



**INFONAVIT<sup>®</sup>**  
**INFORME ANUAL DE**  
**ACTIVIDADES**  
**2019**

30 de abril de 2020

# PRESENTACIÓN

Se entrega el presente Informe Anual de Actividades 2019 al H. Consejo de Administración del Infonavit, para dar cumplimiento a las obligaciones establecidas en el artículo 10 fracción II, artículo 16 fracción IV y al artículo 23 la fracción IV de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. Asimismo, este Informe da cumplimiento a los artículos 5, 169 y 180 de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento<sup>1</sup>.

Este Informe Anual de Actividades da a conocer los resultados de las acciones relevantes llevadas a cabo por el Infonavit durante 2019, mismas que pusieron en el centro a los derechohabientes y brindaron diversas herramientas para mejorar su calidad de vida y permitieron aumentar su patrimonio. De esta forma el Instituto contribuye a que los derechohabientes puedan acceder a una vivienda adecuada que se ajuste a sus necesidades.

---

<sup>1</sup> Conocida como CUOEF por el acrónimo de Circular Única de los Órganos y Entidades de Fomento.

# Contenido

<b>1. Mensaje del Director General .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Planteamiento estratégico.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Principales resultados del Infonavit durante 2019.....</b>	<b>6</b>
<b>4. Principales resultados por Eje Estratégico.....</b>	<b>8</b>
Eje 1. Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes .....	8
Eje 2. Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes .....	11
Eje 3. Operación eficiente y transparente.....	17
Habilitadores .....	21
<b>5. Estados Financieros y Política de Riesgos.....</b>	<b>23</b>
i. Resumen de Estados Financieros .....	23
ii. Radiografía de riesgos .....	27
iii. Indicadores clave del desempeño.....	31
<b>6. Vinculación del Infonavit con el Sector Vivienda .....</b>	<b>34</b>
i. Cumplimiento de los objetivos .....	34
<b>7. Capítulos Financieros Especiales.....</b>	<b>36</b>
i. Normas Internacionales de Información Financiera .....	36
ii. Cobranza social con responsabilidad financiera.....	37
iii. Hallazgos detectados en la gestión cartera hipotecaria .....	39
<b>8. Resultados del Plan de Labores y Financiamientos.....</b>	<b>42</b>
i. Portafolio de Proyectos Estratégicos .....	42
ii. Resultado del Programa Operativo Anual 2019 .....	53
<b>Glosario.....</b>	<b>57</b>
<b>Índice de gráficas y tablas .....</b>	<b>59</b>

## 1. Mensaje del Director General

Desde el inicio de esta Administración, se ha replanteado que una casa es un espacio de ejercicio de derecho que combate la desigualdad y promueve la movilidad social, por lo que una casa no se debe considerar como una mercancía.

Durante el 2019 nos dimos a la tarea de detectar las principales problemáticas que enfrenta el Infonavit y proponer nuevos esquemas y soluciones para las distintas necesidades de las y los derechohabientes; especialmente para las trabajadoras y los trabajadores de menores ingresos. Esto fue parte del Nuevo Comienzo del Infonavit con lo que buscamos recuperar la confianza de los trabajadores y enfocarnos en la labor social del Instituto.

El presente Informe Anual de Actividades reporta las principales acciones y resultados alcanzados por el Infonavit, los cuales se muestran además bajo la estructura del Planteamiento Estratégico y Financiero que fue presentado y aprobado durante 2019, el cual dará rumbo a todas las acciones que realice el Instituto para lograr materializar lo que nuestra misión y visión consideran más importante: brindar soluciones a los derechohabientes para que puedan acceder a una vivienda adecuada y ser su aliado de confianza.

En lo que va de esta Administración nos hemos enfocado en mejorar los servicios de cara al derechohabiente, promoviendo información proactiva, clara y apegada a la realidad.

En cuanto a las soluciones financieras, el Infonavit colocó 521,961 créditos: 351,461 créditos hipotecarios y 170,500 créditos de mejoramiento; se otorgaron más de 740 mil reestructuras que beneficiaron a nuestros acreditados.

Respecto a los nuevos programas implementados, el programa “Con 7 mil sí” logró formalizar 50,548 créditos con montos mayores para los derechohabientes de menos recursos y se reforzaron los criterios de la calidad de la vivienda. Por medio del programa Responsabilidad Compartida, más de 185 mil trabajadores han recuperado la certeza sobre el monto que van a pagar mensualmente y

sobre el tiempo en que terminarán de liquidar su crédito al pasar sus créditos de VSM a pesos; con relación al programa “90 diez”, más de 53 mil derechohabientes se beneficiaron con el descuento que premia el pago puntual y la voluntad de pago. Por último, se realizó la devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda (SSV) a 223,621 pensionados y se hizo la devolución del fondo 72-92, esta devolución benefició aproximadamente a 460 mil trabajadores y se entregaron más de 922 mdp (estos incluyen 755 mdp de forma automática).

Finalmente, como parte de la administración con transparencia, eficiencia y sensibilidad social, durante el 2019 se disminuyó el gasto del Instituto sin afectar la operación; lo que permitió otorgar un mayor rendimiento al ahorro de los trabajadores.

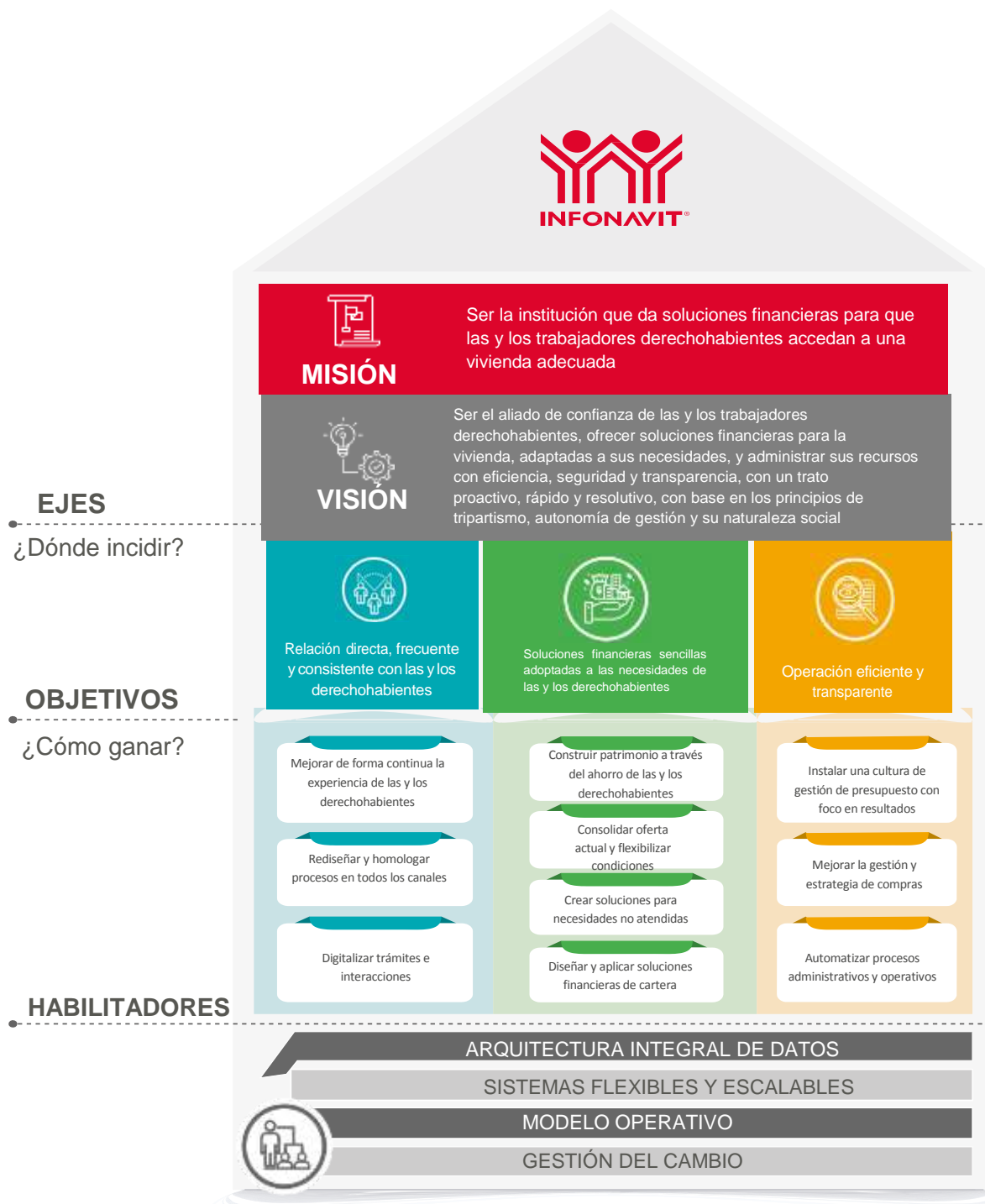
Las acciones y los cambios realizados durante 2019 son muestra de que el Infonavit da servicio y genera patrimonio; es un mecanismo que propicia la igualdad social y el crecimiento económico solidario y responsable.

**Carlos Martínez Velázquez**  
Director General del Infonavit



## 2. Planteamiento estratégico

El presente Informe Anual de Actividades es un reporte de las principales acciones de 2019 con base en el Planteamiento Estratégico que se definió en el Plan Estratégico y Financiero 2020-2024; el cual fue aprobado por la H. Asamblea General en diciembre de 2019, y representa la hoja de ruta para poder cumplir nuestra Misión y Visión.



### 3. Principales resultados del Infonavit durante 2019



**Personas atendidas en canales de atención**  
**171,039,751**

45.9% Portal institucional  
36.8% Correo electrónico  
1.1% Cesi<sup>2</sup>  
16.2% Kioscos, llamadas y otros.



**Devolución SSV<sup>3</sup>**  
**20,530.5 mdp**

Devueltos  
**223,621**  
Personas atendidas

**Devolución Fondo 72-92**

**2,276 mdp**

Devolución histórica acumulada (2011-2019)

**922 mdp**

Devueltos durante 2019  
**755 mdp** de forma automática

**460 mil**

Trabajadores beneficiados durante 2019

**Devolución de Fondo 72-92**  
A pensionados del IMSS



**Acciones de crédito**  
**521,961**

351,461 hipotecarias  
170,500 Mejoravit



**Derrama Infonavit<sup>4</sup>**  
**157,046 mdp**



**65.9%**

De la colocación total fue para trabajadores con ingreso de hasta 5 UMA



**Fondo de Protección de Pagos**

**251,078**

Derechohabientes beneficiados

**807,690**

Mensualidades cubiertas



**Autoseguro de crédito**

**19,251**

Créditos indemnizados

**5,630 mdp**

Indemnizados

<sup>2</sup> Centros de Servicio Infonavit

<sup>3</sup> Saldo de la Subcuenta de Vivienda

<sup>4</sup> Incluye monto de crédito, la Subcuenta de Vivienda y ahorro voluntario



## EJE 2.

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



**Rendimiento nominal  
SCV<sup>5</sup>  
7.32%**



**90 Diez**  
**53,574**  
Beneficiados por el programa  
**898 mdp**  
en descuentos



**Responsabilidad  
Compartida**  
**+185 mil**  
Beneficiados por el programa  
**Responsabilidad Compartida**  
**~ 50 mil mdp**  
en descuentos



**Con 7mil Sí**  
**50 mil**  
DH beneficiados  
**16,000 mdp**  
en créditos



**1.7 millones**  
De acciones de cobranza social



## EJE 3.

Operación eficiente y transparente



**12.81%**  
Índice de Capitalización (ICAP)



**10,121 mdp**  
En Gastos de Administración,  
Operación y Vigilancia (GAOV)



**0.36%**  
Relación GAOV bruto más  
inversiones, entre recursos  
totales

<sup>5</sup> Rendimiento pendiente de la aprobación del H. Consejo de Administración.

## 4. Principales resultados por Eje Estratégico

En 2019 el Infonavit trabajó para acercarse a sus derechohabientes, ofrecerles mayor flexibilidad en todo momento (originación del crédito y cobranza) y mantener un entorno de administración eficiente y transparente.



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

Durante 2019 el Infonavit se dio a la tarea de: i) mejorar su relación con el derechohabiente a través de los canales de atención física (Cesi), telefónica (Infonatel), en línea y digitales (Mi Cuenta Infonavit), mediante los cuales se recibe información, se aclaran dudas y se realizan trámites, y ii) reducir requisitos excesivos y ofrecer información confiable.



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

Para mejorar la experiencia con el derechohabiente, el Instituto evalúa la satisfacción en la resolución de solicitudes a sus necesidades. De esta forma se mantiene un proceso de mejora continua basado en la retroalimentación de los canales de atención y servicio con el fin de atender las principales fuentes de insatisfacción a lo largo de toda la interacción con el Instituto.

#### Atención Institucional de Quejas

Las quejas representan una oportunidad de mejora para el Instituto; si se conoce el error y se toman acciones directas sobre él, el derechohabiente se sentirá atendido, escuchado, y se logrará una mejor atención al derechohabiente.

En 2019, se generó un diagnóstico estratégico para la atención de los servicios con mayor recurrencia en quejas para solucionar la causa raíz en los sistemas del Instituto y se le dio un seguimiento operativo al rezago en la atención de quejas. En este sentido se obtuvieron los siguientes avances:

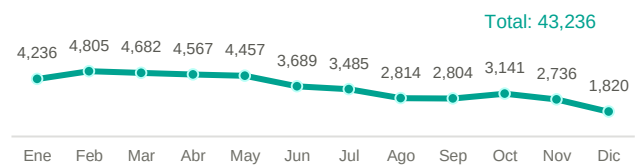
- Se incluyeron las aclaraciones en el servicio de Hipoteca Verde.
- Se elaboró el diseño de mejoras para devolución de pagos en exceso para beneficiarios.
- Se concluyó el componente tecnológico para pruebas del servicio de Cancelación de Hipoteca.
- Se implementó el programa piloto para la corrección de dirección de garantía en Cesi.

- Se mejoró el entendimiento en el tratamiento de quejas, para el personal de Infonatel (Piloto de Quejas).

El resultado del monitoreo de los casos y quejas ayudó a identificar áreas de oportunidad operativas y necesidades de mejora en el diseño de los servicios con mayor incidencia, con lo cual se pudieron implementar acciones para disminuirlas.

Con la implementación de las mejoras descritas, los resultados muestran una tendencia a la baja: durante el primer semestre en promedio se recibieron 4,406 quejas al mes, para el segundo semestre, disminuyó a un promedio de 2,800 quejas por mes. En 2019 se presentaron un total de 43,236 quejas.

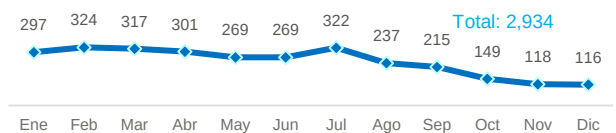
**Gráfica 1.** Quejas recibidas, 2019



Fuente: Subdirección General de Atención y Servicios.

En particular el servicio de Hipoteca Verde, que era el servicio con mayor número de quejas en periodos previos, presenta una disminución de un 60.95 % de quejas.

**Gráfica 2.** Quejas Hipoteca Verde, 2019



Fuente: Subdirección General de Atención y Servicios.

#### Mejoras al Centro de Contacto Infonatel y capacitación continua

El Infonavit constantemente busca transmitir el conocimiento de los diversos productos del Instituto a los asesores Cesi e Infonatel a través de información clara y completa, abonando a que ellos brinden una atención de calidad y con calidez humana a los derechohabientes.

Además, con el fin de monitorear que los proveedores realicen la revisión, supervisión y evaluación del servicio telefónico de acuerdo con criterios de calidad para las llamadas realizadas, el Infonavit llevó a cabo un proceso de licitación para el cambio de proveedores durante los primeros meses de 2019. Los cuales iniciaron operaciones en octubre de 2019.

Estos cambios permitieron contestar el 96.5% de las llamadas en menos de 30 segundos de acuerdo con el indicador del *TSF (Telephone Service Factor)* y se obtuvo

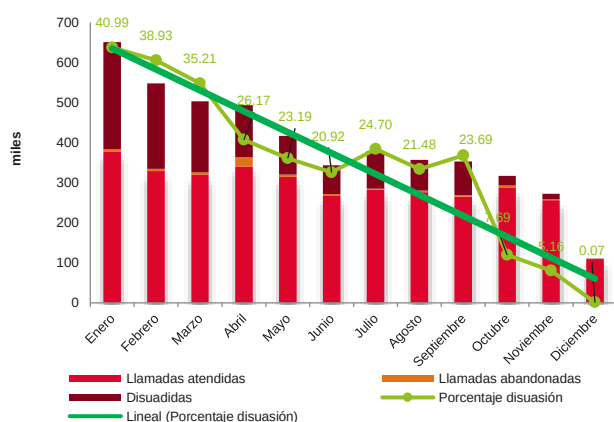


83.51% de promedio anual, superando la meta de 80%, por lo que para 2019 se cumplieron con los estándares establecidos.

Asimismo, se elaboraron pronósticos con el fin de visibilizar los volúmenes esperados e impulsar la correcta disposición de los recursos humanos para operar adecuadamente. Se actualizaron las guías vocales de Infonatel lo que facilita los servicios para las y los derechohabientes.

Finalmente, se resalta que se obtuvo una disminución del porcentaje de disuasión de llamadas de un 40.99% a un 0.07%.

**Gráfica 3. Mejoras en Infonatel, 2019**



Fuente: Subdirección General de Atención y Servicios.

Asimismo, con el objetivo de transmitir el conocimiento de los productos, se capacitó y actualizó al total de la plantilla de asesores tanto en Cesi como Infonatel, y se capacitaron asesores de tres Cesi de nueva apertura en el modelo de multihabilidad.

Además, se realizó la capacitación del nuevo despacho telefónico en cada uno de los pilotos, con manuales actualizados y de manera presencial, en las que los asesores tuvieron calificaciones favorables.

### Reforzamiento del Modelo de Atención Cesi

Durante 2019, el Infonavit se dedicó a reforzar la supervisión del Modelo de Atención en Cesi, lo que llevó a la generación de un diagnóstico por dimensión donde se especificaron los requerimientos que se necesitan para lograr las mejoras al modelo.

De acuerdo con este modelo, se analizaron de manera mensual las transacciones de los nuevos programas, implementados en el sistema de turnos (E-flow), con el objetivo de monitorear su uso y afluencia en los 89 Cesi.

Se dio retroalimentación a 82 Cesi, se contactaron a 236 asesores de Cesi para realizar el reporte y con este proyecto se les ayudó a los asesores a generar estrategias específicas

para cada Cesi, de acuerdo con las necesidades de atención de cada región y de cada derechohabiente. Lo anterior acerca al Infonavit a dar atención y servicio de excelencia con mejoras constantes.

Además, como parte del reforzamiento, se pusieron en marcha los Cesi de Cd. Guzmán, Jalisco, Altamira, Tamaulipas y Tula, Hidalgo. En estos se implementó el sistema de turnos y de citas en sitio, y se configuraron e instalaron pantallas, impresoras (turnos y medios alternos), bocinas (llamado de voz), PCs (direccionadores), Kioscos y teléfonos Infonatel (medios alternos).

### Campaña Institucional Un Nuevo Comienzo

Esta campaña busca el reposicionamiento institucional a través de la recuperación de la esencia social del Infonavit y poniendo al trabajador al centro de todas nuestras acciones.

Los tres principios del Nuevo Comienzo son i. acabar con las deudas impagables; ii. premiar el pago cumplido; iii. otorgar crédito a todo tipo de personas y familias, difundidas a través de acciones de campaña de comunicación interna – activaciones, pantallas, web máster, intranet, campañas para segmentos específicos – y comunicación externa – televisión, radio, prensa y digital.

Se creó un nuevo portal ([comienzoinfonavit.mx](http://comienzoinfonavit.mx)) que mantiene el enfoque institucional, el cual difunde mensajes clave que fortalecen el compromiso social del Infonavit con los derechohabientes y trabajadores, además de testimoniales que dan fe del trabajo del Instituto durante 2019.

Se elaboró un spot institucional Un Nuevo Comienzo para cine, televisión, radio y plataformas digitales que tuvo alrededor de 22 mil menciones en los diversos medios y además se elaboraron materiales para medios digitales e impresos, regionalizados en cuanto a imagen y mensajes.



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

Los procesos clave de interacción con las y los derechohabientes son relevantes para otorgar una mejor atención, por ello se debe garantizar la homologación entre canales y geografías y posteriormente monitorear de manera central estos procesos para asegurar la consistencia entre regiones y entre canales.

### Homologación en la atención al derechohabiente

Para poder homologar procesos a lo largo de toda la interacción entre el Infonavit y los derechohabientes, es necesario contar con una buena comunicación entre las distintas áreas que forman parte del tramo de control para la

atención y servicios; por lo que se tomaron las siguientes acciones en la homologación de los procesos.

- Se integró en CRM (*Customer Relationship Management*) la administración de los datos de contacto de los derechohabientes, lo que permitió centralizar la gestión para su consulta y actualización en Cesi, Infonatel, Mi Cuenta Infonavit y la Aplicación móvil (App).
- Se concluyó la migración del Portal Institucional, lo que permitió homologar la información del Instituto y mejorar la experiencia que tienen los usuarios con este canal digital.
- Se implementó la nueva interfaz de los kioscos, con lo que se homologó la imagen con el resto de los canales digitales, con una herramienta más fácil de usar y accesible para los usuarios, sin tener que acudir a un canal presencial o llamar al canal telefónico.
- Se implementaron mejoras en el sistema de turnos y en el sistema de citas. Esto contribuye a mejorar la percepción de los usuarios, permite programar citas más ágiles para el asesor telefónico, impacta en la reducción en las quejas del servicio y mejora la operación del Cesi.

### Actualización y desarrollo de materiales

Para mantener procesos homologados en todos los canales, se actualizó el contenido de los cursos y materiales de capacitación con el fin de brindar a los derechohabientes todas las herramientas para su empoderamiento y facilitar la toma de decisiones.

- Se ofreció información al derechohabiente de forma comprensible, clara y acertada para acompañarle en las decisiones al solicitar su crédito, con lo que se reforzó la educación financiera. Como ejemplo se mejoró la tipificación y categorización para el *Taller saber más para decidir mejor*.
- Se generaron videos y subtítulos sobre temas como Seguros de Incapacidad, Defunción, Desastres Naturales y Unamos créditos para su próximo lanzamiento.



#### 1.c. Digitalizar trámites e interacciones

Por medio de la digitalización de trámites se busca mejorar la atención al derechohabiente al minimizar la saturación de

<sup>6</sup> IMSS, Afores, Procesar, Consar.

<sup>7</sup> Los saldos remanentes acumulados en las Subcuentas de Vivienda están integrados con aportaciones que se recibieron en forma paralela a la generación de un crédito y que por diversas causas se individualizaron

canales físicos, lo que permite ahorrar costos al derechohabiente y simplificar continuamente su experiencia.

### Transformación digital

Con la transformación digital se pretende fortalecer la experiencia de servicio de los derechohabientes del Infonavit brindando soluciones de primer contacto bajo un enfoque de calidad y confiabilidad con lo que se robustecen los canales de atención digitales.

**Aclaración de Pagos:** La automatización de procesos en la operación del servicio de Aclaración de Pagos permitió disminuir los tiempos de respuesta.

**Fortalecimiento de la aplicación para teléfonos móviles de Mi Cuenta Infonavit versión 3 (App V3):** El fortalecimiento de consultas de información a través de la App como Saldos y Movimientos, Pago en línea y Estados de Cuenta, facilita el acceso a la información a los derechohabientes sin importar el lugar y hora en la que realicen las consultas.

**Implementación de nuevos servicios en el Asistente Virtual Infonavit:** Se implementaron los servicios de Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda para Beneficiarios y Orientación del Portal Empresarial, para así tener una mayor cobertura de audiencia en este canal.

### Mejoras en la devolución de la Subcuenta de Vivienda y del Fondo de Ahorro 72-92

El Infonavit busca mantener los niveles de servicio de la devolución de la Subcuenta de Vivienda 92 y 97 a pensionados o beneficiarios ante una creciente demanda del servicio. Para ello, se realizaron mejoras a la plataforma tecnológica del Infonavit y al intercambio de información con los integrantes del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR)<sup>6</sup> con lo que se devolvieron 20,530.5 mdp, 17.8% más respecto de 2018, a 223,621 pensionados o beneficiarios, 12.4% más respecto a 2018. Desde que se inició el proceso de devolución de la Subcuenta de Vivienda se han entregado sus ahorros a 2,153,873 pensionados por un monto acumulado de 115,925.5 mdp.

La facilitación en la devolución de la SCV permite reducir la carga financiera de los derechohabientes acreditados. En este sentido se automatizó el proceso para transferir los saldos remanentes<sup>7</sup> a la cartera de créditos del Infonavit, con 1,738.3 mdp transferidos a 694,694 créditos para igual número de derechohabientes.

Adicionalmente, para simplificar la devolución del Fondo de Ahorro 72-92 durante 2019 se diseñó e implementó un

posteriormente a la originación, por lo que no fueron consideradas como parte del pago inicial.

programa de devolución automática de este fondo a pensionados o sus beneficiarios. La devolución del Fondo de Ahorro 72-92 total ha sido de 2,276 mdp; de los cuales 922 mdp se entregaron a 457,805 pensionados durante 2019; lo cual incluye 755.1 mdp a de la devolución automática. Esto evitó que los derechohabientes realizaran el trámite presencial y no genera ningún costo para los pensionados.

### Piloto de dispositivos biométricos para originación de crédito

Como parte de la digitalización del Instituto, durante el 2019 se inició el desarrollo de una solución tecnológica para el uso de dispositivos digitales para validar, mediante registros biométricos, la identidad de los derechohabientes en el proceso de otorgamiento de crédito hipotecario por medio de equipos lectores de identificación oficial y huellas dactilares. Durante 2020 se realizará un programa piloto en tres Delegaciones: Región Metropolitana del Valle de México, Jalisco y Querétaro.

