrategia propuesta por la Administración para el periodo 2020-2024. Para 2021 dicho techo prudencial implica un total de 10,211 mdp, lo cual representa 0.49% de los activos brutos promedio del Infonavit.

De esta forma buscamos orientar al Instituto a contar con un presupuesto cada vez más cercano a uno basado en las más estrictas necesidades, atendiendo los principios de racionalidad.



PLAN DE LABORES Y FINANCIAMIENTOS 2021

El Plan de Labores y Financiamientos 2021 está integrado por los Proyectos Estratégicos 2021 y el Programa Operativo Anual 2021.



1. PROYECTOS ESTRATÉGICOS 2021

En 2020 el Infonavit continuó con un proceso de transformación encaminado a entender con mayor profundidad las necesidades de los derechohabientes y a generar las soluciones adecuadas para su atención. La implementación de diversos servicios y construcción de productos que satisfagan las necesidades de los derechohabientes es resultado de la ejecución de los proyectos institucionales.

Entre los elementos fundamentales para cumplir con la estrategia del Instituto se encuentra la implementación y desarrollo de proyectos institucionales para la mejora en la relación con las y los derechohabientes, el desarrollo de soluciones financieras que se adapten a sus necesidades y la mejora en la operación del Instituto.

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

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

Portafolio de proyectos 2021

Dando continuidad al ejercicio realizado en 2020, el portafolio de proyectos que se presenta a la autorización de la H. Asamblea General en diciembre de 2020 está compuesto por proyectos estratégicos y tácticos, distinguiendo unos y otros mediante la implementación de parámetros cuantitativos que permitan diferenciarlos en función de su alineación estratégica, su impacto para derechohabientes o patrones, su transversalidad y demás criterios cuantitativos y cualitativos establecidos en la actualización a la normativa de proyectos institucionales, ocurrida durante 2020.

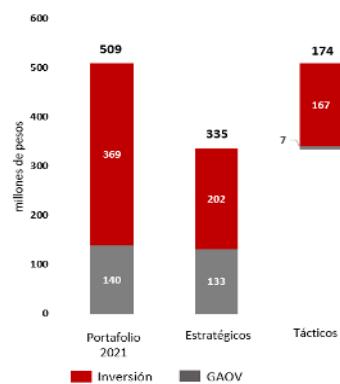
Históricamente, los proyectos tácticos eran financiados con recursos propios de cada área, tomando recursos de su *continuidad operativa*, por lo que mantener sus solicitudes de presupuesto para 2021 en el marco del portafolio de

proyectos institucionales permite mantener el monitoreo individualizado y puntal de la ejecución de su inversión y gasto, así como de la supervisión y reporte mensual de los avances desde su inicio y hasta su implementación.

En función de estas definiciones, el portafolio de proyectos institucionales que se pone a consideración y autorización de la H. Asamblea General del Instituto se integra por 11 proyectos estratégicos y 8 tácticos, que en conjunto solicitan un presupuesto de 509.03 mdp para 2021, integrado de la siguiente manera: 369.19 mdp de inversión y 139.84 de GAOV.

Del total de los 509.03 mdp, 322.52 mdp (63%) corresponde al importe de los proyectos ya iniciados en 2020 y que continuarán gestionándose durante 2021. En tanto que 186.51 mdp (37%), con 107.87 mdp de inversión y 78.63 mdp de GAOV, se propondrán para las tres nuevas iniciativas de proyectos.

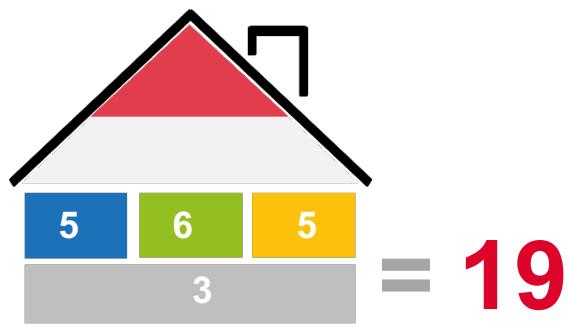
Gráfica 32. Presupuesto del Portafolio de proyectos 2021



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

Es importante mencionar que existen proyectos en cada uno de los ejes y habilitadores, con el fin de obtener los objetivos en cada uno de ellos.

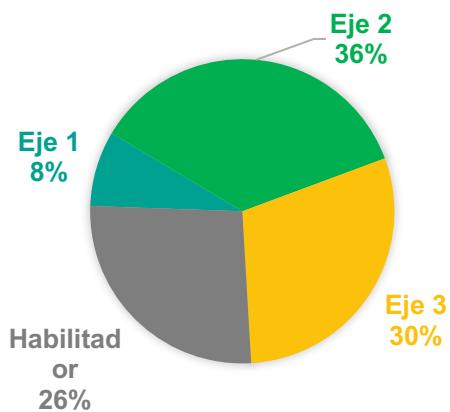
Gráfica 33. Portafolio de proyectos 2021 por eje estratégico



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

En cuanto a la distribución del presupuesto por eje, la distribución es la siguiente:

Gráfica 34. Distribución del presupuesto por eje estratégico



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

Los 19 proyectos institucionales se enlistan a continuación.

Proyectos por eje estratégico

En relación con los proyectos que están vinculados con el Eje 1, se considera un total de cinco, de los cuales cuatro son estratégicos y uno es táctico. El presupuesto total es de 40.77 mdp, dividido en 23.05 mdp de inversión y 17.72 de GAOV.

Proyectos enfocados en mejorar la relación con las y los derechohabientes (Eje 1)

Millones de pesos						
Nú. m.	Proyecto	Área	Inver sión	GAOV	Total	Tipo
1	Mejoras en el servicio de devolución de pagos en exceso (ROA)	SGGC	3.46	16.18	19.63	E
2	Reingeniería del Servicio de Citas	SGO	15.76	0.00	15.76	E
3	Programa de actualización y mejora de los servicios en MCI y APP	SGO	3.83	0.00	3.83	T
4	Actualización normativa para atención en delegaciones	SGO	0.00	1.55	1.55	E
5	Implementación 4 servicios electrónicos para DH	SGPFyF	0.00	0.00	0.00	E
		Total	23.05	17.72	40.77	

Tipo: E: Proyecto estratégico. T: Proyecto táctico

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

En el caso de los proyectos asociados al Eje 2 se considera un total de seis, de los cuales cuatro son estratégicos y dos tácticos. El presupuesto total es de 182.10 mdp, dividido en 84.98 mdp de inversión y 97.11 de GAOV.