Al término del piloto se analizarán los resultados obtenidos y, en función de estos, se iniciarán las tareas para implementar a nivel nacional este mecanismo de autenticación.



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

En 2019 el Infonavit se enfocó en simplificar y flexibilizar las soluciones financieras para brindar opciones que satisfagan las necesidades de los derechohabientes de distintos segmentos salariales, trayectorias laborales y etapas de vida; pero sobre todo hemos innovado en otorgar soluciones a los derechohabientes que no se han atendido en sus necesidades de vivienda.



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

El Infonavit debe administrar todos los recursos de la Subcuenta de Vivienda (SCV) con eficacia para permitir que las y los derechohabientes puedan acceder a soluciones para una vivienda adecuada o bien complementar su patrimonio al momento del retiro.

### Rendimiento a la Subcuenta de Vivienda

El rendimiento a la SCV al cierre de 2019 se integra por un rendimiento nominal a la Subcuenta de Vivienda del 7.32%<sup>8</sup> (5.00% de cantidad básica y 2.21% de cantidad de ajuste).

La cantidad básica (5.00%) se compone de la siguiente manera:

- Hipotecario 3.80%; el cual incluye VSM y Pesos.
- No Hipotecario 1.20%; el cual incluye Cedevis Tesorería y FANVIT.

### Estrategia de Inversión del FANVIT

El Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (FANVIT), está integrado por los recursos excedentes previstos en el artículo 43 de la Ley del Infonavit; es decir, aquellos recursos del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores que a la fecha no hayan sido destinados a soluciones de vivienda para los derechohabientes.

Al cierre del año 2019, el activo neto del FANVIT ascendió a 223,891 mdp (el ~14% de los activos totales del Infonavit).

En 2019 el FANVIT recibió las transferencias de recursos más altas de su historia: 53,500 mdp. A pesar del positivo desafío, el Infonavit logró mantener la composición del portafolio durante el año y generar rendimientos competitivos para los derechohabientes.

**Tabla 1.** Composición del portafolio FANVIT diciembre 2019

Tipo de inversión / clase de activo	% portafolio 2019	% portafolio 2018
Deuda gubernamental	67%	65%
Deuda corporativa	13%	15%
Renta variable	9%	9%
Instrumentos alternativos	3%	3%
Liquidez	8%	8%

Fuente: Subdirección General de Administración de Cartera.

Durante 2019 la estrategia de inversión más relevante del FANVIT fue incrementar la duración modificada del portafolio. Con ello, se perfiló al fondo con una visión de más largo plazo y se capturaron las ganancias en valor de los activos de deuda de largo plazo derivadas de un movimiento generalizado de tasas de interés a la baja.

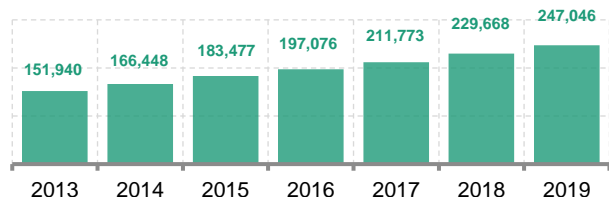
La administración diligente, responsable, transparente y eficiente de las inversiones en valores del Infonavit se tradujo en un rendimiento del FANVIT de 13.72% durante el 2019, contribuyendo de forma importante al rendimiento del ahorro de los derechohabientes en la Subcuenta de Vivienda.

El Infonavit logra construir patrimonio a través de la recaudación y de la fiscalización, mismas que representan la materia prima para el buen funcionamiento del Instituto. Por esta razón, el Infonavit se ha dado a la tarea de hacerlas más eficientes.

<sup>8</sup> Sujeto a aprobación del H. Consejo de Administración.

Muestra de ello fue que, durante 2019 el flujo de efectivo acumulado fue de 247,046 mdp, resultado 7.67% mayor al cierre acumulado de 2018 (229,668 mdp).

**Gráfica 4.** Flujo de efectivo acumulado (corte al 31 de diciembre de 2019) mdp



Fuente: Coordinación General de Recaudación Fiscal.

### Cumplimiento de las obligaciones de los patrones cumplidos

Durante el 2019 se simplificaron procesos con el fin de facilitar el cumplimiento de las obligaciones de los patrones, al poner a su disposición la tecnología que permitió la comunicación automática con sus sistemas de administración de nómina, así como nuevos y mejores trámites de autoservicio, seguros, ágiles y simplificados, sin embargo, este proyecto, se espera culminar en 2020.

En cuanto al cumplimiento oportuno, en 2019 se realizaron las siguientes acciones:

- Se realizaron 18 campañas persuasivas masivas (envío de correos, mensajes SMS y llamadas a empresas aportantes con omisiones totales y parciales), con lo que se logró una recuperación de 1,037 mdp.
- 6 campañas de entrevistas persuasivas para promover el pago oportuno. Con esto se logró la recaudación de 2,385 mdp.

Adicionalmente se implementaron diversas acciones enfocadas a mejorar la calidad y calidez de la atención brindada a los patrones con el objetivo de incrementar el cumplimiento voluntario de las obligaciones de los patrones, obteniendo los siguientes resultados:

- El 97% de las solicitudes de los patrones se atendieron dentro de los tiempos establecidos mediante *call center*. El 90% de los usuarios encuestados calificó el servicio de atención a los patrones como satisfactorio.

- En cuanto a Grandes Aportantes se implementó el Programa Regulariza a tu Gran Aportante, el cual contribuyó a la recuperación de 111 mdp.
- Se puso a disposición de los patrones, en el portal del Instituto, una sección de videoteca y un catálogo de trámites y servicios para facilitar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales en cuanto a plazos de atención y requisitos.

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

Por medio de la promoción se buscó fomentar el cumplimiento oportuno de las aportaciones de los patrones a la Subcuenta de Vivienda, a la vez que se integraron mecanismos de autocorrección en cualquier etapa previa a los actos formales de cobranza, fiscalización y defensa de interés fiscal al hacer más atractivo pasar de la omisión al cumplimiento voluntario.

Como parte del control del cumplimiento de las obligaciones fiscales se aplicaron mecanismos de cobranza y auditoría:

1. Cartas invitación de pago a los patrones que nacen con una omisión de pago y a los que cuentan con dos omisiones de pago o más.
2. Campaña de cartas invitación inmediata para los patrones que, en su comportamiento de pago de los últimos tres bimestres, pagaron de forma tardía, con la intención de promover el cumplimiento oportuno.
3. Campaña de aportantes especiales<sup>9</sup>.
4. Entrevistas<sup>10</sup>.
5. Cartas invitación ágiles<sup>11</sup>
6. Visitas domiciliarias y revisiones de gabinete<sup>12</sup>.

Para fortalecer la inteligencia y aumentar la capacidad de detección oportuna de incumplimiento o prácticas evasivas, se hizo uso del Modelo de Riesgo, el cual mide el comportamiento de pago histórico de los patrones para hacer predicciones sobre el comportamiento futuro y la probabilidad de incumplimiento, con el objetivo de crear estrategias y acciones preventivas y hacer eficiente las acciones fiscales de acuerdo con una segmentación<sup>13</sup>.

Este modelo de riesgo se complementa con información obtenida a través de los convenios de colaboración con otros organismos fiscales y públicos.

<sup>9</sup> Emisión de crédito fiscal a empresas que equivalen 1% del total de la emisión por estado, con el fin de corregir el comportamiento de pago omiso o tardío

<sup>10</sup> Acto de fiscalización llamados presencia fiscal, donde se cita al Patrón a una hora y fecha específica, para darle a conocer las omisiones que se ven reflejados en los sistemas.

<sup>11</sup> Acto de fiscalización en donde se solicita al Patrón la presentación de la documentación que proceda para que pueda demostrar el cumplimiento de la omisión detectada.

<sup>12</sup> Son actos de fiscalización mediante los cuales se analiza la situación fiscal del Patrón de forma integral, la contabilidad y la documentación que da origen a las aportaciones, así como los pagos retenidos a los trabajadores por los créditos contraídos, generando con esto una percepción de riesgo, combatiendo así esquemas agresivos.

<sup>13</sup> Nulo (patrones con baja probabilidad de fallar en el pago), Persuasivo (patrones con pagos irregulares o tardíos pero que pagan) y; Alto (patrones que tienen una o más omisiones recurrentes).

## Fortalecimiento de la inteligencia fiscal

En cuanto a la fiscalización se ha intensificado la estrategia de incrementar la presencia fiscal para aumentar la percepción de riesgo, privilegiando el uso de estrategias persuasivas.

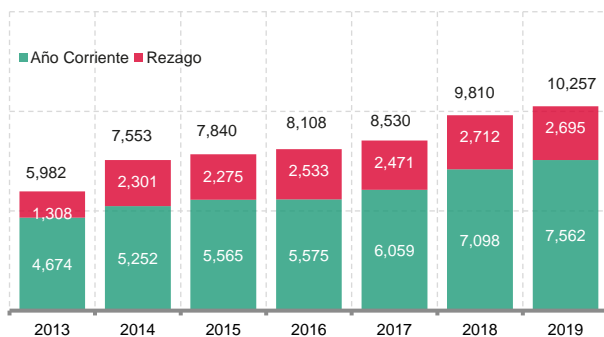
En 2019 las acciones de fiscalización contabilizaron:

- 2.2 millones de acciones *persuasivas* (acciones fiscales no formales que tienen como objetivo informar, así como incentivar conductas en favor del cumplimiento).
- 580 mil acciones de *notificación* (acciones fiscales formales cuyo objeto es la generación de créditos fiscales a los patrones a efecto de poder hacer exigible el cobro).
- 942 mil *Procedimientos Administrativos de Ejecución* (acciones de embargo y recuperación de pago con el fin de garantizar el adeudo del patrón y poder atender los adeudos respecto de los trabajadores).

En 2019 se han terminado 270 auditorías, las cuales se han mantenido al alza. Estos resultados permitieron incrementar el indicador de efectividad a 99.3%, la cual se mide en función de la totalidad de los actos de auditoría terminados contra aquellos actos que se concluyeron con observaciones.

Finalmente, como parte de los resultados de la cobranza fiscal se recaudaron 10,257 mdp al cierre de diciembre de 2019; lo que representa un incremento de 447 mdp con respecto al mismo periodo del año anterior (4.57%).

**Gráfica 5.** Ingresos por cobranza fiscal en mdp con corte al 31 de diciembre de 2019



Fuente: Coordinación General de Recaudación Fiscal.

Como parte de la mejora de los procesos operativos se enuncian las principales acciones para mejorar la operación de los seguros con los que cuenta el Instituto para proteger el patrimonio de los derechohabientes.



## 2.b. Consolidar oferta actual y flexibilizar condiciones

En 2019, el Infonavit flexibilizó la oferta de soluciones mediante ajustes en parametrización como el plazo, las tasas y las condiciones del portafolio que respondan a características del acreditado y puedan incrementar su patrimonio.

### Responsabilidad Compartida

Responsabilidad Compartida es un programa que apoya a los acreditados a cambiar su crédito en VSM a pesos. Esta conversión ofrece beneficios como un descuento a su saldo, apoyo en los pagos, un plazo claro, mensualidades fijas en el tiempo que resta del crédito y no se incrementa el saldo anualmente. Está diseñado para atender a los trabajadores que menos tienen y más lo necesitan, cuyas hipotecas se volvieron impagables a pesar de contar con un buen historial de pagos, por lo que se verán favorecidos al reducir su deuda mediante el cambio a pesos del crédito contratado en VSM.

Este programa comenzó durante marzo de 2019, logrando en tan solo 10 meses beneficiar a más de 185,743 acreditados (155 mil conversiones automáticas y 30 mil aceptaciones expresas), por un monto de descuento de aproximadamente 50 mil mdp.

El saldo deudor de los beneficiados se encontraba en promedio en 460 mil pesos previos al programa, el cual se redujo a un monto promedio de 200 mil pesos equivalentes a más del 50% de disminución de la deuda.

La entidad con el mayor número de beneficiarios es la Ciudad de México (27,189), mientras que la entidad con el menor número de convertidos es Estado de México (1,170).

Con el fin de lograr el resultado esperado se realizó una campaña para comunicar a los 194 mil derechohabientes calificados, y público en general del Instituto, sobre el programa Responsabilidad Compartida, a través de los medios propios del Instituto –digitales, impresos, centros de servicio, comunicados, giras– y la difusión en medios de comunicación tradicionales – prensa, radio y televisión – vía conferencias y/o entrevistas y activación de campaña en medios digitales institucionales: Facebook, Google y Twitter.

Adicionalmente se realizó una evaluación del programa a través de encuestas en dos vertientes: una de conocimiento y otra de satisfacción con la conversión a través de *botonazo*. Después de las conversiones, se hicieron entrevistas a ~300 beneficiados, de los cuales alrededor del 63% conocía las nuevas condiciones de sus créditos y 75% de los acreditados convertidos estaban satisfechos o muy satisfechos con la conversión.



## Incremento a Montos Máximos de Crédito para bajos ingresos

En 2019 se implementó una solución financiera que permitió aumentar la capacidad de compra de los derechohabientes con ingresos de hasta 2.8 UMA (7 mil 191 pesos) para acceder a una vivienda de mejor calidad y con una mejor ubicación. A este programa se le denominó *Con 7 mil sí*.

Al 31 de diciembre se colocaron 50,548 créditos, por un monto promedio de 312 mil pesos, para derechohabientes con ingresos de hasta 2.8 UMAs. En 2019, el monto promedio de crédito previo al lanzamiento del programa fue de 286 mil pesos.

## Diseño y desarrollo de Autoproducción de vivienda

A través del programa de Autoproducción se busca implementar una opción financiera que permita a los derechohabientes, que no quieren o no pueden comprar una vivienda, la construcción y el mejoramiento de su vivienda.

El diseño y desarrollo de la línea de financiamiento de Autoproducción se ha robustecido con la participación de las áreas de la Administración, los Sectores de Trabajadores y Empresarial del Infonavit y los expertos del Banco Interamericano de Desarrollo. Se espera contar con la autorización del H Consejo de Administración a principios de 2020 para continuar con el desarrollo e implementación de la solución tecnológica e iniciar operaciones.

## Diseño y desarrollo de la solución de Unamos Créditos

Unamos Créditos, también conocido como Créditos Solidarios, es una solución de financiamiento para la vivienda que se adapta a las necesidades actuales de los hogares en México, a fin de ofrecer a los trabajadores afiliados al Infonavit la opción de adherir a su crédito hipotecario a un familiar diferente al cónyuge (padres, hijos y/o hermanos), parejas en unión libre y/o corresidentes.

Durante el 2019, se concluyó con la elaboración del plan de trabajo con Atención y Servicios, además, se realizó el diseño y desarrollo de la solución para la operación con dos participantes, misma que terminará en 2020 para inicio de operaciones en el mes de febrero.



### 2.c. Crear soluciones para necesidades no atendidas

Durante 2019, se trabajó en el análisis de los derechohabientes para identificar necesidades no cubiertas con la oferta actual con énfasis en los derechohabientes de menores ingresos y que no cuentan hoy con opciones adecuadas debido a la naturaleza de su empleo.

## Análisis de soluciones para atención a nuevos mercados

Con el fin de atender nuevos mercados, durante 2019 se recabó y analizó información que permitió la correcta identificación de las características y necesidades de trabajadores sujetos a modalidades de ingreso, remuneración y trabajo variables, como lo son los trabajadores migrantes de la agroindustria, los trabajadores domésticos, los trabajadores del transporte, los trabajadores con ingresos adicionales por gratificación, entre otros.

Se identifican 4 grupos de trabajadores:

1. Trabajador estándar: es aquel trabajador que cotiza con Infonavit y tiene acceso a las alternativas de financiamiento de acuerdo con los parámetros actuales.
2. Trabajadores de Organismos sin acceso a vivienda: aquellos sectores de trabajadores que no se encuentran afiliados al Infonavit pero que mantienen características similares, más no iguales, a las del trabajador estándar, como ejemplo: Policías Estatales, Bomberos, Cruz Roja, etc.
3. Trabajador con comportamiento laboral atípico: aquel trabajador que se desarrolla en el sector formal con afiliación al Infonavit, pero que por sus características laborales no se comporta como un trabajador estándar, como ejemplo: Agroindustria, Músicos, Trabajadores de la construcción, etc.
4. Individuales: trabajadores del sector formal no asalariado con un comportamiento estándar y que no cuentan con un mecanismo de afiliación al Infonavit, como ejemplo: profesionistas, empleados domésticos, propineros, etc.

Para apoyar a los grupos identificados, el Infonavit se dio a la tarea de analizar las características de estos grupos para poder diseñar soluciones de valor adaptados a sus necesidades:

1. Para los Organismos sin acceso a vivienda, se analiza una alternativa de financiamiento que involucre, de primera instancia, la afiliación y firma de convenio de colaboración en el que se establezcan las responsabilidades del organismo.
2. Para los trabajadores identificados como individuales y aquellos con comportamiento laboral atípico se analiza el diseño de un programa que permita el perfilamiento del trabajador mediante la afiliación de patrón y trabajador al Infonavit y un programa de cumplimiento de ahorro por un periodo de tiempo determinado.

## Medidas aplicables a la vivienda dirigida a derechohabientes con ingresos de hasta 2.8 UMAs

Con el fin de salvaguardar el patrimonio de los trabajadores de menores ingresos, se establecieron atributos mínimos que

deberán mantener las viviendas que pretendan ser financiadas con créditos del Infonavit para los trabajadores de menores ingresos (hasta 2.8 UMAs). Estas viviendas deben de contar con la carga de planos georreferenciados y deben de estar dentro de los Perímetros de Contención Urbana (PCU).

Viviendas con órdenes de verificación antes del 2 de agosto de 2019

- Línea base de ecotecnologías
- Carga de planos georreferenciados en RUV
- Vivienda ubicada en Perímetros de Contención Urbana

Nuevas órdenes de verificación para viviendas a partir del 2 de agosto de 2019<sup>14</sup>.

- Línea base de ecotecnologías
- Carga de planos georreferenciados en RUV
- Vivienda ubicada en Perímetros de Contención Urbana
- Carga de documentos mínimos al momento de registro de la orden de verificación
- Validación de material impermeable en las zonas húmedas
- Puntaje mínimo de 550 puntos de acuerdo con la metodología de evaluación de las Reglas de Operación de Vivienda Social 2019
- Depuración de la oferta de vivienda

De la entrada en vigor de las nuevas órdenes de verificación al cierre de 2019, se registraron 25,623 solicitudes de crédito para vivienda nueva en este intervalo salarial, de las cuales solo 2% de las viviendas asociadas a estas solicitudes fueron detenidas durante el proceso de inscripción, por falta de cumplimiento de la carga de planos georreferenciados (1%) y por la ubicación de la vivienda, es decir, se encontraban fuera de los PCU (1%).

Lo anterior obedece a que la mayoría de las viviendas perfiladas para este segmento de trabajadores ya se encontraban orientadas para ser comercializadas a través de un Subsidio Federal, y este hacía obligatorio validar la ubicación de la vivienda a través de los PCU.

**Tabla 2.** Situación de las viviendas diciembre 2019

Causal	Inscripciones	%
Ausencia de planos	228	1%
U1	771	3%
U2	5,643	22%
U3	6,195	24%

<sup>14</sup> En caso de que la vivienda tenga un valor mayor a 158 UMA no es necesario cumplir con estos requisitos.

Fuera de Contorno	256	1%
Viviendas con precio mayor a 158 UMAs	12,530	49%
<b>Total general</b>	<b>25,623</b>	<b>100%</b>

Fuente: Subdirección General de Atención y Servicios.



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

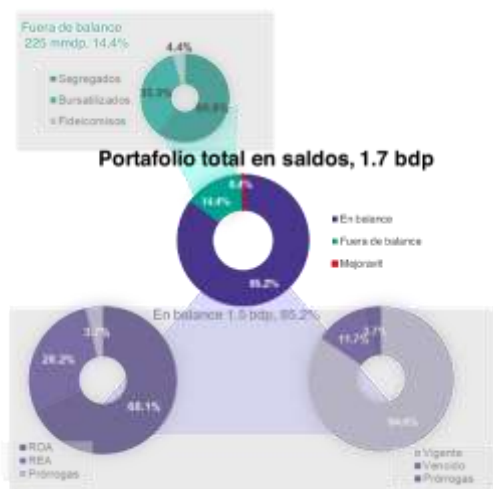
El Infonavit busca mantener la capacidad y la voluntad de pago de los acreditados con soluciones flexibles para su patrimonio y a través del uso de seguros de protección. Para cumplir con este objetivo se implementó durante 2019 un Nuevo Modelo de Cobranza Social que contempla la situación económica, social y laboral de los acreditados para proponer la mejor solución.

### Portafolio Infonavit 2019

Al cierre de diciembre de 2019, el Infonavit administraba una cartera total de 6.3 millones de créditos, de los cuales 5.2 millones se encuentran en el balance del Instituto. Esto corresponde a una cartera en saldos de 1.7 billones de pesos del portafolio administrado; de los cuales 1.4 billones son recursos propios del Instituto.

Además, entre las características del portafolio propio está que alrededor de 70% de los créditos originados se otorgaron a acreditados cuyo ingreso era de hasta 5 UMA. Por último, cabe mencionar que, al cierre de diciembre de 2019, 62% de los créditos activos en este portafolio aún se encuentran denominados en salarios mínimos.

**Gráfica 6.** Portafolio total de la cartera en saldo diciembre 2019



Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas con cifras operativas de Cartera.

### Nuevo Modelo de Cobranza Social

A partir del mes de agosto de 2019, se implementó el Nuevo Modelo de Cobranza Social (NMCS), cuyo objetivo es fortalecer la relación con los acreditados, al favorecer la solución de las cuentas en etapas tempranas de cobranza a un menor costo, menor plazo de resolución y priorizando que el acreditado mantenga su patrimonio.

Para medir los resultados del Modelo, se desarrollaron nuevos indicadores de seguimiento y control. Asimismo, el Modelo cuenta con proveedores integrales de servicios de cobranza, con la capacidad técnica, jurídica y administrativa para proporcionar dichos servicios de punta a punta. Estos fueron seleccionados mediante una licitación abierta que cumple con recomendaciones de la COFECE. Otro de los cambios en el modelo es que la asignación de cuentas a los consorcios ahora se divide en 20 zonas geográficas. Adicionalmente, se desarrolló un nuevo contrato para los ganadores en la licitación, lo que simplificó la facturación y administración de los mismos. Asimismo, destaca la ampliación de soluciones a ofrecer en el servicio de mediación de 1 a 8, incluyendo diversos apoyos en caso de desempleo e imposibilidad de pago, apoyos por liquidación y dación en pago. Finalmente, cabe destacar que se impulsa a los consorcios a priorizar soluciones que hagan que el acreditado mantenga su vivienda y que, únicamente bajo un doble dictamen de abandono o condición de irregularidad (invasión, ocupación, o impago) se permita la recuperación de la garantía.

<sup>15</sup> Esta cifra puede cambiar debido a beneficios otorgados de manera extraordinaria después del cierre de 2019 originados por una falla en los sistemas de operación.

Los cambios mencionados permiten a los consorcios maximizar su eficiencia gracias a la generación de economías de escala.

**Diagrama 1.** Nuevo Modelo de Cobranza Social



Fuente: Subdirección General de Administración de Cartera.

Durante 2019, incluyendo los resultados anteriores y posteriores al replanteamiento del NMCS, se otorgaron los siguientes apoyos y soluciones a acreditados:

- 694,758 prórrogas por Pérdida de Relación Laboral
- 251,078 beneficios<sup>15</sup> por Fondo de Protección de Pagos
- 740,607 reestructuras
- 10,597 convenios de mediación
- 15,681 beneficios del Programa Integral de Descuentos por Liquidación.

En lo que respecta al segmento de Recuperación Especializada, se realizó una dictaminación de la situación de las viviendas de créditos que llegaron a ese segmento de atención y se dictaminaron 36,813 viviendas, 33% de las cuales fueron identificadas como Deshabitadas, Abandonadas, Vandalizadas o Invasadas (DAVI).

Por último, un resultado valioso fue el aprendizaje del proceso de contratación de nuevos proveedores. Existe una curva de aprendizaje y de implementación de la capacidad operativa de los nuevos proveedores de servicios de cobranza que se vuelve sustantiva y se identifica en los indicadores operativos de la Cartera (contención de morosidades bajas y de salidas de vencido).

### Programa de Descuentos en la última etapa del crédito (Programa 90 Diez)

Con este programa se buscó apoyar, a través de una bonificación por cumplimiento del saldo remanente, a los acreditados que hubieran cumplido con el pago de por lo menos el 90% de su crédito. Así, se reforzó el mensaje de que los trabajadores que pagan en tiempo y forma fortalecen el carácter mutualista del Infonavit.

En junio de 2019 el H. Consejo de Administración (HCA) aprobó, en sesión extraordinaria, un presupuesto de 900 mdp para el programa de “Descuentos en la Última Etapa del Crédito (90 Diez)”, por única vez, para ser consumido en 2019.



En una primera etapa, se realizó la selección de los candidatos que cumplieron con los criterios de elegibilidad aprobados para el programa (32,758) y se enviaron a los patrones los Avisos de Suspensión para evitar que se realizara la retención de nómina correspondiente para el pago de amortización de los créditos. El universo definitivo que resultó de aplicar los filtros correspondientes fue de 31,043 créditos beneficiados; correspondientes a 486.2 mdp del presupuesto total autorizado (54%).

En la segunda etapa, se revisó el cumplimiento del perfil de los créditos y fueron seleccionados 19,585 créditos con un saldo observado al 25 de noviembre de 411.7 mdp. El total de acreditados beneficiados fueron 18,380 por un importe de 322.4 mdp (36%); 1,146 créditos fueron liquidados por otros motivos, principalmente por pago de Sistema Único de Autodeterminación (SUA).

Al cierre del año, se logró beneficiar a un grupo adicional de 4,155 acreditados. Este grupo de acreditados recibió un monto total de 89.1 mdp (10%), lo que agotó el presupuesto asignado al programa.