Proyectos enfocados en generar soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes (Eje 2)

Millones de pesos						
Núm.	Proyecto	Área	Inversión	GAOV	Total	Tipo
6	Nuevo esquema de crédito en pesos	SGC	31.75	50.00	81.75	E
7	Cuenta Infonavit + Crédito Bancario	SGC	27.00	20.00	47.00	E
8	Unamos Créditos (3 personas)	SGC	19.93	20.00	39.93	E
9	Financiamiento para titulación de vivienda dentro de la Plataforma de Autoproducción de vivienda	SGC	6.00	3.48	9.48	T
10	Crédito para trabajadores de la agroindustria	SGC	0.00	3.63	3.63	T
11	Ampliación de canales para recepción de aportaciones extraordinarias a la SCV	SGPFyF	0.30	0.00	0.30	E
		Total	84.98	97.11	182.10	

Tipo: E: Proyecto Estratégico. T: Proyecto Táctico

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

En el Eje 3 se encuentran cinco proyectos, dos de ellos estratégicos y tres tácticos. El presupuesto total es de 151.34 mdp, dividido en 126.34 mdp de inversión y 25.0 mdp de GAOV.

Proyectos enfocados en generar una operación eficiente y transparente (Eje 3)

Millones de pesos

Núm.	Proyecto	Área	Inversión	GAOV	Total	Tipo
12	Rediseño SAP (FICO – TRM)	SGPFyF	76.12	25.00	101.12	E
13	Homologación de fuentes de información para administración de créditos	SGGC	31.01	0.00	31.01	T
14	Mejora en el servicio de recepción y devolución de pagos (REA)	SGGC	16.00	0.00	16.00	E
15	Automatización conciliación contable	SGPFyF	3.20	0.00	3.20	T
16	Reingeniería de la plataforma de Recaudación Fiscal	SGPFyF	0.00	0.00	0.00	T
Total			126.34	25.00	151.34	

Tipo: E: Proyecto estratégico. T: Proyecto táctico

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

Los proyectos que están asociados a la implementación de Habilitadores son 3, de los cuales 1 es estratégico y 2 tácticos. El presupuesto total es de 134.83 mdp, mismo que se tiene considerado en inversión.

Proyectos enfocados en implementar habilitadores-clave requeridos

Millones de pesos

Núm	Proyecto	Área	Inversión	GAOV	Total	Tipo
17	Plataforma Biométrica Institucional 2.0	SGTI	91.60	0.00	91.60	T
18	Sistema de Información Infonavit	SGPFyF	31.74	0.00	31.74	T
19	Reportes Regulatorios para la CNBV	SGPFyF	11.49	0.00	11.49	E
Total			134.83	0.00	134.83	

Tipo: E: Proyecto estratégico. T: Proyecto táctico

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

Para consultar la descripción detallada de las fichas de cada proyecto, dirigirse a la siguiente liga donde se encuentra el Portafolio de proyectos por eje estratégico con cada uno de sus componentes: [Portafolio de Proyectos](#)



Da clic en el eje estratégico que quieras consultar:

	Relación directa, frecuente y consistente con los y las derechohabientes
	Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de los y las derechohabientes
	Operación eficiente y transparente
	Habilidades

Da clic en el proyecto institucional que quieras consultar:

	Ampliación de servicios electrónicos para los derechohabientes
	Chat Institucional en WhatsApp y Canales Digitales
	Consolidación Servicio Pagos en Exceso
	Fortalecimiento de Marca Infonavit
	Mejora Integral del Servicio
	Serialización Institucional
	Transformación Digital
	Reingeniería del Servicio de Citas
	Transición al nuevo medio de delegaciones

Ampliación de servicios electrónicos para los derechohabientes

Objetivo: Diminuir costos y tiempos por transacción, para el Instituto y para los y las derechohabientes, a través de la migración de trámites y servicios presenciales hacia espacios de auto-servicio.

Tipo de Proyecto: Estratégico

Área Líder: Subdirección General de Planeación Financiera y Fomentación (SGPFH)

Áreas participantes: SGPFH, MCA, y MAF.

Presupuesto Requerido: No aplica

Plazos de ejecución:

Da clic para conocer más información del proyecto:

	Ficha general
	Problemática o necesidad
	Objetivo y alcance
	Productos y servicios
	Beneficios esperados

Ampliación de servicios electrónicos para los derechohabientes

Objetivo: Diminuir costos y tiempos por transacción, para el Instituto y para los y las derechohabientes, a través de la migración de trámites y servicios presenciales hacia espacios de auto-servicio.

Tipo de Proyecto: Estratégico

Área Líder: Subdirección General de Planeación Financiera y Fomentación (SGPFH)

Áreas participantes: SGPFH, MCA, y MAF.

Presupuesto Requerido: No aplica

Plazos de ejecución:

Da clic para conocer más información del proyecto:

	Ficha general
	Problemática o necesidad
	Objetivo y alcance
	Productos y servicios
	Beneficios esperados

Ampliación de servicios electrónicos para los derechohabientes

Objetivo: Diminuir costos y tiempos por transacción, para el Instituto y para los y las derechohabientes, a través de la migración de trámites y servicios presenciales hacia espacios de auto-servicio.

Tipo de Proyecto: Estratégico

Área Líder: Subdirección General de Planeación Financiera y Fomentación (SGPFH)

Áreas participantes: SGPFH, MCA, y MAF.

Presupuesto Requerido: No aplica

Plazos de ejecución:

Da clic para conocer más información del proyecto:

	Ficha general
	Problemática o necesidad
	Objetivo y alcance
	Productos y servicios
	Beneficios esperados

Ampliación de servicios electrónicos para los derechohabientes

Objetivo: Diminuir costos y tiempos por transacción, para el Instituto y para los y las derechohabientes, a través de la migración de trámites y servicios presenciales hacia espacios de auto-servicio.

Tipo de Proyecto: Estratégico

Área Líder: Subdirección General de Planeación Financiera y Fomentación (SGPFH)

Áreas participantes: SGPFH, MCA, y MAF.

Presupuesto Requerido: No aplica

Plazos de ejecución:

Da clic para conocer más información del proyecto:

	Ficha general
	Problemática o necesidad
	Objetivo y alcance
	Productos y servicios
	Beneficios esperados

Ampliación de servicios electrónicos para los derechohabientes

Objetivo: Diminuir costos y tiempos por transacción, para el Instituto y para los y las derechohabientes, a través de la migración de trámites y servicios presenciales hacia espacios de auto-servicio.