Con estas acciones se benefició a un total de 53,574 acreditados por un monto de 898 mdp.



### Eje 3. Operación eficiente y transparente

Durante 2019 el Infonavit movió su enfoque hacia una operación basada en políticas de eficiencia, recaudación y fiscalización que lograron combinarse con programas de enfoque social y por lo tanto se muestran resultados financieros adecuados y transparentes.



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

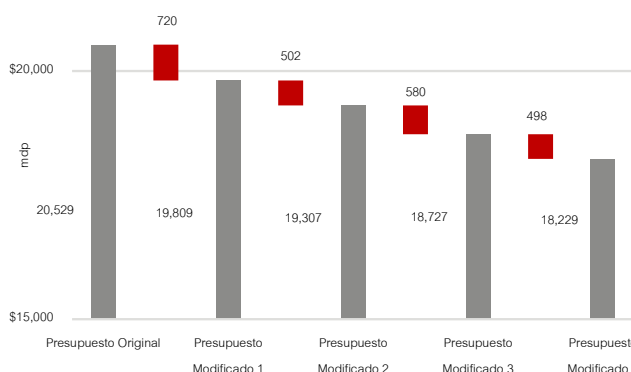
El proceso del armado del presupuesto debe reflejar la noción de seleccionar eficazmente los recursos escasos con los que cuenta el Instituto para cumplir con los objetivos estratégicos. Por ello, desde 2019 el concepto de la Administración del Infonavit de *hacer más con menos* se refiere a la capacidad institucional de vincular los recursos disponibles, por definición limitados, para cumplir con los objetivos estratégicos, al utilizar la menor cantidad de recursos posible.

Alineados a la política de austeridad adoptada por el Gobierno Federal, se fijó una meta de **ahorro de 2,000 mdp** del presupuesto anual autorizado para el ejercicio 2019.

Se llevaron a cabo diversas medidas tendientes a disminuir el gasto, dentro de lo que destaca ahorros principalmente en los capítulos de inversiones propias, gastos de operación y adquisición de materiales y artículos de operación.

Durante 2019, se presentaron cuatro iteraciones de reducción al H. Consejo de Administración del Instituto, mismas que fueron aprobadas y aplicadas en los sistemas institucionales. La meta fue superada, lográndose una reducción total de 2,300<sup>16</sup> mdp al presupuesto original 2019.

**Gráfica 7. Reducciones Presupuestales 2019**



Presupuesto original: autorizado en la sesión 812 del H. Consejo de Administración celebrada el 16 de noviembre de 2018. Presupuestos modificados: reducciones autorizadas por el H. Consejo de Administración 1) en la sesión 814 celebrada el 7 de enero de 2019; 2) en la sesión 815 celebrada el 30 de enero de 2019; 3) en la sesión 818 celebrada el 24 de abril de 2019 y 4) en la sesión 825 celebrada el 31 de octubre de 2019.

Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.

Para 2020, el diseño del presupuesto consideró elementos de eficiencia y eficacia asegurando que ninguno de los procesos clave en la cadena de valor del Instituto se dejara fuera; además, en este armado se involucró a todas las áreas para conformar un presupuesto que reflejara la realidad de las necesidades de las áreas.

#### Reorganización Institucional

El proyecto de Reorganización Institucional tiene como propósito organizar en forma armónica e integral las estructuras organizacionales del Infonavit, permitiéndole adaptarse a las condiciones del entorno que se requieran para cumplir su mandato y estrategia.

<sup>16</sup> La cifra del gasto total considera un gasto actuarial de reservas en 2019 por 5,544 mdp. Si no se considera la presión de este gasto actuarial en el gasto

operativo y de inversiones del Infonavit, debido a que depende de factores exógenos, en 2019 el Instituto logró una reducción de gasto por 3,920 mdp.

Se llevó a cabo el análisis de las 13 áreas sustantivas y de apoyo, sus estructuras organizacionales a nivel táctico y estratégico, así como la identificación de funciones irreductibles y sustantivas.

Asimismo, se realizó la valuación de los puestos del personal del Instituto a través de un consultor externo.

De los resultados obtenidos se realizó la propuesta de modificación al Estatuto Orgánico del Instituto.

El 26 de noviembre de 2019 se presentó ante el Comité de Planeación la propuesta de modificación al Estatuto Orgánico, misma que quedó en estudio para fortalecerla con las observaciones de los sectores y sea presentada en la Asamblea General en su próxima sesión ordinaria a celebrarse en el mes de abril de 2020

### Mejor administración en la gestión de inversiones

Con el objetivo de optimizar los servicios y gastos del Instituto en 2019 al inicio de la administración, se realizó una revisión profunda de los servicios y gastos de la Coordinación de Inversiones, pues al inicio del año se identificó que existía un uso de proveedores poco eficiente. Como resultado de esta revisión se eliminaron los servicios de poco valor agregado y se redujeron los servicios sobre dimensionados; se generó una estrategia de consolidación de proveedores que se ejecutó durante todo el año. Con lo anterior, se logró una reducción del ~57% de los costos totales anuales de operación del FANVIT respecto de los gastos equivalentes promedio de los últimos 4 años.

De esta manera, los costos de operación del FANVIT durante 2019 no superaron el 0.07% del valor de los activos bajo administración:

- 16 mdp en gastos de nómina (salario tabular)
- 89 mdp en soluciones tecnológicas y proveedores de servicios de administración e información financiera
- 4 mdp en comisiones de compra venta de valores

Estos costos contrastan de forma importante con los de las Administradoras de Fondos para el Retiro, las cuales durante 2019 tuvieron comisiones promedio de 0.98% del valor de los activos que tuvieron bajo administración.



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

En 2019 se estableció una estrategia de compras enfocada en la calidad y nivel de servicio adecuado. Se privilegiaron los mecanismos de licitación de compras en el mercado, bajo principios de apertura y transparencia.

El cambio en 2019 estuvo basado en la política de control de gastos, austeridad e impulso de la competencia económica implementada desde el inicio de esta Administración.

A solicitud del Instituto, el 11 de abril de 2019, el pleno de la Comisión Federal de Competencia Económica emitió una opinión respecto a la normativa vigente en materia de adquisiciones de bienes y servicios del Infonavit con base en las recomendaciones.

El 31 de octubre, el H. Consejo de Administración aprobó las nuevas **“Políticas aplicables a las adquisiciones y arrendamientos de bienes, contratación de servicios y obras y servicios relacionados con las mismas”** destacando en esta normativa los cambios siguientes:

1. Abrogación de Procedimientos Específicos de Contratación.
2. Fortalecimiento de las atribuciones del Comité de Adquisiciones, Arrendamientos de Bienes y Contratación de Servicios (CAAS), resaltando entre otros aspectos:
  - Dictaminación de las excepciones a la Licitación Abierta.
  - Regulación para adherirse a Contratos Marco.
3. El Programa Anual de Adquisiciones y Servicios, será vinculativo al presupuesto.
4. Ajuste a los procedimientos de contratación dejando solo: licitación abierta, por invitación a cuando menos tres, asignación directa y compra menor.
5. Se establecerá la obligación de los Responsables de Compras para elaborar y presentar al CAAS a más tardar el 31 de octubre de cada año, su listado de bienes y servicios requeridos, incorporados al Programa Anual de Adquisiciones y Servicios (PAAS) para el siguiente ejercicio presupuestal.
6. Inclusión de la figura de la Investigación de Mercado.
7. La licitación abierta podrá ser presencial, electrónica o mixta, de conformidad con los Lineamientos que emita el Comité.
8. En ningún caso, la inscripción al Catálogo de Proveedores será considerado como un requisito para participar en los procedimientos de contratación por Licitación o Invitación a cuando menos tres.

Al mes de diciembre, el 38% del monto ejercido del gasto ha sido a través de licitaciones.

**Gráfica 8. Adquisiciones, licitaciones y adjudicaciones 2019**



Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.



### 3.c. Automatización de procesos administrativos y operativos

El Instituto constantemente busca estar a la vanguardia en la innovación de procesos, y su respectiva asignación de costos para lograr una simplificación administrativa que derive en mayor eficiencia interna y mejor atención a las necesidades de los derechohabientes.

Uno de los principales procesos operativos del Infonavit corresponde a los seguros, mismos son de gran apoyo para el buen funcionamiento del Instituto. Por esta razón, el Infonavit se ha dado a la tarea de automatizar estos procesos y hacerlos más eficientes.

#### Autoseguro de crédito

El Autoseguro de crédito ofrece a las y los acreditados una cobertura ante incapacidad o muerte que libera a sus beneficiarios de las obligaciones derivadas del crédito.

En 2019, la reserva contable definida para el autoseguro fue por 5,001.9 mdp. Durante ese año, se liquidaron 19,251 créditos, de los cuales el 71% fue por concepto de defunción y 29% por incapacidad total o parcial del acreditado. El saldo liberado ascendió a 5,630.7 mdp, lo que representó una desviación de poco más de 600 mdp respecto a lo reservado.

**Tabla 3. Distribución del autoseguro**

Siniestro	Monto indemnizado (mdp)	Total de créditos
Defunción	4,035.10	13,729
Incapacidad	1,595.56	5,522
<b>Total</b>	<b>5,630.66</b>	<b>19,251</b>

Fuente: Subdirección General de Administración de Cartera

Durante 2019 se elaboraron propuestas de mejora para realizar validaciones electrónicas de las solicitudes para

liberar los créditos, además de que se exploraron colaboraciones con otras instituciones para sistematizar la actualización de información de los solicitantes, lo anterior con el objetivo de autenticar los reportes de muerte e incapacidad.

Para los casos de defunción, se tomó una muestra de 750 créditos para realizar la validación electrónica de las actas de defunción; el resultado fue que el 99.7% de las actas aparecían en la página del registro civil. Adicionalmente, se presentaron propuestas de mejora para realizar validaciones adicionales: 1) estatus del CURP ante RENAPO, 2) registro de pensión por viudez u orfandad en el IMSS, 3) registro del número de cédula del médico que certifica la muerte. Dichas propuestas se encuentran en proceso de análisis.

En el caso de los reportes de incapacidad, se generó un nuevo proceso en el que se verifican con el IMSS las incapacidades dictaminadas por dicha institución, mientras que las incapacidades otorgadas por otras entidades como ISSSTE o STPS (PROFEDET) se remiten al jurídico para validación.

Otra mejora que se implementó, a fin de simplificar el trámite de los beneficiarios, fue aceptar el acta de presunción de muerte como probatorio de la defunción del acreditado, documento que jurídicamente está equiparado con el acta de defunción, lo cual permitió acelerar el proceso de liberación del crédito.

#### Fondo de Protección de Pagos (FPP)

El objetivo del Fondo de Protección de Pagos (FPP) es brindar oportunamente a las y los acreditados una cobertura específica ante el riesgo de desempleo, la cual permite continuar con el pago del crédito y evitar que se capitalicen intereses.

Durante 2019, se benefició a 251,078 acreditados, lo que representó una erogación del Fondo por 2,321 mdp. Destaca que el 74% de los acreditados que utilizaron el FPP se encuentran en el rango salarial menor a 5 VSM<sup>17</sup>.

Del total de acreditados que utilizaron el FPP en 2019, sólo el 19% ejerció las 6 mensualidades. De 2010 a 2019, en promedio, el uso por acreditado ha sido de 4.7 mensualidades y un monto cubierto por mensualidad de 2,529 pesos.

En 2019 se beneficiaron 22% menos créditos que en 2018, no obstante, esto refiere a un comportamiento esperado del instrumento, dado que en 2018 el número de beneficiarios fue atípico por las diversas modificaciones que tuvieron los lineamientos y que representaron mayor flexibilidad de participación en este esquema.

<sup>17</sup> El rango salarial está en función de VSM, UMA o UMI, dependiendo de la fecha de originación del crédito y la unidad aplicable.

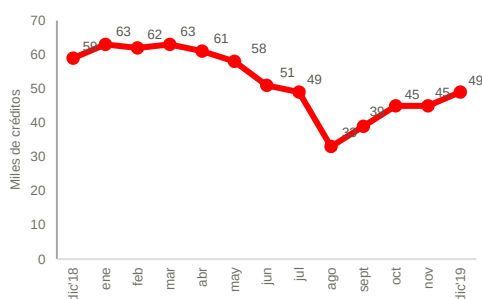
**Tabla 4.** Resultados del FPP por año  
Datos al 31 de diciembre 2019

Año	Créditos beneficiados	Mensualidades cubiertas	Importe cubierto FPP (mdp)	Reservas (mdp)
2018	323,736	1,253,746	3,339.30	5,701.10
2019	251,078	807,690	2,321.15	5,662.90

Fuente: Gerencia de Soluciones Sociales.

En agosto del 2019 se dieron a conocer los nuevos consorcios de cobranza para atender a los acreditados, los cuales recibieron capacitación y comenzaron a operar. Dada la incorporación de los nuevos despachos, se observó una efectividad baja en la colocación del Fondo de Protección de Pagos. Sin embargo, al término del año se observó una mejora en el uso del instrumento, como se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfica 9.** Distribución mensual del uso del FPP en créditos  
Datos al 31 de diciembre de 2019



Fuente: Gerencia de Soluciones Sociales.

Al 31 de diciembre 2019, el saldo de la reserva del FPP fue de 5,662.9 mdp, decreciendo un -0.7%, respecto al año anterior. En 2019 se contrató un despacho actuarial con el objetivo de analizar las proyecciones de flujos del FPP y optimizar la inversión de los recursos de la reserva. Conforme a los resultados de dicho estudio, durante el primer semestre del 2020, se presentará para aprobación de Órganos Colegiados la estrategia y *benchmark*, para el FPP, lo que garantizará mejores condiciones de liquidez – riesgo – rendimiento.

### Seguro de Daños

A fin de proteger el patrimonio de las y los acreditados, este seguro ofrece una cobertura ante daños y pérdidas que presenten las viviendas que son garantía de créditos otorgados por el Infonavit<sup>18</sup>, a consecuencia de fenómenos naturales.

<sup>18</sup> Incluyendo ampliación, remodelación, pago de pasivos, vivienda recuperada y la parte correspondiente al Instituto de aquellas que se encuentran en esquema de cofinanciamiento.

En 2019 se realizó una licitación para la contratación del seguro de daños, el cual tuvo un costo de 356 mdp, lo que representó una reducción del 23% respecto al costo de la prima del año anterior. Esta reducción se derivó principalmente a que la siniestralidad se ha mantenido dentro del promedio general histórico.

Las principales características de la póliza que se contrató para cubrir el patrimonio de la reserva son:

- Vigencia de un año a partir del 31 de mayo de 2019.
- Cobertura ante riesgos geológicos, hidrometeorológicos e incendios.
- Incluye otras coberturas como: enseres domésticos, apoyo de rentas e indemnización adicional en caso de pérdida total.
- Límite máximo de responsabilidad por 2,350 mdp y un límite adicional e independiente de 50 mdp por riesgos geológicos.
- No aplican deducibles ni coaseguros con cargo al acreditado.

Se brindó atención a la siniestralidad reportada en viviendas afectadas por desastres naturales. Para el 2019 se registraron 49 siniestros masivos<sup>19</sup> y 544 siniestros individuales, en diversas entidades federativas. Se identificó que los siniestros masivos tuvieron un costo total de 83.9 mdp, mientras que los individuales representaron un monto total de 38.9 mdp. Estos montos de indemnización se componen por tres conceptos de pago: de seguro de daños, apoyo de enseres y ayuda para rentas.

Durante 2019, se registraron 49 siniestros masivos<sup>20</sup> y 544 siniestros individuales, en diversas entidades federativas. Se identificó que los siniestros masivos tuvieron un costo total de 83.9 mdp, mientras que los individuales representaron un monto total de 38.9 mdp. Estos montos de indemnización se componen por tres conceptos de pago: de seguro de daños, apoyo de enseres y ayuda para rentas.

<sup>19</sup> Se define evento masivo como aquel siniestro en donde afecta a más de dos viviendas simultáneamente.

<sup>20</sup> Se define evento masivo como aquel siniestro en donde afecta a más de dos viviendas simultáneamente.

**Tabla 5.** Siniestralidad del seguro de daños  
Datos al 31 de diciembre 2019.

	Masivos	Individuales
<b>Acreditados</b>		
En proceso de atención	538	0
Atendidos	2,871	544
<b>Total</b>		
<b>Indemnizaciones (mdp)</b>		
Seguro de daños	52.2	35.6
Apoyo a enseres	32	3.1
Ayuda para rentas	0.57	0.15

Fuente: Gerencia de Seguro de Daños.

En lo que respecta a los siniestros masivos, el total de acreditados reportados fue de 3,409, de los cuales el 84% ya han sido atendidos. Por otra parte, se reportaron 544 siniestros individuales que han sido atendidos en su totalidad.

Del total de siniestros reportados, los daños y pérdidas fueron resultado de eventos de inundación (72%) y sismos (23%). Destaca que el 38% de la siniestralidad de los eventos masivos fueron causados por dos fenómenos: el sismo ocurrido en Chiapas y las inundaciones que afectaron a Tamaulipas. Respecto a Chiapas, de los 164 acreditados afectados el 71% presentó vivienda en pérdida parcial. Este evento representó una indemnización por 12.16 mdp, además de entregar apoyo de enseres por 973.55 miles de pesos y apoyo para rentas de 432.16 miles de pesos.

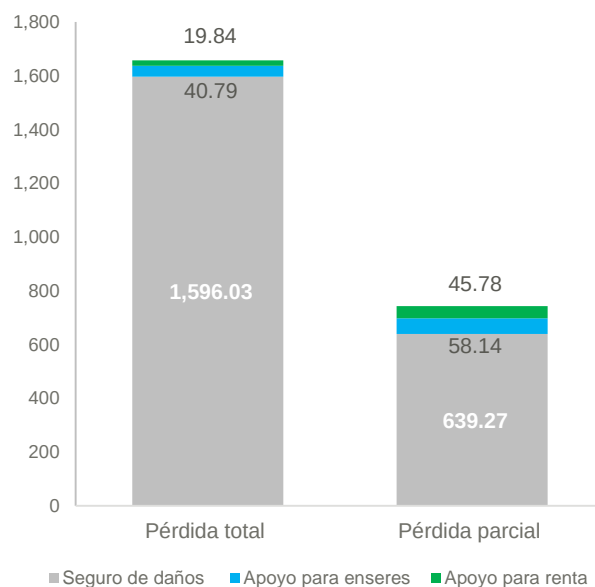
Por su parte, de los acreditados que se vieron afectados por las inundaciones en Tamaulipas el 88% se clasificó como vivienda en pérdida parcial. Derivado de estos siniestros, el seguro de daños otorgó una indemnización de 19.69 mdp y un monto de apoyo a enseres de 16.43 mdp.

En seguimiento a los reportes de daños y pérdidas originados por los sismos de septiembre de 2017, al 31 de diciembre de 2019, el seguro de daños ha indemnizado un monto total de 2,235.07 mdp, además de que se han entregado 93.68 mdp en apoyo a enseres y 65.62 mdp en apoyo a rentas. Con las cifras anteriores, se registró un progreso del 98% de reportes atendidos.

Las entidades que aún tienen reportes en proceso son Estado de México, Guerrero y Veracruz. El 71% de las erogaciones del seguro de daños corresponde a viviendas en pérdida total y el resto a pérdida parcial.

**Gráfica 10.** Indemnizaciones del seguro de daños por tipo de pérdida mdp

Datos al 31 de diciembre 2019



Fuente: Gerencia de Seguro de Daños.



### Habilitadores

Para poder lograr la implementación exitosa de las acciones reportadas en cada uno de los ejes antes mencionados se requirió de la coordinación de plataformas y sistemas tecnológicos clave.



#### 4.a. Arquitectura integral de datos

Actualmente la operación del Instituto cuenta con 283 aplicaciones, las cuales no cuentan con fuentes de datos homologadas por lo que, durante 2019, se trabajó en una arquitectura integral de datos, que permitirá la consulta estructurada de los datos con el propósito de mejorar la interacción con los derechohabientes y patrones.

#### Arquitectura y estándares de datos

Las mejoras en la arquitectura de datos permiten centralizar la información y que los datos puedan ser procesados de una manera adecuada, generar información ordenada, verídica, oportuna e íntegra. Como parte del proceso de mejora continua de la arquitectura de datos se realizaron las siguientes acciones:



- Se definió y documentó la estructuración del manejo y la Arquitectura Integral de datos del Infonavit.
- Se publicaron en la intranet cuatro estándares de uso y manejo de herramientas para bases de datos, en donde se realizaron tres casos prácticos.
- Se entregaron a desarrollo los diseños autorizados de:
  - Sistema de Información Institucional.
  - Biométricos.
  - Biométricos en el proceso de Crédito.
  - Sistema Integral de Administración de Crédito.

### Consolidación de portafolios de aplicativos y de servicios

Como parte del proceso de mejora continua de los servicios que ofrece el Infonavit a sus derechohabientes, se consolidó el portafolio de aplicativos y de servicios. El portafolio permitirá la integración de componentes aplicativos y de procesos de punta a punta. Este proceso de mejora busca consolidar el portafolio de servicios de negocio (111 servicios y 285 sub - servicios) priorizando los servicios críticos involucrados en la operación del Instituto. En este sentido se implementó el *Catálogo de servicios* con la información de los servicios de negocio y los componentes tecnológicos que los integran, con el fin de eliminar aplicaciones redundantes y proporcionar transparencia, homologación y simplificación.

Adicionalmente, se fortaleció el Data Warehouse como el sistema de información institucional que sirve como fuente única de datos y que permite el análisis y consulta de la información para generar procesos más eficientes, transparentes y económicos. En 2019, el Data Warehouse sirvió como parte fundamental para la generación de información de algunos de los proyectos institucionales más relevantes como Responsabilidad Compartida, 90/10 y Unamos Crédito.



#### 4.b. Sistemas flexibles y escalables

Las necesidades tecnológicas del Infonavit deben de ser consolidadas en sistemas que cumplan con las propiedades de flexibilidad y escalabilidad; esto representa sistemas que se adapten continuamente al crecimiento e innovación de las necesidades de las diferentes áreas del Infonavit, esto sin comprometer el funcionamiento ni la calidad de la operación institucional. Paralelamente, el desarrollo de sistemas flexibles y escalables debe de ser complementado con una cultura de ciberseguridad que vele por la integridad de estos sistemas. Como parte de las mejoras que se realizaron a los sistemas se pueden mencionar las siguientes:

- Migración de los 4,557 correos a un servicio en la nube (Office 365 de Microsoft), lo que permite

mejorar el servicio y la productividad de los colaboradores del Infonavit.

- Con el fin de mejorar la seguridad de la información, se habilitaron ecosistemas seguros en los ambientes de desarrollo, calidad y producción (para sistemas No SAP), por medio del desarrollo de aplicaciones e instalaciones en ambiente seguros bajo estándares de comunicación (*https*).
- Se mejoró el control de ambientes y productos SAP, analizando la situación actual y mejorando la gestión de la Plataforma SAP; esto permitió, entre otras cosas, la creación del prototipo de cuenta por cobrar con procesos estándar.

### Mejores niveles de servicio tecnológicos

Mejorar los niveles de servicio Tecnológicos a las diferentes áreas del Instituto es necesario para que éstas estén en posibilidad de ofrecer una atención oportuna y eficaz al derechohabiente. Dentro de las mejoras que se realizaron se puede mencionar la reorganización del catálogo de servicios de informática, la mejora en el mecanismo de entendimiento y que se robusteció y centralizó la administración de atributos de acceso a los sistemas institucionales.

Respecto a las cifras de la eficiencia operativa, destacan las siguientes:

- Se atendieron 3,729 solicitudes de servicio de informática, logrando un nivel de servicio del 96.74%;
- Existió una disponibilidad de la red superior al 99.8%;
- Se atendieron 14,177 solicitudes de acceso, logrando un nivel de servicio del 99.3%;
- Las incidencias críticas por mes disminuyeron en un 67.2% y el impacto en horas de éstas disminuyeron en 47.5%.

Lo anterior, permitió un intercambio óptimo de información entre dependencias públicas como el SAT y el IMSS, así como con despachos alternos de atención telefónica a los patrones y derechohabientes.

### Seguridad y Continuidad Operativa

Uno de los principales objetivos es asegurar la continuidad operativa del Instituto, estableciendo mecanismos de seguridad para la protección de activos informáticos, siendo uno de sus pilares principales.

Para ello se realizaron actualizaciones de seguridad destinadas al usuario final y diversas acciones preventivas de seguridad a servidores (antivirus). Adicionalmente, se realizó una prueba de recuperación tecnológica ante desastres (DRP por sus siglas en inglés) con un nivel del 96% durante las primeras 8 horas.



#### 4.c. Modelo operativo

El Instituto buscó reforzar su modelo operativo para que la organización sea más ligera y efectiva, además mantuvo la gestión de la calidad manteniendo el buen funcionamiento del Infonavit.

##### Modelo de Operación Infonavit

El modelo de operación del Infonavit busca diseñar los modelos, procesos y normatividad de forma transversal, requerida para que la operación de cada área esté alineada a los objetivos del Infonavit. Para esto se realizaron diagnósticos de los Modelos de Operación de todas las áreas del Instituto, ayudando a identificar las áreas de oportunidad en la normatividad existente. De estas acciones se logró identificar redundancias en 24 procesos de negocio y se eliminaron actividades innecesarias; se publicaron 253 instrumentos normativos que integran el Marco Normativo Institucional.

##### Mantenimiento del Sistema Integral de Gestión de Calidad

El Sistema Integral de Gestión de Calidad, tiene como objetivo ayudar en la mejora continua de los procesos y procedimientos que conforman los diferentes sistemas de gestión del Instituto. En línea con lo anterior, se efectuaron diversas revisiones de auditorías internas y externas a las certificaciones de los sistemas:

- Sistema de Gestión de Calidad (ISO9001).
- Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (ISO27001).
- Sistema de Gestión de la Continuidad de Negocio (ISO22301).