Tipo de Proyecto: Estratégico

Área Líder: Subdirección General de Planeación Financiera y Fomentación (SGPFH)

Áreas participantes: SGPFH, MCA, y MAF.

Presupuesto Requerido: No aplica

Plazos de ejecución:

Da clic para conocer más información del proyecto:

	Ficha general
	Problemática o necesidad
	Objetivo y alcance
	Productos y servicios
	Beneficios esperados

Ampliación de servicios electrónicos para los derechohabientes

Objetivo: Diminuir costos y tiempos por transacción, para el Instituto y para los y las derechohabientes, a través de la migración de trámites y servicios presenciales hacia espacios de auto-servicio.

Tipo de Proyecto: Estratégico

Área Líder: Subdirección General de Planeación Financiera y Fomentación (SGPFH)

Áreas participantes: SGPFH, MCA, y MAF.

Presupuesto Requerido: No aplica

Plazos de ejecución:

Da clic para conocer más información del proyecto:

	Ficha general
	Problemática o necesidad
	Objetivo y alcance
	Productos y servicios
	Beneficios esperados

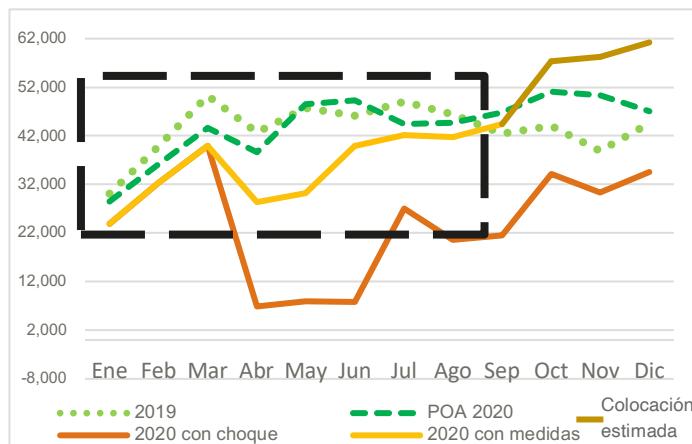
2. PROGRAMA OPERATIVO ANUAL 2021

Las metas de colocación de crédito para 2020 se programaron a finales de 2019 bajo ciertos supuestos económicos de oferta y demanda que no se han materializado debido a las contingencias sanitaria y económica que iniciaron en el segundo trimestre del año; lo que ha provocado una brecha entre el avance esperado y la meta 2020.

Cabe destacar que para 2020, el Instituto se planteó una meta de colocación de **529,514 créditos**. Sin embargo, con el efecto de la contingencia sanitaria, particularmente la pérdida esperada de empleo y la caída en la actividad económica, las estimaciones arrojaban que la originación de créditos pudo haber caído hasta **287 mil créditos**, es decir, una reducción de 45%.

Para contrarrestar este impacto, se pusieron en marcha medidas de apoyo en beneficio de las y los acreditados, patrones y desarrolladores; con lo que se estimó que la colocación acumulada de 2020 podría llegar a **500,001 créditos**, valor que se encuentra dentro del rango de -15% de la meta planteada en el Programa Operativo Anual (POA) 2020.

Gráfica 35. Colocación de créditos mensual 2020 (hipotecarios y mejoramientos)



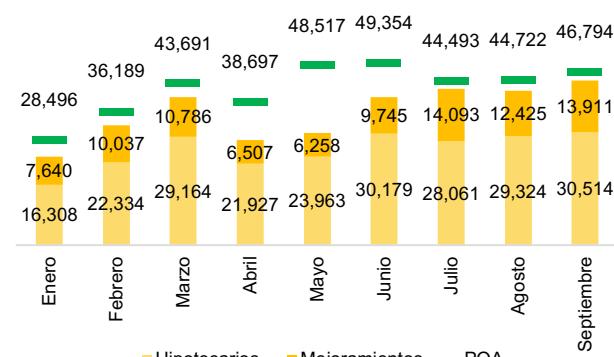
Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con cifras de operación de crédito.

La colocación semanal de créditos hipotecarios de abril y mayo fue 28% promedio menor con relación a las mismas semanas de 2019 y de hasta 50% promedio menor de la

⁵⁴ El diseño del nuevo esquema de crédito en pesos se encuentra en proceso de aprobación y se desarrollará e implementará en el primer semestre de 2021, y se definirán sus condiciones financieras.

colocación de los créditos de mejoramiento. Sin embargo, la colocación de julio y agosto retomó la línea y volumen de colocación observado en los mismos meses del año anterior y, en conjunto con medidas adicionales que se están implementando, se espera que esta tendencia positiva se mantenga al cierre del año.

Gráfica 36. Colocación de créditos 2020



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con cifras de operación de crédito.

En 2021 se espera un incremento de 7.4% en la colocación de créditos respecto al cierre estimado 2020 (463,237 créditos), derivado de las expectativas de impulso por las diversas estrategias de crédito que se implementarán, particularmente por el nuevo esquema de crédito en pesos⁵⁴.

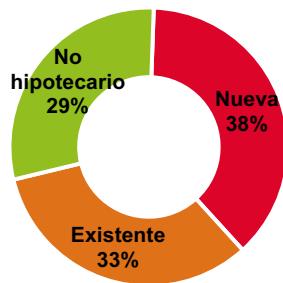
Tabla 26. Créditos hipotecarios y no hipotecarios. Estimación de cierre 2020 y meta 2021

Tipo	Cierre 2019	Estimación de cierre 2020	Meta 2021	Comparativo Meta 2021 vs. Estimación de cierre 2020
Hipotecarios	351,461	329,535	351,653	6.7%
- Nueva	186,500	172,179	187,528	8.9%
- Existente	164,961	157,356	164,125	4.3%
No hipotecarios (Mejoravit y ConstruYO*)	170,500	133,702	145,879	9.1%
Total	521,961	463,237	497,532	7.4%

*Para 2021 se estima otorgar 7,248 créditos de ConstruYO.

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Gráfica 37. Porcentajes de participación por hipotecarios y no hipotecarios para 2021

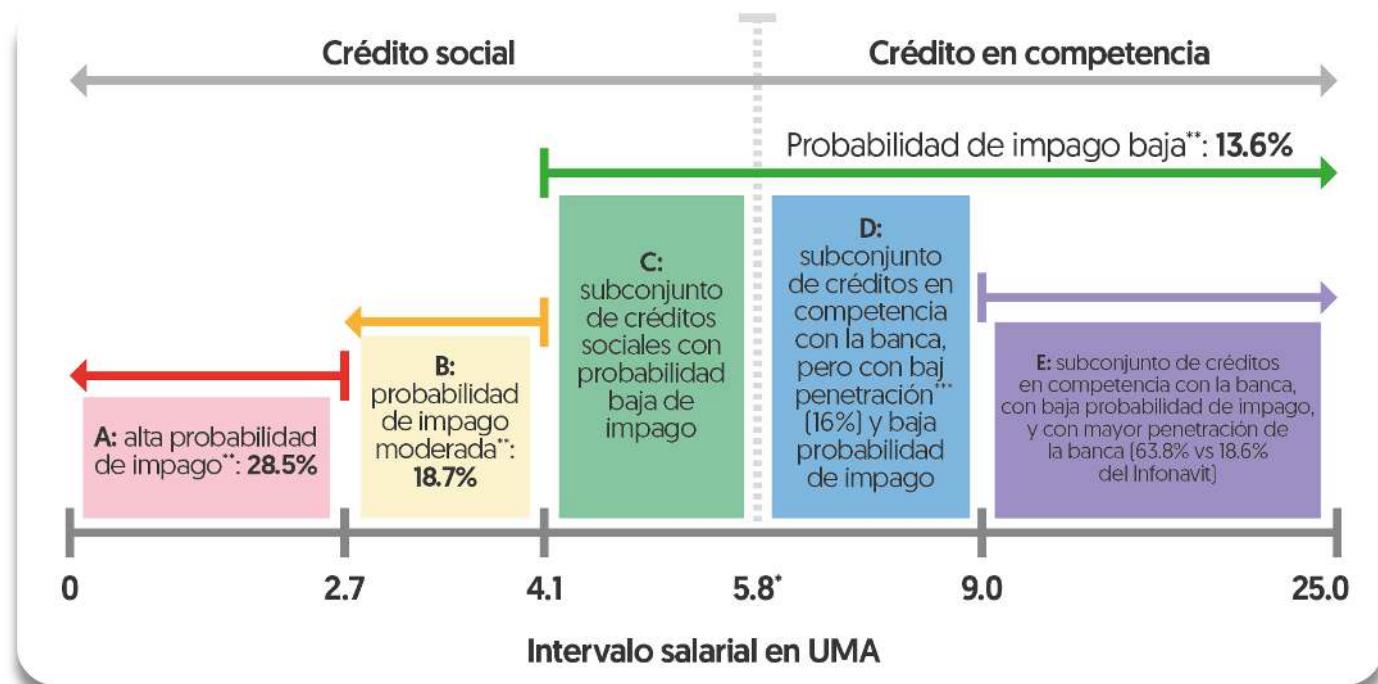


Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

El Programa Operativo Anual 2021 considera la propuesta de nuevas categorías de intervalos de ingresos del

derechohabiente para planear y reportar el otorgamiento de créditos. Esta nueva división de intervalos surge de la necesidad de armonizar la planeación estratégica del negocio con la planeación financiera, ya que la categorización anterior, obedecía principalmente a los intervalos en donde se daban subsidios a nivel federal; sin embargo, actualmente ya no existe este tipo de subsidio. Por lo anterior, se buscó que los intervalos consideraran el **Nuevo Modelo de Originación de Créditos (T1000)** y las diferentes implicaciones en riesgo y rentabilidad de la colocación, sin anteponer la vocación social del Instituto.

Ilustración 25. Nuevos intervalos de reporteo del POA



*Este segmento de UMA obedece al subsidio en tasa del diseño preliminar del Nuevo Esquema de Crédito en pesos

**Se basa en un modelo económico de *clustering* del nuevo modelo de originación T1000.

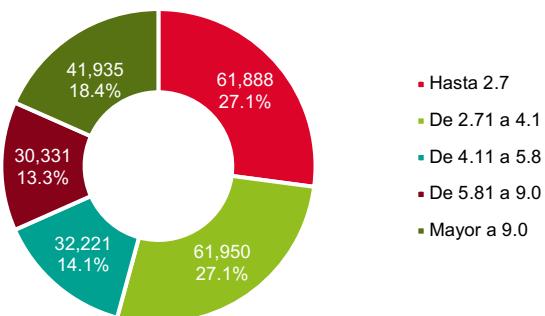
***Debajo de 9 UMA la banca coloca 36.2% de sus créditos por lo que se considera una baja penetración, mientras que arriba de este intervalo su colocación es de 63.8%.

Tabla 27. Comparativo de las razones de los intervalos anteriores con los nuevos

Intervalos UMA	Intervalos anteriores	Intervalos UMA	Nuevos intervalos
	Justificación		Justificación
Hasta 2.6		Hasta 2.7	<i>Clustering T1000</i> (cambio estructural en la probabilidad de desempleo en la vida del crédito: de 0 a 2.7 UMA la probabilidad de impago es de 28.5% y de 2.7 UMA a 4.1 la probabilidad de impago es de 18.7%).
De 2.61 a 4.0	Los intervalos hasta 2.6, 4.0 y 5 UMA respondía a la clasificación que se tenía para otorgar el subsidio a nivel federal.	De 2.71 a 4.1	
De 4.01 a 5		De 4.11 a 5.8	5.8 UMA es el nivel de ingreso máximo que se estima tendrá subsidio cruzado en el nuevo crédito en pesos.
De 5.01 a 10.0		De 5.81 a 9.0	Para definir los intervalos, se realizó un análisis de la colocación del Infonavit y de la banca a junio de 2020, para identificar algún patrón o algún cambio importante en la colocación del Infonavit y de la banca comercial. Se identificó que, después de las 9 UMA, el Infonavit coloca menos de 20% de la colocación hipotecaria y la banca comercial coloca más de 60% de su colocación hipotecaria.
Mayor a 10	No existía alguna razón clara de estos intervalos, solamente que el cambio era de 5 UMA.	Mayor a 9.0	

En ese sentido, los nuevos intervalos responden a la nueva realidad operativa y financiera del Instituto; la clasificación anterior de intervalos ha quedado obsoleta, ya que no hay otorgamiento de subsidios. Adicionalmente, es importante recalcar que dichos intervalos se encuentran equilibrados en cuanto a la colocación de créditos.