Con las mejoras implementadas en el modelo operativo se logró disminuir las oportunidades de mejora en las Auditorías de 17 en 2018 a 10 en 2019; las observaciones se redujeron de 29 en 2018 a 26 en 2019; y las No Conformidades mayores disminuyeron de 9 en 2018 a 1 en 2019.



#### 4.d. Gestión del cambio

Con el fin de lograr los objetivos institucionales es importante que el Instituto, incluyendo al equipo y los procesos sean resilientes al cambio y adopten la nueva visión del Instituto. Como parte de la Gestión del Cambio durante 2019 se realizó una Reorganización Institucional, anteriormente mencionado, y representó uno de los principales agentes para manejar el cambio organizacional.

## 5. Estados Financieros y Política de Riesgos

### i. Resumen de Estados Financieros

El total de ingresos ascendió a 197,263 mdp, superior en 30,953 mdp (18.61%) respecto al mismo periodo de 2018 y superior de igual forma al Plan Financiero 2019-2023 en 20,295 mdp (11.47%).

	dic-19	dic-18	Var. %
Intereses de créditos en pesos	59,482	44,912	32.44
Intereses de créditos en vsm	101,025	98,683	2.37
Ingresos asociados al FANVIT			
Intereses generados por los activos	10,772	7,701	39.88
Ingresos por valuación de activos (a)	12,790	-1,919	766.49
Ingresos de la Tesorería			
Intereses generados por los activos	2,727	2,001	36.28
Ingresos por valuación de activos (a)	-	-2	100.00
Otros ingresos	10,467	14,934	-29.91
	<b>197,263</b>	<b>166,310</b>	<b>18.61</b>

a) El incremento en los ingresos por valuación se genera por el aumento en las tasas de rendimiento en los mercados financieros

El total de egresos al cierre de diciembre de 2019 ascendió a 87,302 mdp. Esta cantidad es mayor en 8,141 mdp (10.28%) respecto al mismo periodo de 2018, de igual forma inferior a lo establecido en el Plan Financiero 2019-2023 por 11,129 mdp (14.61%).

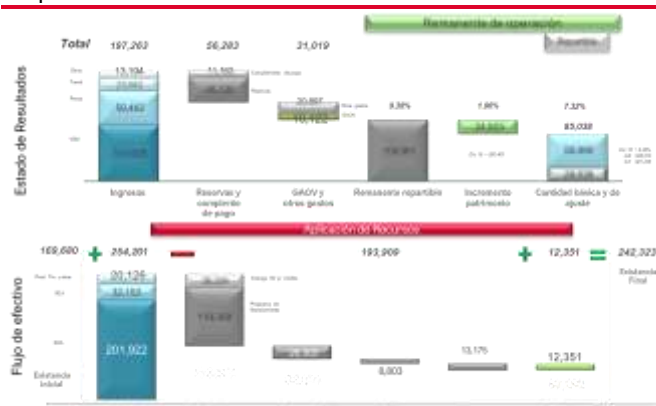
	dic-19	dic-18	Var. %
Gastos generales (GAOV)	10,122	11,772	-14.02
Gastos en reservas de crédito y extensión	41,586	29,776	39.66
Complemento al pago	11,163	8,506	31.24
Gastos en cobranza social	4,329	6,635	-34.76
Efecto neto de segregación	-795	-3,770	78.91
Comisiones pagadas	407	1,049	-61.20
Otros gastos	20,490	25,193	-18.67
	<b>87,302</b>	<b>79,161</b>	<b>10.28</b>

El remanente total de operación ascendió a 109,961 mdp, inferior al del Plan Financiero 2019-2023 en 9,166 mdp y superior en 22,812 mdp respecto del mismo periodo de 2018. Con este remanente de operación el rendimiento compuesto neto es de 9.38%. Este remanente se compone de un resultado neto de 24,923 mdp (1.96%) mismo que se asigna al patrimonio y 85,038 mdp como remanente repartible, el cual se integra por un rendimiento nominal a la Subcuenta de Vivienda del 7.32% (5.00% de cantidad básica y 2.21% de cantidad de ajuste).

La cobertura sobre cartera total a diciembre de 2019 se ubicó en 14.69%, inferior al Plan financiero 2019-2023 en 206 pb, en tanto que en 2018 fue del 17.00%. El indicador de

cobertura de cartera vencida es de 122.48% y en 2018 de 217.58% en tanto que el indicador presupuestado ascendió a 212.92%. Los efectos de disminución en los indicadores de cobertura se generan principalmente por la aplicación del programa Responsabilidad Compartida el cual benefició a 185,743 trabajadores por una disminución de su saldo en aproximadamente 50 mil mdp, esto aunado a la conversión de su crédito en pesos a tasa fija por el plazo remanente.

**Gráfica 11.** Remanente de operación - Art. 39 de la Ley Cifras al 31 de diciembre de 2019 mdp



Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas

**Tabla 6.** Remanente de operación - Art. 39 de la Ley Cifras al 31 de diciembre de 2019 mdp

Principales componentes	Observado a diciembre				
	2019		PF 2019		2018
	I	II	III	I - II	I - III
(+) Ingresos por intereses	174,006	166,935	153,297	7,071	20,709
Intereses de la cartera hipotecaria	160,507	156,846	143,594	3,661	16,913
Intereses de inversiones	13,499	10,089	9,703	3,410	3,796
(+) Comisiones cobradas	4,240	5,112	3,866	-872	374
(+) Resultado por intermediación	12,790	-	-1,921	12,790	14,711
(+) Otros ingresos	6,227	4,921	11,068	1,306	-4,841
<b>= Total de ingresos</b>	<b>197,263</b>	<b>176,968</b>	<b>166,310</b>	<b>20,295</b>	<b>30,953</b>
(-) Otros gastos	20,490	18,230	25,193	2,260	-4,703
Reservas por incobrabilidad y baja de valor de adjudicados	10,592	12,323	15,078	-1,731	-4,486
Autoseguro	5,544	3,924	5,803	1,620	-59
Otros	4,354	1,983	4,512	2,371	-158
(-) Gastos generales (GAOV)	10,122	11,255	11,772	-1,133	-1,650
(-) Gasto en reservas	56,283	46,048	41,147	10,235	15,136
Riesgo crédito y extensión	41,586	30,803	29,776	10,783	11,810
Complemento al pago	11,163	11,242	8,506	-79	2,657
Costo de cobranza social	4,329	4,003	6,635	326	-2,306
Efecto neto de segregación	-795	-	-3,770	-795	2,975
(-) Comisiones y tarifas pagadas	407	640	1,049	-233	-642
<b>= Total de egresos</b>	<b>87,302</b>	<b>76,173</b>	<b>79,161</b>	<b>11,129</b>	<b>8,141</b>
<b>= Remanente de operación</b>	<b>109,961</b>	<b>100,795</b>	<b>87,149</b>	<b>9,166</b>	<b>22,812</b>
(-) Cantidad básica	58,999	48,672	45,510	10,327	13,489
(-) Cantidad de ajuste	26,039	28,359	21,238	-2,320	4,801
<b>= Repartible (rendimiento otorgado a la SV)</b>	<b>85,038</b>	<b>77,031</b>	<b>66,748</b>	<b>8,007</b>	<b>18,290</b>
<b>No Repartible (patrimonio)</b>	<b>24,923</b>	<b>23,764</b>	<b>20,401</b>	<b>1,159</b>	<b>4,522</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas

## Balance General

La cartera de crédito neta se ubicó en 1.21 billones de pesos al cierre de diciembre de 2019, lo que significa un incremento de 79,709 mdp (7.04%) respecto a 2018.

La cartera vencida se ubicó en 170,549 mdp, con un incremento de 63,931 mdp respecto a 2018. Por lo que el Índice de Cartera Vencida ascendió a 12.00% diciembre de 2019 y 7.81% en diciembre 2018. La cartera en prórroga se posicionó en 54,169 mdp, 31.93% más que en diciembre de 2018.

Las aportaciones a favor de los trabajadores ascendieron a 1.27 billones de pesos, superior en un 10.86% respecto de diciembre de 2018.

El nivel de patrimonio ascendió a 244,071 mdp, esto representa el 15.45% sobre los activos totales.

**Tabla 7.** Balance General Cifras al 31 de diciembre de 2019 mdp

Activo	dic-19	dic-18	% Part.	PF 2019	Pasivo	dic-19	dic-18	% Part.	PF 2019
<b>Disponibilidades e inversiones en valores</b>	242,323	169,680	15.34%	175,361	<b>Aportaciones a Favor de los Trabajadores para Fondo de Vivienda</b>	1,264,151	1,140,310	94.66%	1,259,697
Tesorería Infonavit	18,422	22,823	N.C		Tesorería Infonavit	18,422	22,823	N.C	
FANVIT	223,901	146,857	N.C		FANVIT	223,901	146,857	N.C	
<b>Cartera de crédito a la vivienda (Neta)</b>	<b>1,212,669</b>	<b>1,132,960</b>	<b>76.77%</b>	<b>1,271,172</b>	<b>Cartera de crédito a la vivienda (Neta)</b>	<b>1,212,669</b>	<b>1,132,960</b>	<b>76.77%</b>	<b>1,271,172</b>
Cartera Vigente	1,196,833	1,217,259		1,348,533	Otros pasivos	71,350	69,311	5.34%	68,755
Cartera en prórroga	54,169	41,058		58,408	<b>Total pasivo</b>	<b>1,335,501</b>	<b>1,209,621</b>	<b>84.55%</b>	<b>1,328,452</b>
Cartera vencida	170,549	106,618		120,230	<b>Patrimonio</b>	<b>244,071</b>	<b>219,147</b>	<b>15.45%</b>	<b>246,152</b>
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(208,882)	(231,975)		(255,999)	Patrimonio	219,148	198,746	89.79%	222,388
<b>Derechos de cobro</b>	<b>37,391</b>	<b>36,654</b>	<b>2.37%</b>	<b>29,077</b>	<b>Cuenta por cobrar a patrones</b>	<b>51,290</b>	<b>50,346</b>	<b>3.25%</b>	<b>53,166</b>
Cuenta por cobrar a patrones	51,290	50,346	3.25%	53,166	Bienes adjudicados	23,130	24,429	1.46%	25,726
<b>Bienes adjudicados</b>	<b>23,130</b>	<b>24,429</b>	<b>1.46%</b>	<b>25,726</b>	<b>Otros activos (neto)</b>	<b>12,769</b>	<b>14,699</b>	<b>0.81%</b>	<b>20,102</b>
<b>Otros activos (neto)</b>	<b>12,769</b>	<b>14,699</b>	<b>0.81%</b>	<b>20,102</b>	<b>Total patrimonio</b>	<b>244,071</b>	<b>219,147</b>	<b>15.45%</b>	<b>246,152</b>
<b>Total Activo</b>	<b>1,579,572</b>	<b>1,428,768</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,574,604</b>	<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>1,579,572</b>	<b>1,428,768</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,574,604</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas

1/Cambios contables y Reestructuras

a) Cambios por entrada en vigor del Criterio B-3

De conformidad con la Resolución que modifica las disposiciones de carácter general que establecen los criterios de contabilidad a los que se sujetarán los participantes de contratos derivados, modificatoria al Criterio B-3 "Cartera de crédito" emitido por la CNBV, publicada en el DOF el 4 de enero de 2018 y que entró en vigor el 1 de enero de 2019, se requiere reconocer en el estado de resultados, los ingresos por recuperación de los créditos que fueron previamente castigados o eliminados dentro del rubro de "Estimación preventiva para riesgos crediticios" en lugar de efectuar su reconocimiento en el rubro de "Otros ingresos (egresos) de la operación" como se llevaba a cabo, previo a la modificación del Criterio. A fin de mostrar información comparativa se realizó una reclasificación en el estado de resultados al 31 de diciembre de 2018 por \$5,272,293 del rubro de otros ingresos (egresos) de la operación neto, al rubro de Estimación preventiva para riesgos crediticios.



b) Programas de Reestructuras

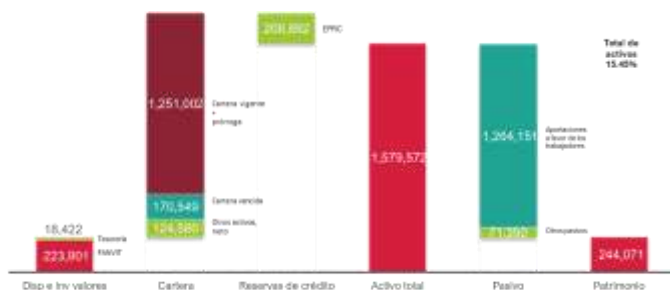
Durante el ejercicio 2019 la Administración del INFONAVIT llevó a cabo un proceso de análisis y revisión de distintos programas de reestructuras, lo cual permitió la identificación de créditos que, habiendo sido clasificados como cartera vigente, presentaron morosidad recurrente en sus obligaciones de pago, por lo que debieron ser clasificados como cartera vencida. La identificación de la clasificación tomó lugar en octubre de 2019.

En ese sentido, la identificación de dichos créditos motivó un proceso de corrección de la clasificación que se venía realizando con anterioridad, lo que implicó que El INFONAVIT llevara a cabo un análisis amplio de todos los procesos operativos y tecnológicos involucrados en la ejecución de dicha actividad; sin embargo, el análisis efectuado determinó la impracticidad operativa y contable para realizar una clasificación retrospectiva de dichos créditos como cartera vencida con su efecto integral correspondiente, no obstante que El Infonavit realizó todos los esfuerzos razonables y justificables para su determinación.

Cabe señalar que la impracticidad antes referida se encuentra prevista en la NIF B-1, basada en la imposibilidad operativa y tecnológica de realizar ajustes retrospectivos debido a la complejidad, el volumen de créditos existentes y los procesos en operación involucrados.

No obstante, la impracticidad para determinar los efectos desde su origen el Infonavit, con información disponible al 31 de diciembre de 2019, ha realizado un cálculo para efectos comparativos respecto a la clasificación de créditos, constitución de reservas, su efecto en el Balance General y en el Estado de Resultados al 31 de diciembre de 2018 y por el ejercicio terminado en esa fecha. De acuerdo con este cálculo, la cartera de crédito vigente habría disminuido \$26,718,926, al pasar de \$1,258,317,835 a \$1,231,598,909, mientras que la cartera de crédito vencida habría aumentado en la misma cantidad al pasar de \$106,617,829 a \$133,336,755. Dicha reclasificación hubiera modificado el índice de cartera vencida (ICV) al incrementarse de 7.81% a 9.77%, sin un efecto significativo en la estimación preventiva para riesgos crediticios al 31 de diciembre de 2018. En el estado de resultados en el rubro de "Ingresos por intereses", generaba un importe menor por \$539,669, pasando de \$153,297,306 a \$152,757,637, asimismo esta disminución equivale a 2.79% en el "Resultado neto" de 2018 al pasar de \$20,401,478 a \$19,861,809.

**Gráfica 12. Balance General**  
Cifras al 31 de diciembre de 2019  
mdp



Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas

**Estado de Resultados (Resultado neto)**

El resultado neto ascendió a 24,923 mdp ( $\Delta$  22.17%).

El rendimiento acumulado (ene-dic) compuesto neto es del 9.38%. Se integra por un rendimiento nominal a la Subcuenta de Vivienda del 7.32% (5.00% de cantidad básica y 2.21% de cantidad de ajuste) y el resto al resultado 1.96%.

El rendimiento, es generado preponderantemente por:

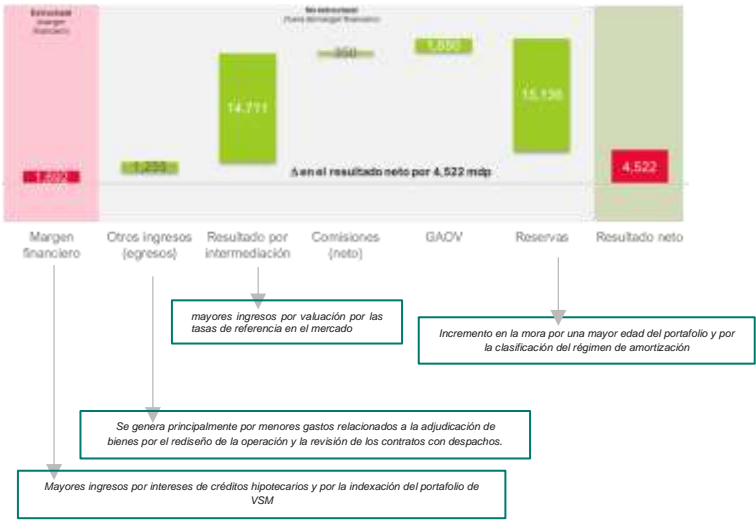
- $\Delta$  ingresos por intereses 20,709 mdp
- $\Delta$  resultado por intermediación 14,711 mdp
- $\nabla$  consumo de GAOV 1,650 mdp
- $\Delta$  gasto en reservas de crédito 15,136 mdp
- $\nabla$  disminución neta de los otros ingresos-egresos de la operación 1,255 mdp

**Tabla 8. Estado de Resultados**  
Cifras al 31 de diciembre de 2019  
mdp

Concepto	dic-2019	dic-2018	Var. % dic 2018	PF 2019	Var. % PF 2019	
Ingresos por intereses	174,006	153,297	13.51	166,935	4.24	Intereses de la cartera hipotecaria y de inversiones en valores
Gastos por intereses	(86,623)	(67,606)	28.13	(78,016)	11.03	Rendimiento pagado a la Subcuenta de Vivienda, considera una tasa de rendimiento nominal del 7.32%
<b>Margen Financiero</b>	<b>87,383</b>	<b>85,691</b>	<b>1.97</b>	<b>88,919</b>	<b>(1.73)</b>	
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(56,283)	(41,147)	36.79	(46,048)	22.23	Constitución de reservas por riesgo de crédito y riesgo de extensión y Recuperaciones de crédito que previamente fueron reservados al 100%
<b>Margen Financiero Ajustado por Riesgos Crediticios</b>	<b>31,100</b>	<b>44,544</b>	<b>(30.18)</b>	<b>42,871</b>	<b>(27.46)</b>	
Comisiones y tarifas, neto	5,348	4,998	7.00	5,786	(7.57)	Por administración del portafolio de terceros y revalorización de las constancias de CEDEVIS
Resultado por intermediación	12,790	(1,921)	765.80	-	N.C.	Resultado de la valuación de las inversiones a tasas de mercado
Otros ingresos de la operación	4,712	8,888	(46.98)	3,608	30.60	
Otros egresos de la operación	(18,905)	(24,336)	(22.32)	(17,246)	9.62	Estimación por baja de valor de los bienes adjudicados y por su registro inicial, costo de los seguros, pérdidas actuariales, estimación por incobrabilidad de deudores diversos estimación por irrecuperabilidad de cuentas por cobrar, otros
Gastos generales	(10,122)	(11,772)	(14.02)	(11,255)	(10.07)	Gastos de administración, operación y vigilancia
<b>Resultado de la operación</b>	<b>24,923</b>	<b>20,401</b>	<b>22.17</b>	<b>23,764</b>	<b>4.88</b>	Representa la diferencia de los ingresos totales contra los egresos totales del periodo y destinado al Patrimonio

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas

**Gráfica 13.** Estado de resultados  
 Cifras al 31 de diciembre de 2019  
 mdp



Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas

## ii. Radiografía de riesgos

Para poder cumplir con los objetivos institucionales es importante dar seguimiento y mitigar los riesgos, con el fin de asegurar la viabilidad financiera en el corto y largo plazo. En esta sección se presentan los riesgos a los que está expuesto el Instituto y su forma de mitigarlos durante el 2019.

### Riesgos Discrecionales

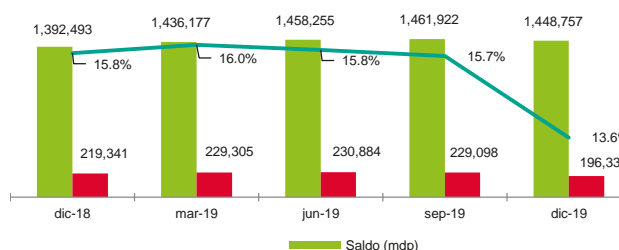
Los Riesgos Discrecionales, que comprenden al riesgo de crédito, de mercado, de liquidez y de contraparte, son los tipos de riesgo a los cuales el Instituto está dispuesto a exponerse, es decir, son riesgos definidos y limitados por la Institución. A continuación, se presentan las actividades trascendentales realizadas para cada riesgo.

**Riesgo de crédito:** Es la pérdida potencial por el incumplimiento de los pagos comprometidos contractualmente con relación a los créditos otorgados. Las principales actividades realizadas en 2019 relacionadas con la Administración del Riesgo de Crédito fueron:

- Seguimiento trimestral, a través del Comité de Riesgos, de la aplicación del Sistema de Evaluación Crediticia (SEC), para todas las soluciones de crédito.
- Entrega de los reportes regulatorios R04A-0417 (Calificación de la cartera de crédito y estimación preventiva para riesgos crediticios) y R04A-0419 (Movimientos en la estimación preventiva para riesgos crediticios).
- Actualización de los límites de riesgo en la originación por el aumento en los montos máximos de crédito para los acreditados de bajos ingresos.
- Actualización de las metodologías internas para el cálculo de la Pérdida Esperada y Pérdida no Esperada por Riesgo de Crédito.
- Seguimiento a la estimación de reservas preventivas del Instituto que se reportan en el Balance General, y realización de los análisis de variación a los requerimientos de cada mes.

Para mitigar el riesgo de crédito el Instituto cuenta con el saldo de las reservas que fue de 196,337 mdp. De esta manera, el Índice de Cobertura definido como las reservas crediticias entre el saldo se ubicó en 13.6% al cierre de diciembre de 2019.

**Gráfica 14.** Reservas por portafolio  
Cifras en mdp



Fuente: Gerencia de Reservas de la Coordinación General de Riesgos.

El decremento observado en el monto de reservas, así como la disminución en el índice de cobertura (13.6% vs. 15.8%), se generó casi en su totalidad por la aplicación del programa Responsabilidad Compartida, impactando principalmente la reserva por riesgo de extensión.

**Tabla 9.** Riesgos de crédito y de extensión

Reservas	dic-18	mar-19	jun-19	sep-19	dic-19
Riesgo Crédito	106,788	113,689	118,646	124,975	128,811
Riesgo Extensión	112,554	115,617	112,238	104,123	67,526
<b>Total</b>	<b>219,341</b>	<b>229,305</b>	<b>230,884</b>	<b>229,098</b>	<b>196,337</b>

Fuente: Gerencia de Reservas de la Coordinación General de Riesgos

Adicionalmente, con el fin de analizar el impacto de la actividad económica de los acreditados en el comportamiento del portafolio hipotecario, se realizó un estudio de la Cartera Vencida por tipo de Industria con cifras al tercer trimestre de 2019. Asimismo, se analizaron otras variables como el cociente Deuda/Valor vivienda (LTV), salario, edad del trabajador, tipos de vivienda y región geográfica con respecto al Índice de Cartera Vencida (ICV) del portafolio propio. De los resultados de dicho estudio destaca que el mayor ICV se concentra en los siguientes segmentos:

- Por tipo de industria:
  - Construcción (12.99%)
  - Extractivas (12.00%)
  - Eléctrica, captación y suministro de agua potable (11.08%)
- Rango salarial menor o igual a 7 UMAs (9.87%)
- Tipo de vivienda de interés social económica (13.20%)
- Rango de edad de 18 a 20 años al momento de originación (12.80%)
- LTV de originación mayor o igual a 90% (10.2%)
- Viviendas ubicadas en zona fronteriza norte (11.77%)

Los hallazgos derivados del análisis serán importantes para:

- Realizar una recalibración del modelo actual de originación, particularmente en las variables de edad del trabajador y el municipio.

- Incluir la variable División Económica en el modelo de originación.
- Considerar la Pérdida Esperada por Actividad Económica en la mezcla de originación de créditos hipotecarios para las nuevas cosechas.

**Riesgo de mercado:** Es la pérdida potencial por cambios en los factores de riesgo, tales como tasas de interés, tipos de cambio e índices de precios, entre otros, que inciden sobre la valuación o sobre los resultados esperados de las operaciones activas, pasivas u operaciones causantes de pasivo contingente.

- El portafolio de inversiones presentó un incremento relevante de 44% en su valor de mercado en el 2019, en gran medida por las aportaciones bimestrales, así como por su propio rendimiento: al cierre de diciembre su saldo contable fue de 239,365 mdp. El 94% de las inversiones son gestionadas por el FANVIT y el resto por la Tesorería.
- El resultado de gestión ascendió a 26,212 mdp, equivalentes a un rendimiento ponderado de 12.50%. Este rendimiento ha sido el más alto de los últimos 6 años, y es explicado en gran medida por plusvalías causadas por la baja general de tasas de interés y un desempeño favorable de los mercados bursátiles nacionales e internacionales.

**Tabla 10.** Cuadro de inversiones

Portafolio	Valor de Mercado	Resultado Diciembre	Rendimiento Diciembre (%)	Resultado 2019	Rendimiento* 2019 (%)	Duración (años)
<b>Infonavit</b>	<b>239,353</b>	<b>1,774</b>	<b>8.03%</b>	<b>26,212</b>	<b>12.50%</b>	<b>3.02</b>
<b>Tesorería</b>	<b>15,476</b>	<b>194</b>	<b>7.53%</b>	<b>2,659</b>	<b>8.47%</b>	<b>0.04</b>
Reporto	15,476	194	7.53%	2,464	8.47%	0.02
Pagarés	0	0	0.00%	195	8.18%	-
<b>FANVIT</b>	<b>223,877</b>	<b>1,579</b>	<b>8.42%</b>	<b>23,553</b>	<b>13.59%</b>	<b>3.2</b>
Gubernamental	149,980	1,523	11.89%	14,432	12.09%	3.8
Trac	20,914	(338)	-18.36%	2,859	18.16%	-
Certificados bursátiles	17,823	247	16.65%	2,319	16.62%	4.8
Reporto	16,952	99	7.53%	1,032	8.46%	0.0
Certificados de desarrollo	9,941	124	14.58%	1,210	15.89%	4.0
Fibras	5,367	(85)	-19.13%	1,482	42.95%	-
CKD	1,429	(10)	-	80	-	11.3
Títulos de Crédito	-	-	-	-	-	-
Extranjeros	957	13	15.73%	145	17.47%	4.3
Eurobonos de Empresas	-	-	-	-	-	-
Privadas	258	6	26.78%	51	21.92%	5.0
Acciones	255	1	3.88%	(85)	-23.73%	0.0
Divisa	0	(0)	-	(2)	-	-
Notas estructuradas	0	0	-	30	20.99%	-

Fuente: Gerencia de Riesgos de Mercado y Resultados de la Coordinación General de Riesgos

\*TWRR: Tasa de rendimiento ponderada por tiempo (*Time Weighted Rate of Return* por sus siglas en inglés) considerando el valor del mercado de portafolio a la fecha de cierre. Metodología estandarizada para la medición del rendimiento de un portafolio de inversiones en valores y aprobada por el Comité de Riesgos en su Sesión Ordinaria 149.

Por otro lado, el riesgo de mercado del portafolio, medido a través del Valor en Riesgo (VaR) diario, es acorde con lo asentado en la Declaratoria de Apetito de Riesgo: 0.25% del valor total de las inversiones (límite de tolerancia hasta 0.50%).

- Este año se adecuó la metodología para la determinación de los límites de tolerancia al riesgo

de mercado, de tal manera que éstos se alineasen con la gestión del patrimonio del fondo, ocupando como eje el Índice de Capitalización (ICAP).

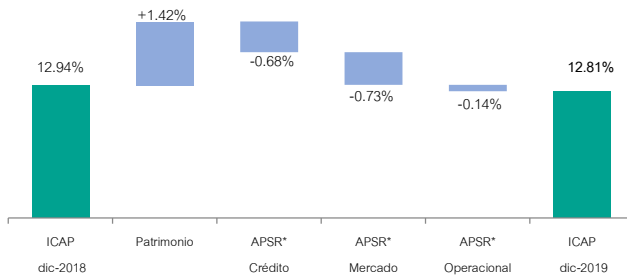
**Riesgo de liquidez:** Es la pérdida potencial por la falta de recursos líquidos para afrontar los compromisos financieros en el corto, mediano y largo plazos; asimismo, la venta anticipada o forzosa de inversiones en valores a descuentos inusuales para hacer frente a obligaciones o bien, por el hecho de que una posición no pueda ser oportunamente enajenada, adquirida o cubierta mediante el establecimiento de una posición contraria equivalente.

- Durante 2019 se ratificó el Saldo Mínimo de Liquidez (SML), el cual se definió en 8,000 mdp junto con un nivel de alerta de 10,000 mdp.
- El SML representa el nivel de liquidez suficiente para enfrentar contingencias por 2 meses. Durante todo 2019 en ningún día el monto de liquidez disponible en la tesorería estuvo por debajo del Saldo Mínimo.

**Riesgo de balance:** Es la pérdida potencial por cambios en los factores de riesgo que inciden sobre la valuación de activos y pasivos que, en consecuencia, tienen implicaciones directas en el nivel de patrimonio del Instituto.

- En 2019 se realizó el Estudio Anual de Activos y Pasivos del Instituto con el fin de realizar la proyección de la solvencia financiera del Instituto para el corto, mediano y largo plazo. Dicho estudio demostró que los flujos del Instituto son suficientes para cumplir con todas las obligaciones durante el periodo analizado.
- Se implementaron mejoras cuantitativas al modelo de Activos y Pasivos del Instituto con el fin de poder proyectar el remanente de operación y el resultado neto, lo anterior visto como resultado de las proyecciones de flujo de ingresos y egresos del Instituto en su conjunto.
- Durante el 2019 se midió la fortaleza financiera del Instituto mediante el Índice de Capitalización (ICAP). Este indicador se mantuvo por encima del nivel mínimo durante todo el año cerrando en 12.81% para 2019.
- Adicionalmente, se llevó a cabo un estudio respecto al estado actual de la solvencia financiera del Instituto con respecto de las principales instituciones financieras del país, concluyendo que el nivel mínimo y los niveles observados para el Instituto son lo suficientemente robustos para garantizar un óptimo nivel de patrimonio que garantice la solvencia financiera del Instituto ante pérdidas inesperadas.

**Gráfica 15. Evolución Anual del ICAP 2019**

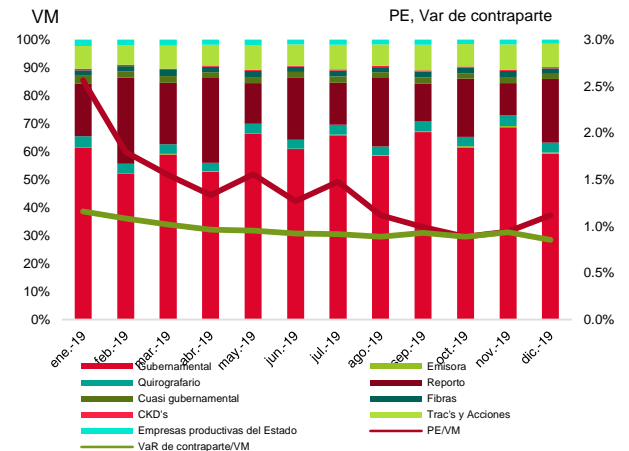


\*APSR: Activos Ponderados Sujetos a Riesgo  
Fuente: Gerencia de Riesgo de Balance y Requerimientos de Capital de la Coordinación General de Riesgos.

**Riesgo de contraparte:** Es la pérdida potencial por el posible incumplimiento de las obligaciones financieras comprometidas por terceros a las inversiones en valores que efectúa el Instituto.

- En 2019 se llevó a cabo la actualización de límites de contraparte para el portafolio de inversiones del Instituto (FANVIT y Tesorería); lo anterior bajo un fortalecimiento de la metodología CyRCE (Modelo de Capital y Riesgo de Crédito en Países Emergentes), misma que relaciona los principales factores a tomar en cuenta para la medición de riesgo de crédito, como son: el Valor en Riesgo de la Cartera (VaR de contraparte, el requerimiento de capital y la Probabilidad de Incumplimiento para la estimación de la Pérdida Esperada. Es importante mencionar que, a diferencia de años anteriores, actualmente la CGR cuenta con las herramientas metodológicas y computacionales necesarias para estimar de manera interna cada uno de estos insumos, de manera que los parámetros que utiliza el modelo se adecúan particularmente a las características actuales del Portafolio de Inversiones del Instituto.
- En el transcurso de 2019, la pérdida esperada por razones crediticias se mantuvo en niveles de 1.3% del valor del portafolio, es decir, 2,760 mdp; mientras que, en este mismo periodo, el VaR de contraparte se mantuvo en niveles de 1%, es decir, la máxima pérdida esperada promedio por razones crediticias del total del portafolio de inversiones es de 1,784 mdp.

**Gráfica 16. Valor de Mercado, Pérdida esperada y VaR de contraparte del Portafolio de Inversiones**



Fuente: Gerencia de Riesgo de Contraparte en Inversiones de la Coordinación General de Riesgos.

### Riesgos No Discrecionales y No Cuantificables

Los Riesgos No Discrecionales, que comprenden al riesgo operacional, legal y tecnológico, son resultado de la propia operación del negocio y por ello, se presentan en toda la organización aún si se identifican, miden, mitigan y gestionan. En lo referente a esta clasificación de riesgo, a continuación, se presentan las principales incidencias de 2019, con sus respectivos impactos financieros:

- Durante 2019, se presentaron 902 incidencias de riesgo operacional por un total de 106.7 mdp. El 89% correspondió a riesgos inherentes (95 mdp) y el resto a riesgos asumidos. La causa principal de las incidencias en 2019 se deriva de riesgos por fraude. La Subdirección General de Crédito en conjunto con la Subdirección General de Tecnologías de Información se encuentran trabajando el proyecto piloto para la implementación de dispositivos biométricos en ciertas delegaciones y Cesi del Instituto, buscando mitigar este riesgo.
- Al 31 de diciembre de 2019, el riesgo legal del Instituto correspondía principalmente a 94,320 casos en proceso judicial por demandas promovidas en contra y por el Infonavit. En este sentido, el pasivo contingente por juicios en contra del Instituto representa 105.5 mdp al cierre de 2019, lo que equivale a un decremento de 19% con respecto a 2018.
- Actualmente la CGR monitorea y da seguimiento a 9 riesgos con 41 indicadores de riesgo tecnológico con sus respectivos niveles de tolerancia. Durante 2019, se reportó el resultado mensual de los 9 riesgos, 41 indicadores y 4,519 compontes (incluye delegaciones, infraestructura tecnológica y de

comunicaciones y servicios que brinda el Instituto principalmente). Los resultados obtenidos fueron:

- 84% de los indicadores se encontraron en niveles aceptables.
- 16% de los indicadores se encontraron en niveles fuera del aceptable.

Los Riesgos No Cuantificables se componen del Riesgo Reputacional y del Riesgo Estratégico. Dentro de estos tipos de riesgo, durante 2019 se presentó lo siguiente:

- El riesgo reputacional se monitorea a través de 11 indicadores. Al cierre de 2019, 9 de los indicadores se encontraban en un nivel de tolerancia aceptable y 2 de ellos por arriba de la tolerancia (Experiencia Derecho Habiente Mi Cuenta Infonavit y Cumplimiento de Niveles de Servicio de Cartera).
- Al cierre de 2019, de los 20 proyectos estratégicos, 13 de ellos se encontraban en un nivel de tolerancia aceptable y 7 de ellos por arriba de la tolerancia.

Adicionalmente, con el objetivo de llevar a cabo una mejora en la detección, medición y mitigación de los riesgos operacionales, durante 2019, se desarrollaron los siguientes proyectos:

- Se participó en las pruebas de efectividad de los planes de continuidad de negocio integrados por el Plan de Recuperación de la Tecnología (DRP por sus siglas en inglés) y el Plan de Continuidad del Negocio (BCP por sus siglas en inglés).
- Se presentó al Comité de Riesgos la actualización del marco normativo y la metodología de Análisis de Impacto al Negocio (BIA por sus siglas en inglés). Lo anterior permite estimar los impactos cuantitativos y cualitativos de las contingencias operativas del Instituto. Cabe mencionar que en el segundo semestre de 2019 se inició la ejecución de este análisis, el cual será el insumo para la actualización de los planes de continuidad de negocio.
- Se desarrolló el modelo de “Pérdida Esperada” para Riesgo Operacional. El resultado del modelo permitirá al Instituto, conocer las pérdidas esperadas para riesgos operacionales y generar alertas tempranas que permitan detonar mejoras en los procesos de las áreas sustantivas, lo anterior, con el fin de minimizar los impactos económicos por riesgos operacionales.
- Adicionalmente, se desarrolló una reingeniería total de los indicadores de Riesgos No Discrecionales y No Cuantificables. La reingeniería total de los indicadores permitirá que:

- Los riesgos tecnológicos estén más enfocados en ciberseguridad y en los procesos sustantivos ligados a los derechohabientes y a las empresas aportantes;
- Realizar comparativos de los riesgos operacionales a nivel nacional e internacional;
- Que los riesgos estratégicos tengan un mayor enfoque en las estrategias actuales; y que los riesgos reputacionales incluyan mediciones en redes sociales.
- Lo anterior permitirá identificar, establecer, determinar y monitorear de una forma más eficiente los riesgos no discrecionales y no cuantificables del Instituto.

En materia de riesgos operacionales globales del Instituto, el nivel de tolerancia aceptable es de 0.05% del Patrimonio (alrededor de 120.3 mdp) y el nivel fuera de la tolerancia es de 0.08% del Patrimonio (alrededor de 192.4 mdp). Al cierre del año, el indicador se ubicó en 0.044% del Patrimonio, quedando dentro de los niveles tolerables, siendo menor en un punto base con respecto al cierre 2018.

Finalmente, es importante mencionar que la información aquí presentada se encuentra, a mayor detalle, dentro del Informe Anual de Riesgos, el cual fue presentado al Comité de Riesgos en el mes de marzo de 2020.



### iii. Indicadores clave del desempeño

Para evaluar los resultados de los indicadores clave del desempeño de 2019 se realizó un análisis de la situación macroeconómica.

La economía mexicana continúa estando inmersa en periodos de volatilidad e incertidumbre relacionados con factores internos y externos. Esto contribuyó a que, al cierre de 2019, el país experimentara una desaceleración de la actividad económica mayor a la esperada, principalmente asociada a la contracción de la inversión.

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

#### Entorno internacional

El 2019 se caracterizó por un ambiente de incertidumbre ocasionado en gran medida por el conflicto comercial entre Estados Unidos y China y por conflictos geopolíticos particulares, situación que repercutió en el desempeño de la economía mundial. Aunque el Producto Interno Bruto de la mayoría de los países se mantuvo en expansión, se observó una pérdida significativa de dinamismo a nivel mundial. En el 2019 la economía estadounidense se expandió a una tasa anual de 2.3%, 0.2 puntos porcentual menos que el 2018. Un caso similar se observó en las economías de la Zona Euro en donde, en el 2019, la economía se expandió en 1.2%, 0.4 puntos porcentuales menos que el mismo periodo de 2018. Por último, la actividad económica de China se contrajo de forma significativa ya que su economía se expandió 6.1% en el 2019, un crecimiento no observado desde hace más de treinta años.

El sector manufacturero fue el más afectado por la incertidumbre en torno a las relaciones comerciales. El Índice de los Gerentes de Compras del sector manufacturero se mantuvo en terreno contractivo o cerca de él para la mayoría de las economías avanzadas. Contrastado contra el desempeño del sector manufacturero, el consumo mundial se mantuvo relativamente fuerte, aunque de igual forma mostró una desaceleración. El consumo estadounidense registró una expansión anual de 2.6% en el 2019, 0.4 puntos porcentuales menos que la cifra registrada en el mismo periodo de 2018. Además, la zona euro disminuyó el ritmo de crecimiento en el consumo, el cual creció a una tasa de 1.3% en el 2019, 0.1 puntos porcentuales menos que el observado en el 2018.

Con el objetivo de contrarrestar los efectos negativos de la incertidumbre en los mercados, la mayoría de los Bancos Centrales implementaron políticas de flexibilización

monetaria. La Reserva Federal de Estados Unidos recortó su tasa objetivo (1.50 - 1.75) en 75 puntos base. Por otro lado, el Banco Central Europeo recortó su tasa objetivo (-0.5) en 10 puntos base y anunció un programa de estímulos que comenzó en noviembre de 2019.

Por último, hacia el cierre del año se observó cierto avance en la resolución de algunos conflictos comerciales y geopolíticos. Tal es el caso del Brexit, el cual ya cuenta con un acuerdo de salida aprobado. Además, en enero de 2020, China y Estados Unidos firmaron la fase inicial de un acuerdo comercial que señala la posibilidad de que termine el conflicto comercial entre ambos países. También cabe destacar que fue aprobado El Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá por los líderes de los tres países; sin embargo, aún falta la ratificación del parlamento de Canadá.

#### Entorno nacional

Durante el 2019, la economía mexicana mostró una mayor debilidad a la esperada como consecuencia de factores externos e internos. El Producto Interno Bruto anual del 2019 tuvo un crecimiento de -0.1% real en cifras desestacionalizadas. La contracción del Producto Interno Bruto se explica principalmente por un decrecimiento en las actividades secundarias de -1.7% y un bajo crecimiento en las actividades terciarias de 0.5%

Por su parte, aunque el consumo privado aporta la mayor proporción al crecimiento del Producto Interno Bruto en el 2019, con una contribución de 49.4%, su crecimiento promedio, entre enero y noviembre del 2019, fue de 0.9% anual en cifras desestacionalizadas, 1.4 puntos porcentuales menor con respecto el mismo periodo del 2018. Por otro lado, la Inversión Fija Bruta fue el componente que menos aportó al crecimiento. Este indicador reportó un crecimiento promedio de -5.1% anual entre enero y noviembre de 2019. Asimismo, la dinámica de la actividad industrial ha mantenido una tendencia negativa como consecuencia del entorno de incertidumbre y la caída en la inversión privada durante el 2019. Entre enero y diciembre del año pasado, este indicador tuvo una variación anual de -1.8%, cuyo componente más afectado fue el de la construcción, con una variación anual de -5.1%. Por último, el sector externo también mostró debilidad durante el año. Las importaciones se contrajeron más que las exportaciones, lo que explica que la balanza comercial haya registrado un balance superavitario de 6.0 mil mdp.

En el mercado laboral se registraron dinámicas distintas entre sus indicadores. Durante el 2019, la tasa de desempleo se mantuvo alrededor de 3.5%. Sin embargo, la tasa de subocupación mostró una tendencia creciente y en el 4° trimestre se ubicó en 7.8%, es decir, hubo un incremento de las personas que estaban dispuestas a trabajar más horas, pero no lo consiguieron. Referente al mercado laboral formal, la creación de empleo exhibió una tendencia negativa, al generar 342 mil empleos al cierre de 2019, comparado con

los 661 mil empleos creados en 2018. No obstante, el salario promedio real de los trabajadores registrados en el Instituto Mexicano del Seguro Social tuvo una tendencia positiva al igual que la masa salarial real, con un crecimiento promedio de 2.9% y 5.4% anual, respectivamente. Este crecimiento podría deberse al efecto provocado por el incremento al salario mínimo a inicios de 2019, el cual tuvo una variación real de 12.1%.

Durante el 2019, la inflación mostró una tendencia a la baja, concluyendo el año con una tasa de 2.8% anual. Esta disminución en la inflación general se debió principalmente a la parte no subyacente, la cual alcanzó un mínimo histórico de 0.6% en diciembre. Por su parte, la inflación subyacente se desaceleró a partir de abril hasta ubicarse en 3.6% en el último mes de 2019; sin embargo, a pesar de la desaceleración económica, la disminución fue lenta. Este efecto pudo haber sido provocado por posibles presiones inflacionarias por parte de la oferta como fue el aumento de los salarios reales. La inflación general por debajo del objetivo puntual dio la pauta para que Banco de México bajara la tasa de referencia cuatro veces consecutivas hasta ubicarla en 7.25% al final del año acumulando una disminución de 100 puntos base.

De acuerdo con las estimaciones del Plan Estratégico y Financiero 2020 – 2024 del Instituto, con cifras al primer semestre del 2020, se esperaba un crecimiento del PIB para el 2019 de 0.5% anual, en línea con el consenso del mercado. Sin embargo, las expectativas del mercado en su conjunto no

se cumplieron debido a que, escenarios que se habían considerado como probables no acontecieron en el último semestre del año como: i) la recuperación de la inversión pública y privada; ii) la ratificación de El Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá, y iii) un mejor desempeño por parte de la economía de Estados Unidos. En lugar de ello, las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China continuaron, la producción industrial y manufacturera en Estados Unidos se contrajo más de lo previsto, la inversión privada en México acentuó su caída, las exportaciones manufactureras de México hacia Estados Unidos se vieron afectadas en el último trimestre del año y el consumo privado continuó mostrando debilidad. Lo anterior propició una desaceleración no anticipada por el mercado, que se vio reflejada en continuas revisiones a la baja por parte de los analistas. La revisión de la estimación de crecimiento económico para el 2019 que realizó el Infonavit al cierre del año dio como resultado un ajuste a la baja en un intervalo de crecimiento entre -0.2% y 0.1%, estimación por debajo del escenario desfavorable vertido en el Plan Estratégico y Financiero 2020 – 2024 de 0.4%. Por su parte, de acuerdo con la Encuesta de Expectativas de Banxico, al inicio del 2019, se estimaba un crecimiento anual de 1.8%, mientras que al 1° de octubre la expectativa de crecimiento fue 0.46% anual y al finalizar el año se anticipaba un crecimiento de 0.0%.



**Tabla 11.** Resultados de los indicadores clave del desempeño 2019

		Meta dic-19	Resultado 2019
Remanente de operación (mdp)	Central	103,006	109,961
	Favorable	107,268	
	Desfavorable	98,322	
Rendimiento a la SCV (mdp)	Central	83,440	85,038
	Favorable	87,702	
	Desfavorable	78,756	
Rendimiento nominal a la SCV (%)	Central	7.23	7.32
	Favorable	7.60	
	Desfavorable	6.49	
Incremento al patrimonio (mdp)	Central	19,566	24,923
	Favorable	19,566	
	Desfavorable	19,566	
ROA (resultado neto/activo total) (%)	Central	1.28	1.52
	Favorable	1.28	
	Desfavorable	1.28	
ROE (resultado neto/patrimonio) (%)	Central	8.43	9.99
	Favorable	8.44	
	Desfavorable	7.74	
Reservas/cartera vencida	Central	1.27	1.22
	Favorable	1.27	
	Desfavorable	1.27	
Aportaciones de DH sin crédito (mdp)	Central	92,306	94,243
	Favorable	95,375	
	Desfavorable	85,102	
Recuperación de cartera ROA (mdp)	Central	151,799	150,347
	Favorable	152,684	
	Desfavorable	149,717	
Recuperación de cartera REA (mdp)	Central	36,545	32,153
	Favorable	37,024	
	Desfavorable	36,005	
ICV en número (%)	Central	8.83	8.87
	Favorable	7.97	
	Desfavorable	9.77	
ICV saldos (%)	Central	11.41	12.00
	Favorable	10.51	
	Desfavorable	12.31	
Patrimonio/activo (%)	Central	15.13	15.45
	Favorable	15.13	
	Desfavorable	15.13	
Índice de Capitalización (%)	Central	12.73	12.81
Diferencial TAEC-TCM (pb)	Central	72.14	86
	Favorable	72.14	
	Desfavorable	72.14	

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas

## 6. Vinculación del Infonavit con el Sector Vivienda

Derivado de los trabajos realizados por la Administración Federal, en el documento rector de la política nacional (Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, PND) se plasmaron las grandes líneas que se deben seguir para contribuir a la generación de mayor bienestar para la población. El Infonavit se dio a la tarea de apoyar a la Administración Federal, siempre dentro del marco de sus atribuciones, con la implementación de diversos programas y apoyos destinados a los derechohabientes.

Siguiendo las líneas de la política nacional vigente y con el esfuerzo de los trabajadores del Instituto, se creó e implementó el programa de Responsabilidad Compartida; también, se siguió impulsando de manera importante la colocación de créditos para el mejoramiento de las viviendas de las familias de los derechohabientes. Estas dos grandes acciones lograron poner en el centro a los derechohabientes, mejorando su calidad de vida y brindándoles certeza respecto a su patrimonio.

En esta sección se describen los avances que tuvo el Infonavit respecto a lo planteado en las metas nacionales.

### i. Cumplimiento de los objetivos

El primer objetivo establecido fue la reestructuración de 194,000 créditos (durante 2019), con la finalidad de beneficiar a las familias trabajadoras. El cumplimiento de este objetivo se midió con el número de personas beneficiadas con una reestructura de crédito en VSM a pesos. Al cierre de 2019, con el programa de Responsabilidad Compartida, se logró reestructurar 185,743 créditos. Esto representa una cobertura de 95.36% respecto a lo establecido en el PND y aproximadamente 50 mil mdp en descuentos que benefician directamente a las familias trabajadoras.

El segundo objetivo consistió en poner como prioridad a la vivienda social con el otorgamiento de miles de acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda. Este objetivo se midió con base en lo establecido en el Programa Operativo Anual (POA) que cuenta con las metas de colocación crediticia. Los resultados totales del POA se incluyen en los Resultados del Plan de Labores y Financiamientos y a continuación se muestran los principales resultados:

A diciembre de 2019 se formalizaron 170,500 acciones de mejoramiento de vivienda, lo que representó un cumplimiento

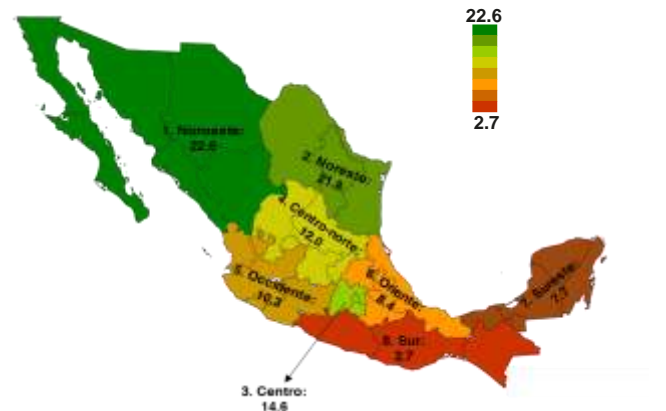
<sup>21</sup>Noroeste: Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Durango, Sinaloa y Sonora.  
Noreste: Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas.  
Occidente: Colima, Jalisco, Michoacán y Nayarit.  
Oriente: Hidalgo, Puebla, Tlaxcala y Veracruz.

del 113.67% respecto a la meta plasmada en el POA (150,000 acciones).

Los objetivos anteriores se cumplieron siempre poniendo a los derechohabientes en el centro de las acciones.

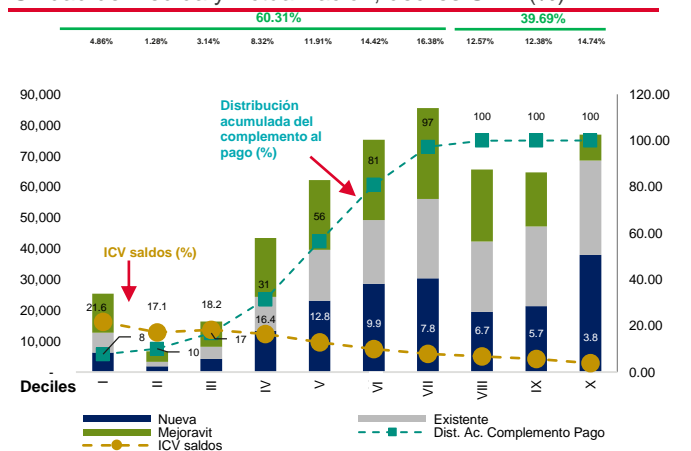
Adicionalmente, se muestra en el siguiente mapa la originación total por cada una de las regiones<sup>21</sup> definidas por el Infonavit y en la siguiente gráfica la originación total por decil de ingreso de los trabajadores registrados en el IMSS.