Gráfica 38. Colocación hipotecaria por intervalo (a septiembre de 2020)

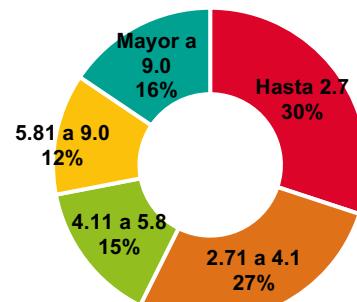


* No incluye Apoyo Infonavit

Fuente: Elaboración propia con datos de la Subdirección General de Crédito.

La meta total de colocación 2021 es de 497,532 créditos, compuesta de 351,653 créditos hipotecarios y 145,879 créditos no hipotecarios (Mejoravit y ConstruYo).

Gráfica 39. Proporción del POA por intervalos UMA



Fuente: Elaboración propia con datos de la Subdirección General de Crédito

Tabla 28. Composición del programa de crédito anual 2021

Intervalos UMA	Hipotecarios	No hipotecarios ¹	Total
A Hasta 2.7	97,603	51,938	149,541
B De 2.71 a 4.1	91,728	44,138	135,866
C De 4.11 a 5.8	48,682	23,955	72,637
D De 5.81 a 9.0	45,253	16,791	62,044
E Mayor a 9.0	68,387	9,057	77,444
Total	351,653	145,879	497,532

1/ Considera los programas Mejoravit y ConstruYo.

Fuente: Infonavit.

Tabla 29. Programa Operativo Anual 2021 por estado

Entidad	Nueva	Existente	No hipotecarios ^{1/}	TOTAL	Derrama total de crédito en millones de pesos			
					Infonavit ^{2/}	Entidades Financieras ^{3/}	No hipotecarios ^{3/}	Total
Aguascalientes	5,087	3,230	2,670	10,987	3,670.7	1,137.9	87.4	4,896.0
Baja California	6,379	9,161	8,836	24,376	7,973.5	3,770.5	309.4	12,053.4
Baja California Sur	1,308	1,714	4,000	7,022	1,607.5	434.3	130.9	2,172.6
Campeche	137	1,238	2,700	4,075	749.7	117.4	88.4	955.5
Coahuila	9,678	9,974	7,400	27,052	9,446.2	3,314.8	241.9	13,002.9
Colima	1,867	1,824	389	4,080	1,601.3	467.5	12.8	2,081.6
Chiapas	997	2,140	3,644	6,781	1,563.7	478.9	126.8	2,169.4
Chihuahua	5,069	13,898	20,000	38,967	9,021.2	3,719.1	653.8	13,394.1
Ciudad de México	3,392	14,358	4,906	22,656	9,050.2	1,215.3	196.3	10,461.8
Durango	2,531	3,588	5,535	11,654	2,591.9	803.4	180.9	3,576.2
Guanajuato	11,664	7,081	4,500	23,245	8,828.1	3,182.7	147.2	12,158.0
Guerrero	636	1,397	1,200	3,233	1,097.0	255.0	39.2	1,391.2
Hidalgo	6,152	2,418	1,200	9,770	4,480.6	981.4	39.4	5,501.3
Jalisco	19,054	14,166	9,900	43,120	14,864.1	5,663.1	342.5	20,869.7
México	12,298	9,612	15,832	37,742	11,222.4	4,819.8	516.7	16,558.9
Michoacán	3,539	3,062	1,768	8,369	2,969.1	846.1	57.9	3,873.1
Morelos	958	1,558	1,800	4,316	1,619.4	157.8	58.9	1,836.2
Nayarit	1,217	1,338	770	3,325	1,156.8	424.6	27.4	1,608.8
Nuevo León	36,913	12,739	12,800	62,452	23,449.1	11,801.2	418.5	35,668.7
Oaxaca	281	578	1,500	2,359	460.5	77.0	52.8	590.4
Puebla	5,842	3,537	1,627	11,006	4,483.8	1,142.2	53.3	5,679.3
Querétaro	6,808	4,142	3,262	14,212	6,263.3	1,013.6	106.7	7,383.6
Quintan Roo	9,833	2,454	525	12,812	5,288.8	1,907.2	17.3	7,213.2
San Luis Potosí	3,876	4,912	2,348	11,136	4,419.3	1,137.4	76.8	5,633.5
Sinaloa	5,241	5,093	3,501	13,835	4,581.1	1,786.1	114.5	6,481.7
Sonora	4,789	6,159	4,600	15,548	5,160.9	2,087.1	150.4	7,398.5
Tabasco	1,168	1,846	2,893	5,907	1,544.7	452.8	94.7	2,092.1
Tamaulipas	8,858	8,562	5,000	22,420	8,060.0	3,851.3	163.4	12,074.7
Tlaxcala	830	807	2,630	4,267	771.0	240.8	86.1	1,097.9
Veracruz	4,257	8,463	2,446	15,166	5,886.8	1,670.1	80.1	7,637.0
Yucatán	4,773	2,170	3,900	10,843	3,244.8	885.2	137.5	4,267.4
Zacatecas	2,096	906	1,797	4,799	1,356.8	380.7	59.1	1,796.6
Nacional	187,528	164,125	145,879	497,532	168,484.3	60,222.3	4,868.8	233,575.4

¹ Incluye los programas Mejoravit y ConstruYo.

² Son recursos que aplica el Infonavit. Incluye el monto de crédito, la Subcuenta de Vivienda y el ahorro voluntario.

³ Incluye el monto de crédito que otorga la entidad financiera al acreditado.

Para consultar el avance de créditos, dirigirse a la siguiente liga donde se encuentra el POA por intervalo, estado y por tipo de crédito (hipotecario y no hipotecario). Como innovación, en este tablero se podrá consultar en tiempo real los avances mensuales respecto del Programa.



3. DELEGACIONES: BRAZO OPERATIVO

Para hacer más eficiente la actividad diaria del Instituto, en abril de 2020, la H. Asamblea General aprobó un nuevo Estatuto Orgánico que, entre otras cuestiones, contempla la transición de la visión exclusiva de atención y servicios en la conformación de una nueva Subdirección General de Operaciones (SGO).

La nueva estructura orgánica establece la integración de las delegaciones regionales y representaciones del Instituto como brazos operativos, coordinados por la SGO, lo que permitirá tener un conducto único que concentre el procesamiento y solución de las necesidades y demandas de cualquier índole de los derechohabientes en las 32 entidades y así brindar un servicio más eficaz.

Este cambio fundamental contempla una mayor comunicación entre las áreas centrales y las delegaciones regionales a través de la SGO, lo que les permitirá orientar su labor, formular mejores estrategias y generar las acciones para lograr una mejor atención, así como diseñar productos y servicios en el mediano plazo que impacten positivamente en las diversas necesidades de los acreditados.

Actualmente, el Cesí es el canal de atención más usado por los derechohabientes, con 89 centros distribuidos en toda la república. A pesar de esto, su alcance resolutivo se ve limitado por diversos factores, impactando directamente a la atención. Una visita al Cesí tiene un costo de 681.60 pesos en promedio, incluyendo jornada laboral y gastos de transporte. Si se toma en consideración el salario promedio de los derechohabientes, el impacto de una visita al Cesí sin solución representa impacto reputacional negativo para el Instituto, al perder la visión social y de total accesibilidad y, principalmente, un detrimiento en la economía de los trabajadores.

Esa problemática visibilizó la necesidad de generar un diagnóstico que permita innovar en la atención, así como en detectar necesidades y determinar las acciones de mejora en distintas dimensiones:

Tabla 30. Propuestas de mejoras en los Cesí

Normativa	Alineación y homologación de procesos a través de modificaciones y actualizaciones de normativa conforme a lo previsto en el Estatuto Orgánico y a las necesidades operativas.
Humana	Alineación de estructuras organizacionales, 89 responsables de los Cesí con perfil resolutivo y funciones ampliadas; capacitación y reforzamiento del Modelo de Atención en los Cesí.
Servicios	Actualización del Catálogo Institucional de Servicios y realización de una guía de apoyo de requisitos para la homologación de la atención.
Tecnológica	Implementación de wifi que se conecte con el sistema de turnos y citas para ofrecer una mejor atención a los derechohabientes, dando la posibilidad de consulta y solución desde sus dispositivos móviles.
Física e imagen	Homologación de señalética y mobiliario impactando en la interacción con los derechohabientes.

Fuente: Elaboración propia.

El Nuevo Modelo de Delegaciones es una transición que pretende, a corto y mediano plazo, lograr beneficios que impacten directamente en la experiencia de los derechohabientes. Asimismo, implica una mayor coordinación y organización efectiva entre las oficinas centrales y delegaciones – Cesí.

Los puntos más importantes para reforzar el Modelo de Atención son:

- Estructuras administrativas alineadas y homologadas que garanticen la eficiencia de los recursos humanos necesarios para la atención.
- Rol de asesor multihabilidad.
- Esquema de ventanilla rápida y atención especializada para servicios que así lo requieran.
- Catálogo de servicios homologado.

Garantizar la resolución al primer contacto en los 89 Cesí derivará principalmente de la ampliación de facultades del responsable del Cesí que vigilará el correcto funcionamiento del Modelo de Atención y facilitará el

cumplimiento de las metas institucionales para la operación. Por su parte, las delegaciones, además de contar con un verdadero soporte operativo, se encargarán de buscar con las autoridades estatales y municipales convenios y beneficios para el cumplimiento de los objetivos.

Las delegaciones (una por estado) son oficinas de representación estatal del Infonavit donde se brinda asesoría, atención a dudas e información a los derechohabientes, acreditados, patrones y público en general para que lleven a cabo los trámites que requieran. Los Cesí son oficinas que están en todo el país para dar atención personalizada sobre todos los trámites relativos al ahorro y crédito.

La principal diferencia es que los Cesí son operados por asesores multihabilidades, asesores especializados y asesores externos que se encargan de brindar atención y servicio a los derechohabientes, acreditados y pensionados de los servicios que señala el Catálogo Institucional de Servicios. Por su parte, las delegaciones atienden o reciben personas morales, principalmente, para resolver temas de índole jurídico, técnico con los desarrolladores o de recaudación fiscal con las empresas aportantes.

La nueva operación delegacional debe asegurar en el corto plazo una comunicación más fluida entre los estados y las áreas centrales, mayor colaboración en la atención a los trabajadores, así como una planeación más eficaz para evaluar posibles áreas de oportunidad que permitan modificaciones en los distintos productos, servicios, procesos y procedimientos que no funcionen adecuadamente.

Asimismo, debe permitir consolidar un mayor nivel de análisis y una prospectiva adecuada que permita el desarrollo de estrategias exitosas para el logro de los objetivos de las delegaciones y del Instituto en los próximos años.

Para dar seguimiento al desempeño de las delegaciones se cuenta con el Tablero de Evaluación de Delegaciones (TED) que es el mapa de ruta en donde se plasman las metas específicas que deberán alcanzarse para cumplir con los objetivos institucionales. La definición de estas metas está a cargo de las áreas centrales del Instituto y los avances se monitorean mensualmente.

Se compone de diversos indicadores enfocados en dos dimensiones y definidos por ocho áreas estratégicas del Infonavit:

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

Crédito

Colocación de crédito para vivienda adecuada

Cartera

Administración del portafolio hipotecario

Operaciones

Atención y experiencia del derechohabiente

Recaudación Fiscal

Administración de las aportaciones patronales

Investigación y Finanzas

Desempeño sostenible de las viviendas

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

Contaduría General

Gestión de los recursos financieros

Secretaría General y Jurídica

Gestión administrativa y operativa

Contraloría General

Atención a recomendaciones y observaciones

Dado que la estrategia institucional responde a los retos y oportunidades que se presentan en cada momento, la definición de indicadores es dinámica. Cada semestre, se puede modificar o incorporar nuevos indicadores. Para el segundo semestre de 2020, el TED contempla 61 indicadores (52 operativos y 9 de cumplimiento), los cuales se alinean al Planteamiento estratégico de la siguiente forma:



El 46% de los indicadores se vinculan a los Ejes 1 y 2, lo cual refleja la importancia que tienen las delegaciones en el cumplimiento de metas estratégicas vinculadas principalmente con la atención directa al derechohabiente, la originación de créditos y la administración del portafolio hipotecario.

El 54% restante se enfoca en el Eje 3 “Operación eficiente y transparente”, lo cual deriva de una necesidad de atender las áreas de oportunidad identificadas, respecto a la mejora y automatización de los procesos administrativos y operativos. Lo anterior, en el marco de criterios de eficiencia, rendición de cuentas y transparencia, encaminados a cumplir con la misión del Instituto.