**Mapa 1.** Distribución de la originación total por región-diciembre 2019 (%)



Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas con datos de crédito

**Gráfica 17.** Otorgamiento de crédito por intervalo de ingresos Unidad de Medida y Actualización, deciles UMA (%)



Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas con datos de crédito y del IMSS

De las figuras anteriores destaca que, la mayor proporción de créditos se otorga en las regiones del norte (44.4%); también

Centro-norte: Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro, San Luis Potosí y Zacatecas.  
Centro: Estado de México, Morelos y Ciudad de México.  
Sur: Chiapas, Guerrero y Oaxaca.  
Sureste: Campeche, Quintana Roo, Tabasco y Yucatán.

que el 60.31% del total de créditos formalizados en 2019 fue para trabajadores que se encuentran hasta el decil VII (hasta 11,273 pesos de ingreso), priorizando a los derechohabientes con menor ingreso.

En general, los derechohabientes que se encuentran en estos deciles tienen una mayor rotación laboral y un ICV más elevado, razones que complican de manera importante el acceso a un crédito hipotecario por parte de la banca comercial. El Infonavit, con la finalidad de apoyar a los derechohabientes en la construcción de su patrimonio y cumpliendo con su misión social, destinó gran parte del complemento de pago en estos derechohabientes.

Es importante destacar que el apoyo que brindará el Instituto para la consecución de los objetivos planteados por la Administración Federal no se limita únicamente a la reestructura de créditos y a las acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda; también, se buscará colaborar de manera activa con las líneas de la política nacional por medio de los diversos proyectos institucionales (descritos en el Plan de Labores y Financiamientos 2020) y programas generados por el Instituto.

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

## 7. Capítulos Financieros Especiales

### i. Normas Internacionales de Información Financiera

Los estados financieros del Instituto son elaborados con apego a los Criterios Contables emitidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). En 2019 el Instituto se ha planteado un proyecto de conversión de sus estados financieros a las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés) emitidas por el IASB<sup>22</sup> aplicable a la información financiera elaborada a partir del ejercicio 2021. Si bien actualmente la CNBV está desarrollando un proyecto de actualización de los Criterios Contables para armonizarlos con las nuevas Normas de Información Financiera emitidas por el CINIF<sup>23</sup> y que mayoritariamente convergen con las IFRS, el Instituto se ha planteado adelantar la adopción de los estándares internacionales antes citados. Con esta adopción el Instituto busca lograr los siguientes objetivos:

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

Para abordar el proceso de conversión, en 2019 se llevó a cabo la contratación de KPMG Cárdenas Dosal, S.C para asistir al Instituto con servicios profesionales de asesoría contable en relación al diagnóstico de conversión a las Normas Internacionales de Información Financiera. Su diagnóstico contempla el impacto esperado en la clasificación, medición, presentación y revelación de los estados financieros.

<sup>22</sup> International Accounting Standards Board

### Diagrama 2. Requerimientos IFRS



Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas

### Resultados del diagnóstico inicial

Con base en el resultado del estudio realizado por KPMG, existen rubros del estado financiero que requerirán una inversión de recursos importante por su complejidad en la determinación de ajustes. Los rubros que destacan por su complejidad son los siguientes:

**Instrumentos financieros (activo):** Bajo NIIF9, 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 clasificar sus instrumentos financieros en alguna de las categorías siguientes:

- a) Costo amortizado
- b) A su valor razonable

Uno de los aspectos más complejos se presenta en los diferentes tipos de créditos otorgados por el Instituto y otras cuentas por cobrar, ya que se deberá desarrollar una metodología para la medición de las pérdidas crediticias esperadas.

Respecto a los derechos de cobro, los activos originados deberán regresar al balance del Infonavit y a que el Instituto no se desprende de los riesgos y beneficios.

**Instrumentos financieros (pasivo):** Bajo NIIF9, los siguientes activos califican como pasivos financieros: Aportaciones a favor de los trabajadores y otras cuentas por pagar. De igual forma que los activos financieros se deberá analizar el método de valuación aplicable.

<sup>23</sup> Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera

En este sentido, el efecto esperado en los activos, pasivos y patrimonio del Instituto se muestra en los siguientes esquemas:

**Diagrama 3.** Efecto esperado entre activos, pasivos y patrimonio

IMPACTO / COMPLEJIDAD

BAJO MEDIO ALTO

Rubro	Impactos clave	Impacto de la adopción inicial NIIF		
		Activo	Pasivo	Patrimonio
Instrumentos financieros (Activos)	Costo amortizado	↓	=	↓
Instrumentos financieros (Pasivos)	Costo amortizado	=	↓	↑
Estimación preventiva de riesgos crediticios	Modelo pérdida esperada	↑	=	↓
Derechos de sobre	Consolidación de la cartera en CEEVIC	↑	↑	↑ ↓
Reserva territorial	Reconocimiento de valor razonable menos costos para su venta	↑	=	↑
Bienes Ajudicados	Reconocimiento de valor razonable menos costos para su venta	↓	=	↓
Propiedades, mobiliario y equipo	Reconocimiento a valor razonable	↑	=	↑
Beneficios a los empleados	Estudio actuarial bajo NIIF	=	↓	↑
Efectos de inflación	Eliminación de efectos de inflación	=	=	↑ ↓
Reserva de autoseguros	Diminución de reservas	=	↓	↑
Otros	Reconocimiento de Arrendamientos	↑	↑	↑ ↓

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas

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 disminuya el riesgo operacional.
- Identificación de los sistemas / aplicaciones que operan, almacenan y producen los flujos de información afectados por las normas.

Respecto al impacto en el personal del Instituto, se contemplará:

- Desarrollar planes de capacitación para empleados en diferentes funciones: (Planeación y finanzas, Crédito, Administración de cartera y Riesgos)

- Actualización de manuales de políticas contables
- Asignación de nuevas responsabilidades y roles
- Definición de un equipo líder para coordinar la implementación.
- Con base en las acciones a realizar, la complejidad en la adopción se esquematiza como sigue:

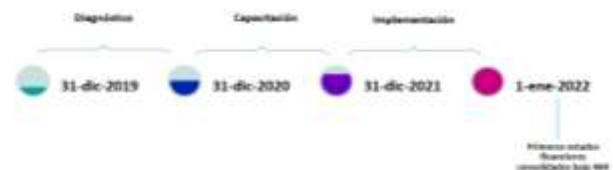
**Diagrama 4.** Magnitudes de impacto y complejidad de adopción de IFRS en el Infonavit



Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas

Con base en la estimación de la complejidad del proceso de implementación, el tiempo estimado para el desarrollo del proyecto de adopción preve la emisión de un balance de apertura (saldos finales del ejercicio 2019) bajo IFRS y finalizar el proceso de conversión al término del ejercicio 2021 para la emisión de informes compartivos con los periodos 2020 y 2019.

**Diagrama 5.** Periodos para implementación IFRS 2019-2022



Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas

## ii. Cobranza social con responsabilidad financiera

El artículo 71 de la Ley del Infonavit establece lo siguiente: “[...] el Instituto llevará a cabo la recuperación de los créditos que hubiera otorgado partiendo de un esquema de cobranza social aprobado por el Consejo de Administración”.

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

La siguiente tabla ilustra el costo de la cobranza que en 2019 implicó para el Infonavit su labor como hipotecaria social, la cual está conformada principalmente por los siguientes conceptos:

1. Complemento de pago;
2. Costo de programas de cartera (principalmente quitas);
3. Reestructuras (reducción de pago/tasa);
4. Montos máximos de crédito 2019, y
5. Programa Responsabilidad Compartida.

**Tabla 12.** Costos de la cobranza social del Infonavit en 2019

Cifras en mdp	2019
Cobranza social del Infonavit	18,393
1. Complemento de pago	11,163
2. Programas de cartera	4,329
3. Reestructuras	1,464
4. Montos Máximos de Crédito 2019	367
5. Responsabilidad Compartida	1,070
<b>Rendimiento SCV</b>	<b>85,038</b>
Cantidad básica	58,999
Cantidad de ajuste	26,039
<b>Rendimiento nominal SCV (%)</b>	<b>7.32</b>
<b>Costo de la Cobranza social para la SCV (%)</b>	<b>1.58</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas

A continuación, se detalla cada uno de estos conceptos:

1. **Complemento de pago.** El complemento de pago es el apoyo que otorga la mutualidad a los trabajadores que ejercen un crédito en pesos y que ganan un salario equivalente hasta 6.5 UMA. **Con el complemento de pago la tasa de interés efectiva es la mejor del mercado para quienes menos ganan<sup>24</sup>.** En 2019 la mutualidad otorgó un complemento de pago de \$11,163 mdp. Esta cifra corresponde al beneficio otorgado al **portafolio en pesos originado a partir de 2014 hasta 2019** (más de 1.5 millones de acreditados).
2. **Costo de programas de cartera.** Corresponde a todos aquellos beneficios que otorga el Infonavit y que disminuyen el saldo de los créditos. Estos beneficios no constituyen flujo de efectivo, y se refieren principalmente a quitas y bonificaciones (i.e. Programa 90-Diez: descuento en la última etapa del crédito).
3. **Reestructuras.** Hace referencia a los acuerdos que el Infonavit ofrece a todo acreditado que enfrenta alguna dificultad económica para el pago de sus mensualidades y que implican una reducción en su pago mensual (su duración depende del tipo de convenio en particular que se haya acordado).

<sup>24</sup> Para un trabajador que gana 5 mil pesos, se le cobra una tasa de 8.6%.

<sup>25</sup> El incremento en el MMC es progresivo puesto que beneficia en mayor medida a trabajadores de menores ingresos.

4. **Montos máximos de crédito 2019.** En 2019, con la finalidad de mejorar las condiciones de las viviendas que el Infonavit financia (en términos de materiales, espacio y ubicación), el Instituto decidió aumentar los montos máximos de crédito (MMC) para todo trabajador con un salario de hasta 2.8 UMA. Este incremento en el MMC solo puede ser posible a través de un mayor complemento de pago<sup>25</sup>. El complemento de pago derivado de los nuevos MMC 2019 que se presenta en la tabla corresponde al beneficio estimado *adicional* a lo que se hubiese gastado en caso de no haber incrementado los MMC.

5. **Responsabilidad compartida.** El beneficio estimado por este programa se basa principalmente en un **costo de oportunidad**, es decir, es el costo que los trabajadores beneficiados en 2019 ahorrarán por haber recibido un descuento en el saldo de su crédito y una reestructura a pesos con tasa fija de 8.5%, *en comparación* con la alternativa del crédito en VSM que hubiesen seguido pagando de acuerdo con las condiciones originales de su crédito (este ahorro para el acreditado refleja un costo para el Infonavit, es decir, los ingresos que esperaría recibir en caso de no aplicar el programa son mayores a los ingresos que espera recibir al aplicarlo).

En 2019 este programa benefició a un total de 185,743 acreditados, con un descuento promedio de 260,238 pesos. El beneficio total, el cual representa una condonación directa al saldo de los créditos ascendió a 48,337 mdp. Es importante mencionar que este beneficio equivale a las reservas de extensión que Infonavit ya tenía provisionadas en su balance por lo que dicha condonación no representó un gasto adicional para el Instituto.

En 2019 el costo de la cobranza social como porcentaje del saldo de la subcuenta de vivienda (saldo sobre el cual se calcula el rendimiento otorgado a la SCV) representó aproximadamente 160 puntos básicos. No obstante, la adecuada gestión financiera, aunada a una política de austeridad eficiente permitieron otorgar un rendimiento real a la SCV de 4.37%<sup>26</sup>.

*Programas adicionales en apoyo a los acreditados: Programa de descuento en la última etapa del crédito (90Diez)*

Este programa tuvo el objetivo de beneficiar a los acreditados cumplidos con una bonificación de hasta 10% del saldo remanente de su crédito. Esta solución refuerza el mensaje de que los trabajadores que pagan en tiempo y forma fortalecen el carácter mutualista del Infonavit.

Los acreditados beneficiados por este programa cumplieron principalmente con los siguientes criterios:

- a) Haber pagado al menos 90% de su crédito (medido en VSM);

<sup>26</sup> Sujeto a aprobación del H. Consejo de Administración.



- b) Créditos vigentes, sin pagos omisos y denominados en VSM;
- c) Antigüedad mínima del crédito de 5 años;
- d) Se incluyó a todos los acreditados independientemente de su nivel de salario (no obstante, el apoyo otorgado es progresivo en cuanto a que se otorga un mayor beneficio entre menor sea el salario del acreditado).

El Consejo de Administración, en su sesión ordinaria número 821 del 26 de junio de 2019 aprobó este programa para ser implementado durante dicho año. A través de este programa el Infonavit logró beneficiar a 53,574 acreditados, lo que representó un beneficio total de 897,787,172 pesos.

### iii. Hallazgos detectados en la gestión cartera hipotecaria

Esta sección tiene como propósito presentar una revisión integral a distintas políticas y prácticas en la gestión de la cartera del Instituto, y se describen además las principales acciones que ha tomado Infonavit en 2019 para contar con metodologías, definiciones y actualización de prácticas que reflejen con transparencia el estado de los créditos y su cobranza.

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

Actualmente algunas variables del portafolio hipotecario han mantenido niveles saludables, tales como el flujo de efectivo que se mantiene creciente hacia el cierre de año (sin afectación) y las Reservas en balance, que se han mantenido en torno a 13.55%<sup>27</sup> respecto al saldo operativo. Sin embargo, se detectó la falta de criterios estandarizados en algunas prácticas que tienen repercusión directa en el Índice de Cartera Vencida (ICV).

El marco normativo que rige la clasificación de la cartera hipotecaria está contenido en la CUOEF<sup>28</sup> de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), la Ley del Instituto del

<sup>27</sup> Las reservas en balance solo consideran riesgo de crédito y riesgo de extensión; el saldo operativo excluye financiamiento a desarrolladores y las amortizaciones pendientes de individualizar reconocidas en el balance general de diciembre 2019.

<sup>28</sup> Disposiciones de carácter general aplicables a los organismos y entidades de fomento.

<sup>29</sup> Se considera créditos vencidos cuando las amortizaciones no hayan sido liquidadas en su totalidad, y presenten 90 o más días de vencidos.

<sup>30</sup> En caso de que un trabajador deje de percibir ingresos salariales, el Instituto le otorgará prórrogas en los importes correspondientes a los pagos de la amortización que tenga que hacer por concepto de capital e intereses ordinarios.

Durante dichas prórrogas los intereses ordinarios que se generen se capitalizarán al saldo insoluto del crédito.

<sup>31</sup> La CUOEF distingue el tipo de régimen de amortización para el cálculo de reservas: ROA a los créditos cuyos titulares a la fecha de calificación

Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Ley), las reglas de otorgamiento de crédito del Infonavit, los contratos de crédito y el H. Consejo de Administración (HCA), acorde con la siguiente tabla:

**Tabla 13.** Marco normativo que rige la clasificación de la cartera

	Ley	CNBV	Reglas de crédito	Contrato de crédito	HCA
Cartera Vencida <sup>29</sup>		♦			
Prórroga <sup>30</sup>	♦	♦	♦	♦	
ROA/REA <sup>31</sup>		♦	♦	♦	
Segregación <sup>32</sup>		♦			♦
No. de atrasos <sup>33</sup>		♦			

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

En la administración de la cartera hipotecaria se han utilizado prácticas que pueden ser mejorables o susceptibles a ser corregidas con el fin de establecer criterios a seguir en todo momento, independientemente de la Administración a cargo. A continuación, se presentan los hallazgos detectados, así como los avances que han logrado hacer en términos de corregir y mejorar dichos procesos.

#### Borrón y Cuenta Nueva (BCN)

Son reestructuras aprobadas por el Subcomité de Nuevos Productos que consisten en capitalizar los pagos omisos al saldo del crédito y reiniciar el contador de omisos en cero; para ello es necesario tener el consentimiento expreso del acreditado. El hallazgo es que BCN se ha aplicado de forma automática sin consentimiento del acreditado.

Al cierre de 2019 se han implementado principalmente dos medidas correctivas: a) la aplicación automática del BCN se suspendió a partir de octubre de 2019; b) se logró reversar en los sistemas aproximadamente 50,000 créditos de

mantengan una relación de trabajo vigente. REA a los créditos cuyos titulares a la fecha de calificación no cuenten con una relación de trabajo vigente y que no se ubiquen en prórroga. Prórroga a los créditos cuyos titulares a la fecha de calificación no cuenten con una relación de trabajo vigente y gocen de una prórroga.

<sup>32</sup> La CUOEF habilita el concepto de segregación: el Infonavit podrá optar por eliminar de su activo aquellos créditos vencidos que se encuentren provisionados al 100%, aun cuando no cumplan con las condiciones para ser castigados. Para tales efectos, el Infonavit deberá cancelar el saldo insoluto del crédito contra la estimación preventiva para riesgos crediticios. El HCA aprobó una política de segregación de créditos.

<sup>33</sup> Para el cálculo de Probabilidad de Incumplimiento la CUOEF contempla los días de atraso. Los define como el número de días naturales a la fecha de la calificación, durante los cuales el acreditado no haya liquidado en su totalidad el Monto Exigible en los términos pactados originalmente.



aplicaciones automáticas realizadas durante 2019<sup>34</sup>, de un universo de 116,705 créditos. Se estima concluir el reverso durante el primer trimestre de 2020.

#### Prórrogas

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

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

A partir de noviembre de 2019 Infonavit suspendió la aplicación automática de prórrogas para créditos con fecha de otorgamiento anterior al 2007.

Además, durante diciembre 2019 se reversó en los sistemas el 93% de aplicaciones automáticas de prórroga (de un total de 24,575 créditos). Se estima concluir el reverso de la totalidad de créditos durante el primer trimestre de 2020.

#### Clasificación ROA/REA

No existían parámetros de tiempo en observación establecidos en el marco normativo para reclasificar un crédito sin empleo (ROA a REA). Por tal motivo, se encontró la falta de un criterio estandarizado para el cambio de régimen por desempleo. Con el fin de reordenar el régimen de la cartera hipotecaria y definir un criterio de observación, se determinó que el estatus de relación laboral (permanencia, altas, bajas) será proporcionado por la Coordinación General de Recaudación Fiscal (CGRF) de manera bimestral. En virtud de que la fuente de información es la emisión IMSS, la clasificación del régimen será bimestral.

Con este nuevo criterio, en noviembre 2019 se afectó un volumen total de 16,071 créditos que se reclasificaron de REA a ROA o Prórroga con una disminución en Reservas de 875 mdp, y de 154,835 créditos que se reclasificaron de ROA a REA o Prórroga, con un incremento en Reservas de 6,271 mdp.

**Tabla 14.** Matriz de reclasificación del régimen de los créditos (número de créditos)

	ROA	REA	Prórroga	Total
ROA		74,658	80,177	<b>154,835</b> (\$6,271)*
REA	16,006		65	<b>16,071</b> (-\$875)*
Prórroga	9,593	137		<b>9,730</b> (-\$52)*
Total	<b>25,599</b>	<b>74,795</b>	<b>80,242</b>	<b>180,636</b> (-\$5,344)*

\*Nota: entre paréntesis afectación en reservas en mdp  
Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas

El número total de créditos reclasificados ascendió a 180,636, con una afectación neta de reservas de 5,344 mdp.

#### Otros hallazgos en el sistema de administración de cartera Advanced Loan System (ALS)

Se detectó un error en el sistema "Renewall", es decir, créditos que no generan facturación, pues se mantienen en vigentes sin recibir pago. De hacer el ajuste correspondiente en el sistema ALS, se afectaría a 4,740 créditos. La Administración trabaja sobre las reglas de negocio para administrar los créditos con esta marca. De esta manera, para los casos identificados con este error, se clasificarán en el estatus contable que les corresponde.

Asimismo, se detectó un error en el sistema "+3 omisos" en estatus vigente, es decir, créditos con 3 o más pagos omisos que están clasificados como vigentes, cuando les corresponde el estatus vencido. Al corregir este error se afectarían 4,926 créditos. Infonavit corregirá en los créditos afectados el parámetro en el Sistema ALS y sus sistemas satélites permitiendo clasificarlos en el estatus contable correcto.

En ambos casos implican un incremento en el ICV. Dichos créditos no generan impacto en Reservas, pues éstas se constituyen a partir del número de pagos atrasados y no del estatus vigente/vencido de los créditos. Dado que las actividades correctivas implican un alto impacto en la Tecnología del Instituto, se tomarán las medidas pertinentes para la actualización y mejora del Sistema ALS.

#### Segregados

La política permite segregar créditos a partir de 6 meses con pagos omisos y considera las condiciones físicas de la vivienda. En este sentido se detectó la falta de un criterio para minimizar la probabilidad de que los créditos segregados

<sup>34</sup> Corresponde al 61% de los 80,898 créditos susceptibles a ser reversados del universo de 116,705 identificados inicialmente (35,807 créditos no requirieron corrección).

regresen al balance, pues algunos créditos tienen hasta 48 pagos omisos y no han sido segregados.

En diciembre 2019 se implementó una mejora a la política de segregación actual, la cual fue presentada al Comité de Auditoría y al Comité de Riesgos en noviembre de 2019. Esta mejora se fundamenta principalmente en dos premisas:

1. Con el propósito de minimizar la probabilidad de que los créditos segregados regresen al balance general, se aplicó el criterio de segregar sólo créditos con más de 48 atrasos y reservados al 100%.
2. Una vez que los créditos son segregados se gestionarán en el portafolio de segregados, lo que implica que no regresarán al balance general.

En el mes de diciembre 2019 se segregaron 8,178 créditos con un saldo de 3,048 mdp, los cuales observan más de 48 atrasos y están reservados al 100%, conforme a la nueva política de segregación.

Durante 2020 se llevarán a cabo acciones que requieren autorización y mayor tiempo para su implementación.

1. **Borrón y cuenta nueva.** Analizar esta reestructura de acuerdo con las reglas de negocio dictaminadas por el Subcomité de Nuevos Productos (SNP), así como el procedimiento normativo asociado, a efecto de determinar su actualización.<sup>35</sup>
2. **Prórrogas.** Se homologará el número de meses con derecho a prórroga, se aplicará de manera automática y se propondrá que durante el periodo de prórroga no se capitalicen los intereses.
3. **Cambio de Régimen.** La actualización de la normativa para formalizar el criterio propuesto de un bimestre de observación para el cambio de régimen se realizará en el primer trimestre 2020, mientras que la automatización del proceso de punta a punta podría terminarse en el primer semestre 2020. Esta tarea estará a cargo de la Subdirección General de Administración de Cartera y de la Coordinación General de Recaudación Fiscal.
4. **Nueva política de segregación.** En el transcurso del primer trimestre se solicitará la aprobación del HCA y quedará a cargo de la Subdirección General de Administración de Cartera.

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

Si bien la constitución de reservas no cambia por el estatus del crédito vigente/vencido, sí tiene un impacto por el régimen de

<sup>35</sup> Se contactará a todos los acreditados afectados por la aplicación errónea del producto.

amortización ROA/REA con la observación de un bimestre previo al cambio durante el desempleo en la formalidad. Lo anterior debido a que dicho cambio se relaciona con el número de atrasos, pues éstos se relacionan con el flujo de efectivo procedente de la cobranza de los créditos, tal como lo que establece la CUOEF.

En opinión de las agencias internacionales de calificación de riesgo, los hallazgos detectados en la administración de Cartera del Infonavit no afectan la calificación crediticia de los CEDEVIS: *“En opinión de S&P Global Ratings, esta reclasificación no afecta las calificaciones de las emisiones CEDEVIS y CDVITOT ya que, de acuerdo con nuestro último análisis de flujo de efectivo, las transacciones cuentan con suficiente protección crediticia para soportar escenarios de más estrés, relativos a sus actuales niveles de calificación. Esto se debe a que las transacciones han incrementado su protección crediticia en forma de aforo, a lo largo de su vida”*<sup>36</sup>.

Por otra parte, es importante mencionar que el Auditor externo determinó que **la afectación contable** derivada de los hallazgos detectados en la administración de cartera **es inmaterial**, es decir no altera la razonabilidad de los estados financieros y por ende no es necesaria su reemisión.

Finalmente, se informará trimestralmente a los Órganos Colegiados correspondientes del Instituto sobre el seguimiento a los procesos de corrección.

<sup>36</sup> S&P boletín 28 de noviembre 2019, 'Anuncio de reclasificación de cartera vencida del Infonavit sin impacto en sus transacciones de RMBS (CEDEVIS y CDVITOT)'.

## 8. Resultados del Plan de Labores y Financiamientos

En esta sección se presenta el avance de los proyectos comprometidos para 2019 y el avance del Programa Operativo Anual 2019.

### i. Portafolio de Proyectos Estratégicos

Enmarcado por el proceso de transformación del Instituto, la conformación del Portafolio de Proyectos Estratégicos (PPE) 2019 dio inicio con el análisis de los trece proyectos que integraron el Portafolio aprobado por la H. Asamblea General, en la Sesión Ordinaria 117 celebrada el 14 de diciembre de 2018. Este portafolio tenía el objetivo de confirmar su orientación en favor de las y los derechohabientes, así como valorar si su diseño estaba soportado en una visión de racionalización de recursos, transparencia y eficiencia en el gasto.

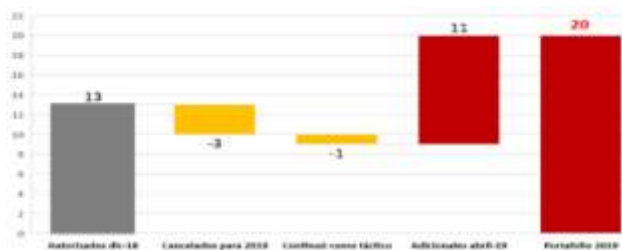
Estos trece proyectos fueron analizados por la Administración del Instituto con un nuevo enfoque y se determinó:

- La continuidad de nueve.
- La cancelación de tres.
- La continuidad de uno como proyecto táctico.