GLOSARIO

Cedevis	Certificados de Vivienda Infonavit. Bonos emitidos por un fideicomiso, su fuente de pago son los flujos, de interés y principal, de un conjunto de créditos hipotecarios originados por el Infonavit y cedidos hacia dicho fideicomiso. Son vendidos al público inversionista en subasta.	Vivienda, de acuerdo con la normatividad institucional vigente”.
Cesi	Centro de Servicio Infonavit. Los Cesi son oficinas ubicadas en todo el país donde se ofrece atención personalizada a los derechohabientes del Infonavit sobre todos los trámites relativos a su ahorro y crédito.	Comisión Federal de Competencia Económica. Órgano constitucional autónomo del Estado mexicano que tiene su mandato establecido en el artículo 28 de nuestra Constitución Política. Es responsable de vigilar, promover y garantizar la competencia y libre concurrencia en el país, para que los mercados funcionen eficientemente, en favor de los consumidores.
CKD	Instrumentos financieros mexicanos colocados por la Bolsa Mexicana de Valores que pertenecen al Mercado de Capital de Desarrollo y sirven como vehículo para el financiamiento de actividades y proyectos de sectores con rendimientos a largo plazo, como la infraestructura, la minería y las comunicaciones.	Costo operativo Es el Gasto por la Administración, Operación y Vigilancia (GAOV) que señala la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. El tope máximo de gastos como porcentaje de los activos es 0.55%.
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores.	COVID-19 Enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Actualmente, la COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo.
Cobranza Social	En el artículo 71 de la Ley del Infonavit se estipula que el Instituto debe dar opciones que ayuden a los acreditados a conservar su patrimonio, adoptando un esquema de Cobranza Social para la recuperación de los créditos otorgados. El Infonavit interpreta ese mandato como la serie de “acciones, productos y servicios que ofrece para apoyar a los acreditados durante la administración de su crédito, con el objeto de que puedan conservar su patrimonio, mediante soluciones viables, oportunas y con apego al respeto a la dignidad humana, observando siempre la salud financiera del Fondo Nacional de la	CUOEF Circular Única de los Órganos y Entidades de Fomento. Documento emitido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) que contiene las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento. CRM Customer Relationship Management. Herramienta que registraba todas las interacciones del Instituto con los usuarios, siendo la columna vertebral

	de la atención en todos los canales de servicio.		
Fanvit	Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores. Está integrado por aquellos recursos excedentes que a la fecha no hayan sido destinados a soluciones de vivienda para los derechohabientes.	Mejoravit	Es un crédito en pesos que una entidad financiera otorga a los derechohabientes del Infonavit para mejorar las viviendas, por ejemplo, pintar, impermeabilizar, cambiar muebles de cocina o baño, adquirir equipo para ampliar la seguridad y capacidad de desplazamiento de trabajadores o familiares que viven con alguna discapacidad.
Fovissste	Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.	mdp	Millones de pesos.
GAOV	Gastos por Administración, Operación y Vigilancia del Infonavit. Ver <i>Costo Operativo</i> .	NIIF	Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), en inglés conocidas como IFRS (International Financial Reporting Standards), son una serie de principios contables y estándares técnicos establecidos por la IASB (International Accounting Standards Board), cuyo objetivo consiste en armonizar la normativa contable a nivel internacional.
ICAP	Índice de Capitalización. Indicador regulatorio mediante el cual se estima la suficiencia del patrimonio del Infonavit para hacerle frente a las pérdidas inesperadas asociadas a sus activos y pasivos; las reglas para llevar a cabo su cálculo se establecen en el título tercero de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (CUOEF). Es el cociente entre el patrimonio neto del Instituto y la suma de los activos ponderados sujetos a riesgo de crédito, de mercado y operacional.	POA	Programa Operativo Anual.
IRN	Índice de Recomendación Neta. Indicador que mide la fidelidad de los derechohabientes e indica la satisfacción de estos. Los resultados reportados se encuentran en una escala de valoración cuyo rango oscila entre -100% a 100%. También conocido en inglés como Net Promoter Score (NPS).	pb	Puntos base. Es la centésima parte (1/100) de un punto porcentual, es decir, 1 pb = 0.01%.
ICV	Índice de Cartera Vencida. Se refiere a la razón entre el número de créditos o saldos en cartera vencida y la cartera total administrada.	REA	Régimen Especial de Amortización. Cobranza que no se lleva a cabo vía nómina.
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social.	Riesgo crediticio	Pérdida potencial que resulta del incumplimiento de los acreditados de sus compromisos de pago.
MCI	Mi Cuenta Infonavit.	Riesgo de extensión	Posibilidad de que un crédito con prórrogas o restructuraciones, una vez finalizado el plazo estipulado en el contrato de 360 pagos efectivos, cancele sus saldos antes de ser completamente amortizado, según lo marca la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

ROA	Régimen Ordinario de Amortización. Cobranza que se lleva a cabo vía nómina.		por las administradoras de fondos para el retiro dentro del Sistema de Ahorro para el Retiro vigente en México.
RUV	Registro Único de Vivienda.	SSV	Saldo de la Subcuenta de Vivienda. Ahorro monetario de los derechohabientes acumulado en su Subcuenta de Vivienda.
SAR	Sistema de Ahorro para el Retiro.		
SCV	Subcuenta de Vivienda. Cuenta personal de cada derechohabiente del Infonavit, donde se depositan las aportaciones patronales correspondientes y los intereses generados y que forman parte de su ahorro.	UMA	Unidad de Medida y Actualización. Es la referencia económica en pesos para determinar la cuantía del pago de las obligaciones y supuestos previstos en las leyes federales, de las entidades federativas y de Ciudad de México, así como en las disposiciones jurídicas que emanen de todas las anteriores.
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Es la dependencia del Poder Ejecutivo Federal que tiene como misión proponer, dirigir y controlar la política económica del gobierno federal en materia financiera, fiscal, de gasto, de ingresos y deuda pública.		El valor mensual de la UMA se calcula multiplicando su valor diario por 30.4 veces, y su valor anual se calcula multiplicando su valor mensual por 12.
Siefires	Sociedades de inversión encargadas de invertir los recursos administrados	VSM	Veces Salario Mínimo.