Como parte de estos ajustes se integraron once proyectos y el 30 de abril de 2019, la H. Asamblea General aprobó un Portafolio de Proyectos Estratégicos conformado por veinte proyectos, en conjunto estos tenían el objetivo de mejorar los procesos que involucran la atención a las y los derechohabientes, mayor transparencia en el uso de los recursos del Instituto, información oportuna sobre su situación patrimonial y desarrollar soluciones que permitan al derechohabiente mejorar su vivienda o asegurar su patrimonio.

En la línea de tiempo, el Portafolio de Proyectos Estratégicos quedó conformado así:

**Gráfica 18.** Línea del tiempo del Portafolio de Proyectos Estratégicos



Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas

<sup>37</sup> Los proyectos del 1 al 9 se ratificaron en la Asamblea General de abril de 2019; el resto, son los proyectos nuevos.

La distribución presupuestal de estos 20 proyectos es de:

**Tabla 15.** Distribución presupuestal del Portafolio Presupuesto en mdp

No.	Nombre del proyecto <sup>37</sup>	Inversiones propias	GAOV	Total 2019
1	Transformación Digital	58.15	0.00	58.15
2	Ampliación de Servicios Electrónicos para los DH	14.22	0.00	14.22
3	Proceso Transversal de Gestión y Atención de Quejas	5.06	0.00	5.06
4	Movilidad Hipotecaria	50.00	0.00	50.00
5	Mejores Prácticas para la Calidad de la Vivienda 2019	11.00	11.21	22.21
6	Plataforma Biométrica Institucional	58.53	5.60	64.13
7	Sistema de Información Institucional	0.00	0.00	0.00
8	Fondo para la Formación Especializada Infonavit	0.00	8.50	8.50
9	Nueva Plataforma de Empresas Aportantes 2019	50.00	0.00	50.00
10	Consolidación del Servicio de Pagos en Exceso	34.95	0.00	34.95
11	CRM / Chatbot para Redes Sociales	6.80	0.00	6.80
12	Dispositivos Biométricos para la Origenación de Crédito	7.62	0.00	7.62
13	Formación Integral en Atención y Servicios	0.00	0.00	0.00
14	Reorganización de Fondos	0.00	0.00	0.00
15	Plataforma Operativa y Tecnológica de Responsabilidad Compartida	18.31	0.00	18.31
16	Autoproducción de Vivienda	19.28	0.00	19.28
17	Nueva Estrategia de atención de vivienda abandonada, en recuperación y adjudicada con regeneración urbana y social	0.00	0.00	0.00
18	Montos Máximos de Crédito para bajos ingresos	3.63	0.00	3.63
19	Sistema Integral de Administración de Créditos para la Atención al Acreditado (SIAC)	56.80	0.00	56.80
20	Reorganización Institucional	0.00	0.00	0.00
<b>Total</b>		<b>394.35</b>	<b>25.31</b>	<b>419.66</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas

El detalle de los proyectos que no fueron incluidos en el PPE es el siguiente:

### Proyectos cancelados (presupuesto en mdp)

**Tabla 16.** Proyectos no incluidos (presupuesto en mdp)

No.	Nombre del proyecto	Inversiones propias	GAOV	Total 2019
1	Migración SACI a Hana	22.50	0.00	22.50
2	Redefinición de mecanismos y soluciones de cobranza	10.20	9.00	19.20
3	Validación digital de documentos	17.50	0.00	17.50
<b>Total</b>		<b>50.20</b>	<b>9.00</b>	<b>59.20</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas

**Tabla 17.** Proyecto que continuó como proyecto táctico (presupuesto en mdp)

No.	Nombre del proyecto	Inversiones propias	GAOV	Total 2019
1	Ampliación del Edificio Sede	521.13	0.00	521.13
	<b>Total</b>	<b>521.13</b>	<b>0.00</b>	<b>521.13</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas

Con la reconfiguración del PPE, que se ejecutó en 2019, el Instituto reafirmó su compromiso con las y los derechohabientes al impulsar proyectos que, en su mayoría, detonaron acciones para fortalecer la relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes, además de soluciones financieras sencillas y adaptadas a sus necesidades, lo cual se constata con la conformación del portafolio de acuerdo con la nueva estrategia institucional.

**Diagrama 6.** Portafolio de proyectos 2019 por eje estratégico:



Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas

**Detalle de proyectos por eje:**

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

1. Dispositivos biométricos para la originación de crédito
2. Ampliación de servicios electrónicos para los derechohabientes
3. Proceso transversal de gestión y atención de quejas
4. Consolidación del servicio de pagos en exceso
5. Transformación digital
6. CRM / Chatbot para redes sociales

7. Formación integral en atención y servicios

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

1. Montos máximos de crédito para bajos ingresos
2. Plataforma operativa y tecnológica de responsabilidad compartida
3. Reorganización de fondos
4. Nueva estrategia de atención de vivienda abandonada en recuperación y adjudicada con regeneración urbana y social
5. Autoproducción de vivienda
6. Movilidad hipotecaria
7. Mejores prácticas para la calidad de la vivienda 2019

**Eje 3. Operación eficiente y transparente**

1. Reorganización Institucional
2. Fondo para la formación especializada Infonavit
3. Sistema integral de administración de créditos y atención a acreditados (SIAC)
4. Nueva Plataforma de Empresas Aportantes 2019

**Habilitadores: Plataformas institucionales transversales**

1. Sistema de Información Institucional
2. Plataforma Biométrica Institucional

Al cierre de 2019, los proyectos estratégicos desarrollaron los siguientes productos y servicios. A continuación, se presenta una ficha por cada proyecto y los principales logros, productos o servicios implementados durante 2019.



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

### 1. Dispositivos biométricos para la originación de crédito

**Área Líder:** Subdirección General de Crédito

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

**Planeación estratégica 2020 – 2024**

**Eje  
Habilitador**



**Objetivo**

Digitalizar trámites e interacciones

#### Objetivo del proyecto

Uso de dispositivos digitales para validar mediante registros biométricos la identidad de los derechohabientes en el proceso de otorgamiento de crédito hipotecario.

#### Logros, productos o servicios implementados

En 2019, se implementó la solución tecnológica que permite validar la identidad de las y los derechohabientes solicitantes de crédito hipotecario, mediante la consulta de sus huellas dactilares ante el INE; así como comprobar la validez de documentos de identificación, como la credencial de elector, o el pasaporte.

Durante el primer trimestre del 2020 se ejecutará un programa piloto en los Centros de Servicio Infonavit participantes.

### 2. Ampliación de Servicios Electrónicos para los Derechohabientes

**Área Líder:** Subdirección General de Planeación y Finanzas / Coordinación General de Recaudación Fiscal.

**Áreas participantes:** SGAS, SGCom, SGTI y CGJ.

**Planeación estratégica 2020 – 2024**

**Eje  
Habilitador**



**Objetivo**

Digitalizar trámites e interacciones

#### Objetivo del proyecto

Disminuir los costos y tiempos por transacción, tanto para las y los derechohabientes, así como para el Infonavit. Lo anterior, a través de la migración de trámites y servicios presenciales hacia esquemas de autoservicio.

Ofrecer a las y los derechohabientes el acceso en línea a información oportuna de los movimientos y aportaciones que se registran en su Subcuenta de Vivienda.

Informar a las y los derechohabientes respecto de los montos de aportaciones y amortizaciones que no han sido individualizados en su subcuenta de vivienda; así como ofrecer la información necesaria para realizar el trámite para su corrección.

Disminuir el riesgo de suplantación de identidad en el servicio de Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda para las y los derechohabientes.

Mayor eficiencia con la integración en el servicio de la Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda para todos los pensionados, incluyendo Fondo de Ahorro y Trabajadores de Afiliación Directa.

#### Logros, productos o servicios implementados

En 2019 se puso a disposición de las y los derechohabientes, a través de Mi Cuenta Infonavit y Kioscos Infonavit distribuidos en todo el país, la Consulta de movimientos de la Subcuenta de Vivienda del quinto bimestre de 2005 a la fecha.

### 3. Proceso transversal de gestión y atención de quejas

Área Líder: Subdirección General de Atención y Servicios

Áreas participantes: SGAC, SGC y SGTI

Planeación estratégica 2020 – 2024

Eje o Habilitador



Objetivo

Mejorar de forma continua la experiencia de las y los derechohabientes

#### Objetivo del proyecto

Implementar mejoras para los tres servicios con mayor índice de quejas, así como generar dos diagnósticos estratégicos para la atención de servicios con mayor recurrencia en quejas y otro relacionado con la dirección de garantía para solucionar la causa raíz en los sistemas del Instituto.

#### Logros, productos o servicios implementados

Durante el 2019, se logró generar las mejoras a los tres servicios: Hipoteca Verde, Devolución de Pagos en Exceso, Cancelación de Hipoteca. Asimismo, se integró el diagnóstico de los servicios con mayor recurrencia en quejas con corte al 30 de junio de 2019 y el diagnóstico relacionado con la dirección de garantía para solucionar la causa raíz en los sistemas del Instituto. Con estas acciones se espera mejorar los servicios y empoderar a las y los derechohabientes, con lo que se evitó o disminuyó el número de quejas y/o aclaraciones, y mejorando la calidad de la atención.

En la función continua se devolvieron más de 1,500 millones de pesos a los acreditados atendiendo a 164 mil acreditados, superando por un 39% con respecto al 2018.

### 4. Consolidación del servicio de pagos en exceso

Área Líder: Subdirección General de Administración de Cartera.

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

Planeación estratégica 2020 – 2024

Eje o Habilitador



Objetivo

Digitalizar trámites e interacciones

#### Objetivo del proyecto

Implementar una solución integral e institucional que permita disminuir los casos de pagos en exceso ROA con el fin de reducir a un bimestre como máximo el pago en exceso. Incrementar el contacto con las y los derechohabientes para reducir la brecha de devoluciones pendientes y disminuir el saldo acumulado a devolver en 2019.

#### Logros, productos o servicios implementados

Durante 2019, se logró alinear la normatividad a la operación actual, se definieron los criterios y parámetros de verificación y autorización para montos mayores a 100 mil pesos para la devolución de pagos en canales físicos y electrónicos. Asimismo, se depuraron los perfiles de control de acceso para evitar que se genere conflicto de segregación de funciones en el servicio en ADAI.

### 5. Transformación Digital

Área Líder: Subdirección General de Atención y Servicios.

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

Planeación estratégica 2020 – 2024

Eje o Habilitador



Objetivo

Automatización de procesos administrativos y operativos

#### Objetivo del proyecto

Implementar nuevos servicios digitales que permitan al Derechohabiente realizar trámites en línea, de tal manera que se eficiente el uso de los diferentes canales de servicio, al mismo tiempo que se ofrecen nuevas alternativas de servicio a los usuarios para obtener respuestas más rápidas y desde el medio que lo requieran.

#### Logros, productos o servicios implementados

Durante el 2019, se logró la puesta en operación de los servicios de Aclaración de pagos y Devolución del fondo de ahorro, a través de la plataforma CRM y la cuenta Infonavit. Integrándose a los servicios que se ofrecen en Mi cuenta Infonavit (MCI), con esta el Derechohabiente podrá realizar trámites vía internet de forma rápida y segura.



## 6. CRM / Chatbot para Redes Sociales

Área Líder: Subdirección General de Comunicación.

Áreas participantes: SGTI.

Planeación estratégica 2020 – 2024

Eje  
Habilitador



Objetivo

Automatización de procesos administrativos y operativos

### Objetivo del proyecto

---

Ofrecer a la trabajadora y al trabajador, a la y el derechohabiente, a la y el acreditado y al público en general, la información personalizada que requiera de manera rápida y expedita.

Agilizar la atención del 80% de menciones en redes sociales (equivalente a 28,000 menciones mensuales).

### Logros, productos o servicios implementados

---

Durante el 2019, se concluyó la licitación para contratar los servicios para una plataforma basada en tecnología IBM Cloud para desarrollar una aplicación que permita gestionar las menciones que emiten en las redes sociales las y los derechohabientes y público en general sobre el Instituto para tener la capacidad de generar las respuestas por este medio.

## 7. Formación integral en atención y servicios

Área Líder: Subdirección General de Atención y Servicios.

Áreas participantes: SGC, SGAC, CGRF y CGRH.

Planeación estratégica 2020 – 2024

Eje  
Habilitador



Objetivo

Automatización de procesos administrativos y operativos

### Objetivo del proyecto

---

Asegurar que al menos 50% de los asesores de los Cesi y personal diverso del Infonavit cuenten en 2020 con un protocolo de atención bajo parámetros establecidos y aceptados por la normatividad del Instituto, estableciendo habilidades, destrezas y conocimientos que se esperan de un colaborador que es sensible de las necesidades del derechohabiente para así brindar información útil, concreta y correcta de manera ágil durante su proceso de asesoría, traducándose en reducción en los tiempos de atención, mejora en la colocación de servicios y en un mayor índice de satisfacción del derechohabiente.

### Logros, productos o servicios implementados

---

Se realizaron las capacitaciones en los nuevos Cesi de Tula, Cd. Altamirano y Cd. Guzmán, lo que permitió instruir al personal sobre los preceptos de Calidad en el Servicio y la Atención en estas zonas geográficas, con el fin de brindar una mejor respuesta a los derechohabientes y acreditados del Instituto.



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

### 1. Propuesta prudencial de Montos Máximos

**Área Líder:** Subdirección General de Crédito.

**Áreas participantes:** SGAS, SGAC y SGTI.

**Planeación estratégica 2020 – 2024**

**Eje  
Habilitador**



**Objetivo**

Consolidar oferta actual y flexibilizar condiciones

#### Objetivo del proyecto

Implementar una solución financiera que permita aumentar la capacidad de compra de los derechohabientes con ingresos de hasta 2.8 UMAs.

#### Logros, productos o servicios implementados

En el 2019 se obtuvieron las aprobaciones correspondientes del H. Consejo de Administración y del Subcomité de Nuevos Productos respecto a las Tablas de Montos Máximos de Crédito, las Tablas de Factores del Crédito y Factores de Descuento, Modificación en el porcentaje de descuento e incremento anual en la Suma de pago Personal y Modificación a las Reglas de Otorgamiento de Crédito.

También se realizaron las adecuaciones en los canales de atención como Infonatel, portal de Internet, Kioskos, entre otros.

Se publicaron las Reglas de Otorgamiento de Crédito en el Diario Oficial de la Federación y finalmente se realizaron las adecuaciones en los sistemas de cartera para que puedan administrar los nuevos porcentajes de ajuste anual. La Originación de Crédito se puso en operación el 3 de julio. Con esto, los derechohabientes al tener mayor capacidad de compra, debido al aumento de monto máximo de crédito, pueden acceder a viviendas de mayor calidad y mejorar su calidad de vida. Asimismo, se mejoraron las características financieras de dicha opción de financiamiento, sin descuidar la salud financiera del Instituto.

### 2. Plataforma operativa y tecnológica de responsabilidad compartida

**Área Líder:** Subdirección General de Administración de Cartera.

**Áreas participantes:** SGAS, SGCom, SGPF y SGTI

**Planeación estratégica 2020 – 2024**

**Eje  
Habilitador**



**Objetivo**

Diseñar y aplicar soluciones financieras de cartera

#### Objetivo del proyecto

Ofrecer un beneficio directo al acreditado a través de un descuento al saldo de su crédito hipotecario y el cambio de denominación de este, pasando de salarios mínimos a pesos, con lo cual se atiende parte de la problemática de aquellos acreditados cuyo saldo actual es superior al monto original del préstamo.

#### Logros, productos o servicios implementados

En 2019, se realizaron 185,743 conversiones de créditos denominados en VSM a pesos, de las cuales 155,656 (83.8%) se convirtieron en un proceso automático ejecutado particularmente en los meses de julio, octubre, noviembre y diciembre.

Las cinco entidades con mayor número de créditos convertidos fueron: Ciudad de México (27,189), Nuevo León (14,031), Jalisco (11,097), Sinaloa (9,790) y Chihuahua (9,739).

El monto total de beneficios aplicados asciende a 48,337 millones de pesos, lo que representa un descuento promedio de 260,238 pesos por cada crédito, equivalente al 50% de los saldos insolutos promedio.

### 3. Reorganización de fondos

Área Líder: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

Áreas participantes: SGPF/Tesorería

Planeación estratégica 2020 – 2024

Eje  
Habilitador



Objetivo

Construir patrimonio a través del ahorro de las y los derechohabientes  
Crear soluciones para necesidades no atendidas

#### Objetivo del proyecto

---

Robustecer la operación de los distintos Fondos que se administran en el Instituto, para optimizar los rendimientos y definir las estrategias de inversión coherentes con cada uno de ellos.

#### Logros, productos o servicios implementados

---

Durante el 2019, se revisaron y analizaron los Fondos; se propusieron las modificaciones necesarias a su marco normativo y operativo para alinearlos a las disposiciones aplicables y mejores prácticas en la materia, con lo que se obtuvieron las propuestas de mejoras al FINVIT, FJP, FPP, CONDE, Reserva de Desastres Naturales y Fondo por pérdida involuntaria del empleo, lo cual permitirá fortalecer los procesos Institucionales con eficiencia.

Se contrató a un despacho actuarial para proyección de flujos y propuesta de régimen de inversión para 4 fondos (FJP, CONDE, FPP y DN). Internamente se trabaja en la optimización de portafolios para presentación ante el Comité de Inversiones.

### 4. Nueva estrategia de atención de vivienda abandonada en recuperación y adjudicada con regeneración urbana y social

Área Líder: Subdirección General de Administración de Cartera

Áreas participantes: SGC, CIDS y Delegaciones

Planeación estratégica 2020 – 2024

Eje  
Habilitador



Objetivo

Diseñar y aplicar soluciones financieras de cartera

#### Objetivo del proyecto

---

Contar con un diagnóstico integral que permita el desarrollo de estrategias de regeneración o recuperación del entorno urbano que refleje soluciones a corto, mediano y largo plazo, para mejorar la administración de la cartera vencida y aprender de estas experiencias para el otorgamiento del crédito.

#### Logros, productos o servicios implementados

---

Se logró Identificar los municipios más vulnerables (participación en el portafolio, cartera vencida, vivienda abandonada, recuperada sin escritura y adjudicada), se catalogó el estado de conservación de las viviendas, los riesgos físicos, características del entorno y las problemáticas sociales, así como la infraestructura básica, vulnerabilidad ante fenómenos naturales, servicios públicos, equipamiento urbano existente y vías de comunicación inmediatas de los municipios con mayor problemática.

Con estas acciones se obtuvo la “Nueva Estrategia de Atención de Vivienda Abandonada, en Recuperación y Adjudicada con Regeneración Urbana y Social”, aprobada el 29 de mayo de 2019 por el H. Consejo de Administración, lo cual permitirá implementar estrategias específicas de intervención de regeneración urbana y social en aquellos fraccionamientos con vivienda financiada por el Infonavit y que cuenten con los mayores índices de vivienda abandonada y recuperada en el país.

## 5. Autoproducción de vivienda

**Área Líder:** Subdirección General de Crédito.

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

**Planeación estratégica 2020 – 2024**

**Eje  
Habilitador**



**Objetivo**

Crear soluciones para necesidades no atendidas

### Objetivo del proyecto

Implementar una opción financiera que permita a las y los derechohabientes la construcción y el mejoramiento de viviendas a través de la autoproducción para atender a la población que no quiere o no puede comprar una vivienda.

### Logros, productos o servicios implementados

Durante el 2019, esta opción de financiamiento fue dictaminada cómo viable por el Subcomité de Nuevos Productos (SNP), se concluyó el diseño conceptual y el diseño financiero. Asimismo, se elaboraron los contratos Marco e individuales; las bases para realizar la subasta y la presentación de la línea de financiamiento para las entidades financieras y se generó la estrategia de despliegue del producto por Delegación. El área de negocio concluyó los entendimientos de crédito, cartera, recaudación fiscal y redes.

## 6. Movilidad hipotecaria

**Área Líder:** Subdirección General de Crédito / Coordinación General de Movilidad.

**Áreas participantes:** SGPF, SGAC, SGAS, SGARH, SGCom, SGTI, CGJ, CGRF, CGR y CIDS.

**Planeación estratégica 2020 – 2024**

**Eje  
Habilitador**



**Objetivo**

Crear soluciones para necesidades no atendidas

### Objetivo del proyecto

Fortalecer la operación y funcionalidad del Programa de Movilidad Hipotecaria para dar un mejor servicio a las y los derechohabientes a través de:

- Análisis de datos e inteligencia de negocio
- Diseño de servicios y soluciones
- Mejorar las herramientas y soluciones tecnológicas
- Diseño de estrategias de promoción y atención

### Logros, productos o servicios implementados

Durante el 2019, se concluyó el entendimiento del portal Inmobiliario y los modelos de información de Mercado, asimismo, en octubre de 2019 se promovió un cambio de alcance para suspender el proyecto temporalmente.

## 7. Mejores Prácticas para la calidad de la vivienda 2019

**Área Líder:** Centro de Investigación para el Desarrollo Sostenible.

**Áreas participantes:** CG, SGAC, SGARH y SGC.

**Planeación estratégica 2020 – 2024**

**Eje o Habilitador**



**Objetivo**

Automatización de procesos administrativos y operativos

### Objetivo del proyecto

Realizar investigaciones enfocadas a la mejora de la calidad de la vivienda, calidad de materiales y mejoramiento del entorno urbano en zonas estratégicas que puedan ser replicables en diferentes zonas del país, lo anterior con la participación de las Delegaciones Regionales, Instituciones Académicas y Organismos de Vivienda.

### Logros, productos o servicios implementados

Durante el 2019, el CIDS revaloró el proyecto y consideró que los dos componentes: Laboratorio de Investigación (puesta en operación) y Proyectos ejecutivos, podían desarrollarse como parte de la operación, toda vez que el Estatuto Orgánico del Infonavit da la facultad al CIDS de atender los alcances de este componente, motivo por el cual se solicitó la cancelación del proyecto.



### Eje 3. Operación eficiente y transparente

#### 1. Reorganización Institucional

**Área Líder:** Subdirección General de Administración y Recursos Humanos

**Áreas participantes:** DG, SGJ, CG, SGPF, SGC, SGAC, SGAS, SGCom, SGTI, CGR, CGD, CIDS, CGM y Delegaciones Regionales.

**Planeación estratégica 2020 – 2024**

**Eje  
Habilitador**

o



**Objetivo**

Instalar una cultura de gestión de presupuesto con foco en resultados

#### Objetivo del proyecto

---

Desarrollar, presentar y en su caso implementar la Reorganización Institucional en el 100% de las áreas sustantivas, de apoyo y delegaciones regionales del Infonavit, para que cada área cuente con el capital humano necesario para el desempeño de sus funciones, la generación de valor y el cumplimiento de las metas que le exige la planeación 2019 – 2023.

#### Logros, productos o servicios implementados

---

Durante el 2019, se presentó la nueva estructura del Instituto al Comité de Planeación para su visto bueno, dicho Órgano de Gobierno solicitó que la propuesta fuera estudiada y revisada.

#### 2. Fondo para la formación especializada Infonavit

**Área Líder:** Subdirección General de Administración y Recursos Humanos

**Áreas participantes:** SGJ, SGAC, SGC, SGAS, SGPF, CGR y CIDS

**Planeación estratégica 2020 – 2024**

**Eje  
Habilitador**

o



**Objetivo**

Instalar una cultura de gestión de presupuesto con foco en resultados

#### Objetivo del proyecto

---

Desarrollar los elementos que permitan el funcionamiento de un Fondo de Especialización con el fin de formar expertos en diversas áreas de conocimiento vinculadas a los objetivos y funciones sustantivas del Instituto, que contribuyan al desarrollo del talento y crecimiento de las trabajadoras y los trabajadores, así como el fortalecimiento de la Institución.

#### Logros, productos o servicios implementados

---

Durante el 2019, se desarrollaron los elementos necesarios para diseñar el Fondo para la Formación Especializada (Fondo FEI), con la finalidad de formar expertos en diversas áreas de conocimiento vinculadas a los objetivos Institucionales, funciones sustantivas y áreas de apoyo del Instituto.

Se diseñó la normatividad para la creación del Fondo FEI que contempla otorgar apoyos económicos a los trabajadores del Instituto para cursar programas académicos (certificaciones, cursos especializados, diplomados y maestrías), previa identificación estratégica de los mismos.

Se emitieron los Lineamientos de Operación de la Comisión de Evaluación y Dictaminación del Fondo FEI, con lo cual se creó el Órgano Colegiado de decisión denominado Comisión de Evaluación y Dictaminación del Fondo para la Formación Especializada Infonavit, el cual seleccionará los programas académicos y dictaminará las solicitudes de apoyo para realizar estudios.

### 3. Sistema integral de administración de créditos y atención a acreditados (SIAC)

Área Líder: Subdirección Integral de Administración de Cartera

Áreas participantes: SGTI

Planeación estratégica 2020 – 2024

Eje  
Habilitador



Objetivo

Automatización de procesos administrativos  
y operativos

#### Objetivo del proyecto

---

Diseñar, desarrollar e implementar una solución tecnológica que permita eficientar la administración del portafolio, homologar y estandarizar la información de los diferentes aplicativos existentes, las gestiones (externas / internas) y el resultado de las mismas, del total del portafolio activo del Instituto, considerando y registrando el posible retorno de alguna de las garantías hipotecarias, para generar un historial y una trazabilidad de la vida del crédito que permitirá perfilar al acreditado y, así ofrecerle el producto de cobranza que más le convenga.

#### Logros, productos o servicios implementados

---

Durante el 2019, se lograron identificar las fuentes de información que alimentarán al SIAC, del mismo modo, se elaboró el diseño general de la aplicación, que correrá sobre la plataforma SAP – HANNA, que permitirá optimizar los tiempos de consulta y permitir una respuesta eficiente a las necesidades del negocio.