ÍNDICE DE DIAGRAMAS, GRÁFICAS, ILUSTRACIONES Y TABLAS

Diagrama 1. Estructura de la alineación con el PND	85
Diagrama 2. Objetivos prioritarios del Programa Sectorial	86
Diagrama 3. Características de la vivienda adecuada	86
Diagrama 4. Alineación de la Planeación estratégica del Infonavit al marco rector del sector del sector vivienda	87
Diagrama 5. Proceso de autoproducción	90
Diagrama 6. Ruta de trabajo para impulsar la autoproducción del Infonavit	90
Gráfica 1. Quejas recibidas: 2019 vs. 2020	13
Gráfica 2. Comportamiento de atenciones en los canales	14
Gráfica 3. Resultados de Experiencia del derechohabiente	14
Gráfica 4. Resultados del Índice de Recomendación Neta (IRN) (NPS en inglés) en canales digitales	15
Gráfica 5. Comportamiento de los niveles de servicio	15
Gráfica 6. Avance en la colocación de créditos	19
Gráfica 7. Presupuesto institucional 2020	24
Gráfica 8. Relación GAOV bruto más inversiones entre recursos totales 2020	24
Gráfica 9. Flujo de efectivo acumulado	25
Gráfica 10. Evolución del Coeficiente de Cobertura de Liquidez	25
Gráfica 11. Índice de Capitalización	26
Gráfica 12. Creación acumulada de empleo por actividad económica	35
Gráfica 13. Registro, verificación y producción de obra (enero-septiembre de 2020, variación porcentual anual)	36
Gráfica 14. Monto de crédito otorgado por institución	37
Gráfica 15. Devolución del SSV esperado en monto y pensionados	43
Gráfica 16. Proyección del incremento de usuarios en Mi Cuenta Infonavit	44
Gráfica 17. Composición esperada de largo plazo del portafolio del Fanvit	47
Gráfica 18. Portafolio de crédito	50
Gráfica 19. Portafolio de crédito hipotecario	50
Gráfica 20. Comercialización vivienda recuperada	55
Gráfica 21. Flujo de efectivo	58
Gráfica 22. Ingresos por fiscalización	58
Gráfica 23. Rentabilidad recaudatoria	59
Gráfica 24. Escenarios del remanente de operación	70
Gráfica 25. Rendimiento real SCV	71
Gráfica 26. Gasto en reservas	76
Gráfica 27. Estadística descriptiva del portafolio en VSM	83
Gráfica 28. Valor de la garantía actual de los créditos	84
Gráfica 29. Alternativas para reestructurar créditos	84
Gráfica 30. PIB del sector vivienda según su clasificación funcional 2018	89
Gráfica 31. Principales variaciones en el Presupuesto GAOV 2021 de acuerdo con el tamaño de la variación	103
Gráfica 32. Presupuesto del Portafolio de proyectos 2021	107
Gráfica 33. Portafolio de proyectos 2021 por eje estratégico	108
Gráfica 34. Distribución del presupuesto por eje estratégico	108
Gráfica 35. Colocación de créditos mensual 2020	111
Gráfica 36. Colocación de créditos 2020	111
Gráfica 37. Porcentajes de participación por hipotecarios y no hipotecarios para 2021	112
Gráfica 38. Colocación hipotecaria por intervalo	113
Gráfica 39. Proporción del POA por intervalos UMA	113

Ilustración 1. Interacción del derechohabiente con el Infonavit y sus soluciones financieras.....	8
Ilustración 2. Descripción de las soluciones financieras que ofrece la mutualidad del Infonavit	9
Ilustración 3. Volumen de atención en los canales	13
Ilustración 4. Apoyos para los acreditados.....	22
Ilustración 5. Apoyos para trabajadores de empresas en paro técnico	22
Ilustración 6. Apoyos para protección del empleo formal.....	23
Ilustración 7. Ejes del Plan Maestro de TI.....	29
Ilustración 8. Impactos de la emergencia sanitaria en el Infonavit.....	33
Ilustración 9. Producto Interno Bruto - Tercer trimestre 2020*.....	34
Ilustración 10. Planteamiento Estratégico del Infonavit.....	40
Ilustración 11. Modelo Global de Calidad para la Interacción con Clientes	41
Ilustración 12. Esquema de niveles de seguridad en canales de atención.....	43
Ilustración 13. Cobranza Social.....	52
Ilustración 14. Objetivos de los proyectos integrales de intervención.....	54
Ilustración 15. Ejes y objetivos estratégicos del Plan de Tecnologías de Información	64
Ilustración 16. Iniciativas identificadas	64
Ilustración 17. Tipos de riesgos que enfrenta el Instituto	73
Ilustración 18. Esquema de originación de crédito.....	75
Ilustración 19. Beneficios de la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera	78
Ilustración 20. Implementación de las NIIF	78
Ilustración 21. Implicaciones de las NIIF	79
Ilustración 22. Impacto de las NIIF en la información financiera.....	79
Ilustración 23. Cronograma de implementación.....	80
Ilustración 24. Arquitectura del Fondo.....	93
Ilustración 25. Nuevos intervalos de reporteo del POA.....	112

Tabla 1. Perspectivas macroeconómicas 2020	12
Tabla 2. Principales indicadores del Fanvit al cierre de septiembre de 2020	18
Tabla 3. Beneficios brindados a los derechohabientes	23
Tabla 4. Beneficios brindados a las empresas	23
Tabla 5. Estimaciones macroeconómicas. Proyección financiera 2020-2025	39
Tabla 6. Objetivos de Cobranza Social	51
Tabla 7. Procesos de cobranza	51
Tabla 8. Etapas de cobranza	52
Tabla 9. Proyección del flujo de efectivo	66
Tabla 10. Proyección del Balance General	67
Tabla 11. Escenarios para el panorama macroeconómico	68
Tabla 12. Proyección del Estado de resultados y remanente de operación- Escenario central	69
Tabla 13. Remanente de operación-Escenarios	70
Tabla 14. Indicadores clave de desempeño 2021-2025.....	72
Tabla 15. Portafolio del Infonavit en términos de riesgo de mercado	74
Tabla 16. Riesgos de crédito y de extensión.....	76
Tabla 17. Efecto esperado por cada rubro del Balance General	80
Tabla 18. Crecimiento del salario	81
Tabla 19. Características transición a tasas diferenciadas	81
Tabla 20. Principales cambios planteados en la iniciativa.....	91
Tabla 21. Racionalidad de las diferencias de criterios normativos e implicaciones	94
Tabla 22. Ingresos y egresos 2021	98
Tabla 23. Presupuesto de Gastos de Administración, Operación y Vigilancia 2020-2021 en mdp	101
Tabla 24. Proporción de GAOV 2021 a recursos totales.....	102

Tabla 25. Presupuesto de Inversiones Propias 2020-2021 (mdp)	104
Tabla 26. Créditos hipotecarios y no hipotecarios. Estimación de cierre 2020 y meta 2021	111
Tabla 27. Comparativo de las razones de los intervalos anteriores con los nuevos	113
Tabla 28. Composición del programa de crédito anual 2021	114
Tabla 29. Programa Operativo Anual 2021 por estado	115
Tabla 30. Propuestas de mejoras en los Cesí	117