### 4. Nueva plataforma de empresas aportantes 2019

Área Líder: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

Áreas participantes: CGRF y SGTI

Planeación estratégica 2020 – 2024

Eje  
Habilitador



Objetivo

Automatización de procesos administrativos  
y operativos

#### Objetivo del proyecto

---

Que los procesos de las áreas de recaudación, fiscalización, auditoría y administración de lo contencioso tengan comunicación transversal y que dispongan de los mecanismos de gestión que permitan controlar y dar seguimiento al proceso de cobranza y fiscalización de manera eficiente.

#### Logros, productos o servicios implementados

---

En relación con el “Diagnóstico Tecnológico”, se elaboró la presentación del diagnóstico que soportará los procesos de recaudación fiscal por parte del consultor IDC (International Data Corporation); sobre la fase “Mantenimiento y mejoras a la plataforma actual”, se concluyeron las sesiones de Entendimiento para la generación del documento que incluye las especificaciones funcionales y técnicas; además de la revisión del código fuente. Asimismo, se inició la documentación de especificaciones funcionales para la construcción.





#### 4. Habilitadores: Plataformas institucionales transversales

### 1. Sistema de Información Institucional

**Área Líder:** Subdirección General de Planeación y Finanzas.

**Áreas participantes:** CGM, SGAC, SGC, SGAS, CGRF, CIDS, CG y SGTI.

**Planeación estratégica 2020 – 2024**

**Eje  
Habilitador**



**Objetivo**

Arquitectura integral de datos

#### **Objetivo del proyecto**

---

Diseñar, desarrollar e implementar un sistema de datos con información centralizado, consolidado, completo, preciso y oportuno que permita la continuidad de los procesos actuales y el análisis de la información que permitan generar procesos más eficientes, transparentes y claros, siempre con el objetivo de tener un costo monetario y operativo eficiente.

#### **Logros, productos o servicios implementados**

---

Durante el 2019, se desarrolló la construcción de la plataforma tecnológica del Sistema de Información Institucional para la publicación de variables de información estadística visibles para el público en general. Al cierre de diciembre se contó con 7 variables de información listas para su publicación; sin embargo, por estrategia de comunicación se definió su liberación en marzo de 2020 con 4 series más con lo que se incrementan a 11 las variables a publicar.

### 2. Plataforma biométrica Institucional

**Área Líder:** Subdirección General de Tecnologías de Información

**Áreas participantes:** SGAS

**Planeación estratégica 2020 – 2024**

**Eje  
Habilitador**



**Objetivo**

Sistemas flexibles y escalables

#### **Objetivo del proyecto**

---

Contar con una plataforma biométrica integral propia para 2020, que permita validar la identidad de los derechohabientes, acreditados y pensionados habilitando servicios biométricos genéricos para que puedan ser integrados en los diferentes trámites y servicios donde se requiera reforzar la identidad del derechohabiente.

#### **Logros, productos o servicios implementados**

---

En 2019, el Infonavit habilitó su propia plataforma biométrica, lo cual permitirá a las diferentes áreas incluir la validación biométrica de la identidad de las y los derechohabientes con otras fuentes de confianza, con la finalidad de incrementar la certeza, confianza y velocidad de atención.

La plataforma habilitó lo necesario para que, en el primer trimestre de 2020, se desarrolle una prueba piloto de la validación de la identidad mediante biométricos con el INE en el proceso de otorgamiento de créditos hipotecarios. Dentro de este proyecto no se consideró el registro de los biométricos.

## ii. Resultado del Programa Operativo Anual 2019

Las metas de colocación de créditos hipotecarios para 2019 se determinaron en agosto de 2018. Las estimaciones de las metas se realizaron con base en supuestos de oferta, política y subsidios de vivienda que no se materializaron.

Por un lado, de acuerdo con la información del Registro Único de Vivienda (RUV), la producción anual en 2019 fue 181,232 viviendas, cayendo 14% respecto al cierre de 2018 (210,808).

Por otra parte, la reducción en el monto del subsidio, por parte de la Comisión Nacional de Vivienda (Conavi), dispersado a través del Crédito Tradicional Infonavit para segmentos salariales de hasta 2.8 UMAs (de un esperado de 4,000 mdp a un efectivo de 400 mdp) dificultó la colocación de vivienda adecuada a través de créditos hipotecarios en este intervalo.

Durante 2019, la administración del Infonavit inició un análisis del portafolio de las opciones de financiamiento con el objetivo de optimizarlo, así como de desarrollar nuevas opciones poniendo al derechohabiente en el centro de las decisiones. Además, con el objetivo de aumentar el valor patrimonial de los trabajadores, se implementaron medidas relacionadas con los criterios de calidad de la vivienda y se aprobó el incremento en el Monto Máximo de Crédito de los trabajadores con ingresos de hasta 2.8 UMAs, al 31 de diciembre de 2019, se formalizaron 50,548 créditos bajo el programa de Montos Máximos de Crédito con un monto promedio de crédito de 312 mil pesos.

Con esto (2

**Tabla 18.** Avance de crédito por tipo de crédito

	2019 <sup>1/</sup>	% de Cumplimiento	2018	Var % Anual
<b>Total formalizados</b>	<b>521,961</b>	<b>98.89</b>	<b>538,517</b>	<b>-3.07</b>
<b>Total hipotecarios</b>	<b>351,461</b>	<b>93.03</b>	<b>369,530</b>	<b>-4.89</b>
<b>Nueva</b>	<b>186,500</b>	<b>83.48</b>	<b>213,287</b>	<b>-12.56</b>
<b>Existente</b>	<b>164,961</b>	<b>106.85</b>	<b>156,243</b>	<b>5.58</b>
<b>Mejoravit</b>	<b>170,500</b>	<b>113.67</b>	<b>168,987</b>	<b>0.90</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas con cifras de operación de crédito.

Nota: Por debajo del 80% de cumplimiento el semáforo es rojo, mayor a 80% y hasta 99.9% el semáforo es amarillo y mayor o igual a 100% el semáforo es verde.

1) No considera los créditos otorgados para medidas emergentes.

**Tabla 19.** Avance de créditos hipotecarios por intervalo salarial (UMA)

Intervalos UMA	2019 <sup>1/</sup>	% de Cumplimiento	2018	Var % Anual
Hasta 2.6	77,495	65.40	106,937	-27.53
De 2.61 a 4.0	98,232	106.31	93,276	5.31
De 4.01 A 5.0	34,425	105.36	32,575	5.68
De 5.01 a 10.0	75,472	103.52	71,299	5.85
Mayor a 10.0	60,559	98.77	60,559	0.00
<b>Suma</b>	<b>346,183</b>	<b>91.63</b>	<b>364,646</b>	<b>-5.06</b>
Apoyo Infonavit	5,278	NA	4,884	8.07
<b>Total</b>	<b>351,461</b>	<b>93.03</b>	<b>369,530</b>	<b>-4.89</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas con cifras de operación de crédito.

Nota: Por debajo del 80% de cumplimiento el semáforo es rojo, mayor a 80% y hasta 99.9% el semáforo es amarillo y mayor o igual a 100% el semáforo es verde.

1) No considera los créditos otorgados para medidas emergentes.

**Tabla 20.** Crédito de vivienda nueva y existente por intervalo salarial (UMA)

Cierre a diciembre 2019 (Formalizados)

Entidad	Nueva					Total	Existente					Total
	Hasta 2.60	De 2.61 a 4.00	De 4.01 a 5.00	De 5.01 a 10.00	Mayor a 10.00		Hasta 2.60	De 2.61 a 4.00	De 4.01 a 5.00	De 5.01 a 10.00	Mayor a 10.00	
Aguascalientes	1,482	1,466	482	1,005	736	5,171	953	773	389	766	367	3,248
Baja California	621	2,058	758	1,255	1,122	5,814	1,985	3,463	1,171	2,084	1,628	10,331
Baja California Sur	252	253	146	331	287	1,269	345	292	138	470	338	1,583
Campeche	48	38	20	59	59	224	179	219	118	367	232	1,115
Coahuila	2,244	3,137	1,122	2,067	1,553	10,123	2,201	2,862	1,113	2,826	1,249	10,251
Colima	630	683	219	447	207	2,186	403	374	156	327	155	1,415
Chiapas	222	209	94	233	166	924	439	538	208	511	266	1,962
Chihuahua	1,382	1,418	420	970	1,466	5,656	4,089	5,048	1,264	2,533	1,437	14,371
Ciudad de México	155	251	84	477	2,820	3,787	1,633	2,452	1,823	4,869	4,145	14,922
Durango	925	700	179	379	211	2,394	1,360	1,075	300	574	301	3,610
Guanajuato	2,103	3,208	1,062	2,453	1,869	10,695	1,739	2,210	884	1,833	798	7,464
Guerrero	138	145	78	239	213	813	453	384	170	487	280	1,774
Hidalgo	1,429	1,758	718	1,361	871	6,137	371	505	204	595	286	1,961
Jalisco	4,845	4,758	1,365	2,965	3,092	17,025	2,692	3,053	1,326	2,881	1,993	11,945
México	1,684	2,708	1,030	2,904	3,645	11,971	1,559	2,428	1,408	4,225	3,702	13,322
Michoacán	1,589	970	262	558	435	3,814	740	678	266	638	426	2,748
Morelos	85	87	48	232	693	1,145	218	307	184	499	530	1,738
Nayarit	254	309	141	244	213	1,161	332	428	143	270	142	1,315
Nuevo León	7,250	13,870	3,496	5,245	4,011	33,872	2,070	2,709	1,281	3,136	2,679	11,875
Oaxaca	86	44	28	90	97	345	83	111	61	190	110	555
Puebla	1,214	1,335	431	1,123	1,527	5,630	576	822	403	1,079	788	3,668
Querétaro	504	676	356	1,545	3,432	6,513	285	595	363	1,026	905	3,174
Quintana Roo	3,744	4,618	1,245	2,521	1,388	13,516	464	396	190	426	276	1,752
San Luis Potosí	370	929	400	833	1,174	3,706	723	1,333	631	984	570	4,241
Sinaloa	1,706	1,489	383	696	567	4,841	1,665	1,324	579	956	405	4,929
Sonora	966	1,627	492	1,048	732	4,865	2,228	1,817	657	1,560	864	7,126
Tabasco	289	355	77	147	189	1,057	349	418	183	487	259	1,696
Tamaulipas	1,743	4,375	791	935	527	8,371	2,216	3,122	933	1,813	1,035	9,119
Tlaxcala	301	246	56	133	135	871	196	221	70	226	142	855
Veracruz	1,586	1,217	410	911	777	4,901	1,880	1,987	816	2,301	1,017	8,001
Yucatán	2,014	1,361	347	799	919	5,440	709	467	173	458	290	2,097
Zacatecas	980	614	137	365	167	2,263	164	158	88	278	110	798
<b>Total nacional</b>	<b>42,841</b>	<b>56,912</b>	<b>16,877</b>	<b>34,570</b>	<b>35,300</b>	<b>186,500</b>	<b>35,299</b>	<b>42,569</b>	<b>17,693</b>	<b>41,675</b>	<b>27,725</b>	<b>164,961</b>

**Tabla 21.** Mejoramientos por intervalo salarial (UMA)  
Cierre a diciembre 2019

Entidad	Formalizados					Total
	Hasta 2.60	De 2.61 a 4.00	De 4.01 a 5.00	De 5.01 a 10.00	Mayor a 10.00	
Aguascalientes	969	753	329	409	92	2,552
Baja California	3,150	4,304	1,368	1,846	451	11,119
Baja California Sur	1,464	1,047	518	761	120	3,910
Campeche	1,559	724	261	622	116	3,282
Coahuila	3,212	2,664	998	1,705	394	8,973
Colima	222	111	55	128	33	549
Chiapas	1,900	987	409	731	153	4,180
Chihuahua	7,136	7,566	1,852	2,509	568	19,631
Ciudad de México	3,212	3,194	1,434	2,133	677	10,650
Durango	2,531	1,400	604	936	154	5,625
Guanajuato	2,181	1,788	630	820	142	5,561
Guerrero	586	332	114	241	40	1,313
Hidalgo	254	297	120	377	50	1,098
Jalisco	3,637	2,680	956	1,356	205	8,834
México	4,440	5,335	2,172	3,220	616	15,783
Michoacán	550	374	170	448	119	1,661
Morelos	794	675	361	681	130	2,641
Nayarit	578	299	118	207	38	1,240
Nuevo León	4,000	4,319	2,016	3,749	954	15,038
Oaxaca	670	496	220	526	80	1,992
Puebla	1,876	1,394	572	1,025	265	5,132
Querétaro	777	1,078	470	693	174	3,192
Quintana Roo	1,002	426	147	241	40	1,856
San Luis Potosí	681	822	439	513	107	2,562
Sinaloa	1,736	897	369	559	107	3,668
Sonora	2,942	1,888	654	1,190	321	6,995
Tabasco	1,218	819	336	613	113	3,099
Tamaulipas	1,754	2,032	780	1,304	422	6,292
Tlaxcala	477	442	164	242	43	1,368
Veracruz	1,645	1,080	453	894	175	4,247
Yucatán	3,005	1,116	317	493	97	5,028
Zacatecas	453	336	179	400	61	1,429
<b>Total nacional</b>	<b>60,611</b>	<b>51,675</b>	<b>19,585</b>	<b>31,572</b>	<b>7,057</b>	<b>170,500</b>

**Tabla 22.** Monto de crédito (mdp)

Cierre a diciembre 2019

Entidad	A.1 Derrama Infonavit 1/		A.1.1 Monto de crédito Infonavit 2/		A.2 Financiamiento Entidades Financieras 3/		B. Derrama (A.1+A.2) Total	
	Ejercido	% de Cumplimiento	Ejercido	% de Cumplimiento	Ejercido	% de Cumplimiento	Ejercido	% de Cumplimiento
Aguascalientes	3,391	108.96	2,949	109.03	1,254	118.75	4,645	111.44
Baja California	7,683	100.31	6,513	100.60	1,781	121.80	9,464	103.75
Baja California Sur	1,472	102.71	1,235	101.69	539	155.07	2,011	112.93
Campeche	664	106.98	551	105.95	206	181.00	870	118.47
Coahuila	9,179	112.86	7,944	113.60	2,580	129.05	11,759	116.06
Colima	1,527	97.82	1,338	98.04	269	100.43	1,796	98.20
Chiapas	1,391	100.60	1,185	100.30	281	142.95	1,672	105.87
Chihuahua	8,539	106.03	7,270	105.93	3,026	146.30	11,565	114.26
Ciudad de México	7,881	104.41	5,721	107.27	10,685	138.73	18,566	121.74
Durango	2,463	103.78	2,173	103.47	457	158.19	2,920	109.69
Guanajuato	8,046	95.15	6,861	95.06	2,399	103.26	10,445	96.90
Guerrero	1,285	103.38	1,006	101.01	271	142.17	1,556	108.54
Hidalgo	3,854	89.35	3,218	88.34	622	114.63	4,476	92.17
Jalisco	11,963	87.32	9,886	86.34	5,875	138.46	17,838	99.42
México	12,420	101.05	9,419	99.67	6,092	414.31	18,512	134.52
Michoacán	2,727	104.56	2,318	104.67	616	101.99	3,343	104.08
Morelos	1,743	98.71	1,213	97.67	883	124.00	2,626	105.98
Nayarit	1,083	94.75	932	94.80	285	112.75	1,368	98.00
Nuevo León	20,161	93.80	17,328	93.38	8,273	140.37	28,434	103.82
Oaxaca	451	89.93	361	88.25	157	150.02	608	100.30
Puebla	4,354	96.19	3,456	95.61	1,798	137.23	6,152	105.40
Querétaro	5,224	91.84	3,907	90.13	4,587	132.76	9,811	107.30
Quintana Roo	6,766	100.44	5,940	100.93	1,439	99.88	8,205	100.34
San Luis Potosí	3,705	98.93	3,159	98.32	1,690	113.45	5,395	103.06
Sinaloa	4,050	94.89	3,534	94.96	1,109	108.39	5,159	97.50
Sonora	5,176	93.71	4,493	93.16	1,353	123.18	6,529	98.59
Tabasco	1,330	87.37	1,144	86.42	323	173.66	1,653	96.77
Tamaulipas	7,464	98.16	6,598	98.33	951	119.47	8,415	100.18
Tlaxcala	782	121.49	640	124.82	112	131.58	894	122.67
Veracruz	5,829	89.35	4,936	88.85	1,067	108.13	6,896	91.82
Yucatán	3,182	88.56	2,681	87.48	1,096	102.16	4,278	91.69
Zacatecas	1,260	138.98	1,105	141.86	274	139.46	1,534	139.07
<b>Total nacional</b>	<b>157,046</b>	<b>97.74</b>	<b>131,013</b>	<b>97.44</b>	<b>62,350</b>	<b>138.62</b>	<b>219,396</b>	<b>106.68</b>

1/ Incluye: monto de crédito, Saldo de la Subcuenta de Vivienda y ahorro voluntario

2/ Solo considera el monto de crédito que entrega el Infonavit, conforme a las reglas de otorgamiento de crédito

3/ Representa el monto de crédito que otorga la entidad financiera al acreditado

## Glosario

<b>ADAI</b>	Administración de Derechohabientes y Acreditados Infonavit. Herramienta que facilita la gestión del contacto con el usuario y permite dar seguimiento a sus interacciones con el Instituto.	<b>CUOEF</b>	Documento emitido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) que contiene las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento.
<b>Afore</b>	Administradora de Fondos para el Retiro. Instituciones financieras privadas que administran los recursos para el retiro a nombre de los trabajadores.	<b>CRM</b>	<i>Customer Relationship Management.</i> Herramienta que registraba todas las interacciones del Instituto con los usuarios, siendo la columna vertebral de la atención en todos los canales de servicio.
<b>Cedevis</b>	Certificados de Vivienda Infonavit. Bonos emitidos por un fideicomiso, su fuente de pago son los flujos, de interés y principal, de un conjunto de créditos hipotecarios originados por el Infonavit y cedidos hacia dicho fideicomiso. Son vendidos al público inversionista en subasta.	<b>FANVIT</b>	Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores que está integrado por aquellos recursos excedentes que a la fecha no hayan sido destinados a soluciones de vivienda para los derechohabientes.
<b>Cesi</b>	Centro de Servicio Infonavit. Los Cesi son oficinas ubicadas en todo el país donde se ofrece atención personalizada a los derechohabientes del Infonavit sobre todos los trámites relativos a su ahorro y crédito.	<b>GAOV</b>	Gastos por Administración, Operación y Vigilancia del Infonavit. <i>Ver Costo Operativo.</i>
<b>Cobranza Social</b>	<p>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.</p> <p>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 Vivienda, de acuerdo con la normatividad Institucional vigente”.</p>	<b>Índice de Capitalización (ICAP)</b>	Indicador regulatorio mediante el cual se estima la suficiencia del patrimonio del Infonavit para hacerle frente a las pérdidas inesperadas asociadas a sus activos y pasivos; las reglas para llevar a cabo su cálculo se establecen en el título tercero de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento (CUOEF). Es el cociente entre el patrimonio neto del Instituto y la suma de los activos ponderados sujetos a riesgo de crédito, de mercado y operacional.
<b>Costo operativo</b>	Es el gasto por la administración, operación y vigilancia (GAOV) que señala la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. El tope máximo de gastos como porcentaje de los activos es 0.55%.	<b>ICV</b>	Índice de Cartera Vencida. Se refiere a la razón entre el número de créditos o saldos en cartera vencida y la cartera total administrada.
		<b>IMSS</b>	Instituto Mexicano del Seguro Social.
		<b>ISSSTE</b>	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
		<b>Mejoravit</b>	Es un crédito en pesos que una entidad financiera otorga a los derechohabientes del Infonavit para mejorar las viviendas,



		por ejemplo, pintar, impermeabilizar, cambiar muebles de cocina o baño, adquirir equipo para ampliar la seguridad y capacidad de desplazamiento de trabajadores o familiares que viven con alguna discapacidad.		
mdp		Millones de pesos	SAR	Sistema de Ahorro para el Retiro.
POA		Programa Operativo Anual.	SCV	Subcuenta de Vivienda SCV. 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.
Puntos (pb)	base	Es la centésima parte (1/100) de un punto porcentual, es decir, 1 pb = 0.01%.	SSV	Saldo de la Subcuenta de Vivienda. Ahorro monetario de los derechohabientes acumulado en su Subcuenta de Vivienda.
Procesar		Empresa que opera la Base de Datos Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (BDNSAR)	TSF (Telephone Service Factor)	El factor del servicio telefónico mide cuántas llamadas se responden durante un período de tiempo determinado en segundos. Este número se puede usar para determinar objetivos si se compara con el nivel de servicio que una empresa desea. Dentro del Infonavit la meta es responder en menos de 30 segundos al menos el 80% de las llamadas.
REA		Régimen Especial de Amortización. Cobranza que no se lleva a cabo vía nómina.	UMA	La Unidad de Medida y Actualización es la referencia económica en pesos para determinar la cuantía del pago de las obligaciones y supuestos previstos en las leyes federales, de las entidades federativas y de la Ciudad de México, así como en las disposiciones jurídicas que emanen de todas las anteriores.  El valor mensual de la UMA se calcula multiplicando su valor diario por 30.4 veces y su valor anual se calcula multiplicando su valor mensual por 12.
Riesgo crediticio		Pérdida potencial producto del incumplimiento de los acreditados de sus compromisos de pago.	VSM	Veces Salario Mínimo.
Riesgo de extensión	de	Posibilidad de que un crédito con prórrogas o reestructuraciones, una vez finalizado el plazo estipulado en el contrato de 360 pagos efectivos, cancele sus saldos antes de ser completamente amortizado, según lo marca la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.		
ROA		Régimen Ordinario de Amortización. Cobranza que se lleva a cabo vía nómina.		

## Índice de gráficas y tablas

<b>Diagrama 1.</b> Nuevo Modelo de Cobranza Social .....	16
<b>Diagrama 2.</b> Requerimientos IFRS .....	36
<b>Diagrama 3.</b> Efecto esperado entre activos, pasivos y patrimonio .....	37
<b>Diagrama 4.</b> Magnitudes de impacto y complejidad de adopción de IFRS en el Infonavit.....	37
<b>Diagrama 5.</b> Periodos para implementación IFRS 2019-2022.....	37
<b>Diagrama 6.</b> Portafolio de proyectos 2019 por eje estratégico: .....	43
<b>Gráfica 1.</b> Quejas recibidas, 2019.....	8
<b>Gráfica 2.</b> Quejas Hipoteca Verde, 2019 .....	8
<b>Gráfica 3.</b> Mejoras en Infonatel, 2019.....	9
<b>Gráfica 4.</b> Flujo de efectivo acumulado.....	12
<b>Gráfica 5.</b> Ingresos por cobranza fiscal en mdp.....	13
<b>Gráfica 6.</b> Portafolio total de la cartera en saldo .....	16
<b>Gráfica 7.</b> Reducciones Presupuestales 2019 .....	17
<b>Gráfica 8.</b> Adquisiciones, licitaciones y adjudicaciones 2019 .....	19
<b>Gráfica 9.</b> Distribución mensual del uso del FPP en créditos .....	20
<b>Gráfica 10.</b> Indemnizaciones del seguro de daños por tipo de pérdida .....	21
<b>Gráfica 11.</b> Remanente de operación - Art. 39 de la Ley Cifras al 31 de diciembre de 2019.....	24
<b>Gráfica 12.</b> Balance General Cifras al 31 de diciembre de 2019 .....	25
<b>Gráfica 13.</b> Estado de resultados Cifras al 31 de diciembre de 2019 .....	26
<b>Gráfica 14.</b> Reservas por portafolio .....	27
<b>Gráfica 15.</b> Evolución Anual del ICAP 2019.....	29
<b>Gráfica 16.</b> Valor de Mercado, Pérdida esperada y VaR de contraparte del Portafolio de Inversiones .....	29
<b>Gráfica 17.</b> Otorgamiento de crédito por intervalo de ingresos.....	34
<b>Gráfica 18.</b> Línea del tiempo del Portafolio de Proyectos Estratégicos.....	42
<b>Tabla 1.</b> Composición del portafolio FANVIT .....	11
<b>Tabla 2.</b> Situación de las viviendas .....	15
<b>Tabla 3.</b> Distribución del autoseguro .....	19
<b>Tabla 4.</b> Resultados del FPP por año.....	20
<b>Tabla 5.</b> Siniestralidad del seguro de daños .....	21
<b>Tabla 6.</b> Remanente de operación - Art. 39 de la Ley Cifras al 31 de diciembre de 2019.....	24
<b>Tabla 7.</b> Balance General Cifras al 31 de diciembre de 2019 .....	24
<b>Tabla 8.</b> Estado de Resultados Cifras al 31 de diciembre de 2019.....	25
<b>Tabla 9.</b> Riesgos de crédito y de extensión.....	27
<b>Tabla 10.</b> Cuadro de inversiones.....	28
<b>Tabla 11.</b> Resultados de los indicadores clave del desempeño 2019 .....	33
<b>Tabla 12.</b> Costos de la cobranza social del Infonavit en 2019 .....	38
<b>Tabla 13.</b> Marco normativo que rige la clasificación de la cartera .....	39
<b>Tabla 14.</b> Matriz de reclasificación del régimen de los créditos (número de créditos).....	40
<b>Tabla 15.</b> Distribución presupuestal del Portafolio .....	42
<b>Tabla 16.</b> Proyectos no incluidos.....	42
<b>Tabla 17.</b> Proyecto que continuó como proyecto táctico (presupuesto en mdp) .....	43
<b>Tabla 18.</b> Avance de crédito por tipo de crédito .....	53
<b>Tabla 19.</b> Avance de créditos hipotecarios.....	53
<b>Tabla 20.</b> Crédito de vivienda nueva y existente por intervalo salarial (UMA).....	54
<b>Tabla 21.</b> Mejoramientos por intervalo salarial (UMA).....	55
<b>Tabla 22.</b> Monto de crédito (mdp) .....	56