



INFONAVIT[®]

**INFORME ANUAL DE
ACTIVIDADES
2020**

16 de marzo de 2021

PRESENTACIÓN

Se entrega el presente Informe Anual de Actividades 2020 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, se da cumplimiento a los artículos 5, 169 y 180 de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento¹.

Este Informe Anual de Actividades tiene como objetivo fundamental, dar a conocer los resultados de las acciones más destacadas que fueron implementadas por el Infonavit durante 2020. Debido a la emergencia sanitaria por COVID-19, estas acciones no sólo se enfocaron en crear soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de los derechohabientes para acceder a una vivienda mediante éstas o proteger los rendimientos en su Subcuenta de Vivienda, sino que se implementaron medidas extraordinarias para aliviar la carga financiera de los acreditados y empresas aportantes. De esta forma, el Instituto trabaja para seguir siendo un aliado de bienestar al servicio de los derechohabientes.

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

Contenido

1.	Mensaje del Director General.....	4
2.	Planteamiento Estratégico	5
3.	Principales Resultados Institucionales 2020.....	6
4.	Principales resultados por Eje Estratégico	7
	Eje 1. Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes	7
	Eje 2. Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes	15
	Eje 3. Operación eficiente y transparente	25
	Habilitadores	30
5.	Medidas de apoyo a derechohabientes y empresas aportantes del Infonavit ante la emergencia sanitaria por covid-19	36
	Eje 1. Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes	36
	Eje 2. Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes	37
	Eje 3. Operación eficiente y transparente	38
6.	Estados Financieros y Política de Riesgos.....	39
	Resumen de Estados Financieros.....	39
	Radiografía de riesgos	40
7.	Vinculación del Infonavit con el Sector Vivienda.....	48
	Cumplimiento de los objetivos	48
8.	Capítulos Financieros Especiales.....	50
	El nuevo crédito en pesos del Infonavit	50
	Responsabilidad Compartida: Ventanilla abierta	51
	Cobranza social con responsabilidad financiera	51
9.	Reforma a la Ley del Infonavit.....	54
10.	Resultados del Plan de Labores y Financiamientos	55
11.	Resultado del Programa Operativo Anual 2020.....	58
	Glosario.....	62
	Índice de gráficas, ilustraciones y tablas.....	64

1. Mensaje del Director General

El Infonavit es una institución del Estado mexicano al servicio de las y los trabajadores del país. Su principal función es contribuir al acceso a una vivienda adecuada como condicionante de bienestar social. Por ello, a lo largo de los 48 años de vida del Instituto, se han financiado más de 11 millones de créditos y beneficiado a millones de familias.

El presente Informe Anual de Actividades presenta las principales acciones y resultados alcanzados por el Infonavit, alineados con el Planteamiento Estratégico y Financiero 2020-2024 que se aprobó a finales de 2019.

El 2020 fue un año lleno de retos a consecuencia de la emergencia sanitaria por COVID-19. El mundo experimentó, de forma general, una contracción económica significativa. En ese sentido, para mitigar el impacto, el Infonavit implementó medidas extraordinarias con dos objetivos fundamentales: primero, brindar protección y alivio financiero a los acreditados a través de un seguro de desempleo y periodos de prórroga; y, segundo, proteger el empleo de todos los derechohabientes mediante prórrogas a los patrones. Con ello, se logró contribuir de manera importante al rescate del patrimonio de 450,306 acreditados, apoyamos a 33,222 empresas aportantes (95% de ellas son PYMES) que dan empleo a 2.43 millones de trabajadores.

De esta manera, los resultados de dichas medidas reiteran el compromiso del Instituto para apoyar ante las adversidades, reafirmando que las y los trabajadores están al centro de todas sus acciones. Las acciones implementadas contribuyen de manera importante a lograr la recuperación nacional y a preservar el patrimonio de las familias mexicanas.

Si bien la nueva realidad impuso riesgos y retos importantes para el Infonavit, ya que se preveía que la pérdida de empleo y la contracción de la actividad económica tendrían un impacto significativo en los resultados estimados del desempeño institucional, no se llegó al escenario adverso. Al cierre de 2020, se colocaron 475,245 créditos: 340,823 créditos hipotecarios y 134,422 créditos no hipotecarios (Mejoravit y ConstruYo).

Se lanzaron nuevas líneas de financiamiento como Unamos Créditos en el que colocamos 39,758 créditos y se diseñó la línea de Crédito Individual Infonavit-FOVISSSTE. Se hicieron innovaciones en soluciones existentes como ConstruYo y duplicamos el monto máximo de crédito de Mejoravit para abatir el rezago habitacional. Finalmente, se les dio prioridad a los trabajadores de menores ingresos continuando con el programa Responsabilidad Compartida que ha beneficiado a más de 259 mil acreditados.

Durante este año de máxima dificultad económica en nuestros acreditados, los resultados de la cobranza social, de las medidas de apoyo por COVID y Responsabilidad Compartida, indican que se han otorgado cerca de 1.3 millones de reestructuras a nuestros acreditados, quienes con orgullo podemos decir, tuvieron la oportunidad de encontrar alivio a la carga financiera de sus créditos hipotecarios en un Infonavit que está centrado en velar que mantengan su patrimonio.

Es importante destacar que 2020 también trajo consigo la materialización de la reforma a la Ley del Infonavit, una de las reformas de inclusión financiera más importantes de la historia del país, con una visión que da a los trabajadores acceso libre, directo, consciente, a mejores formas de financiamiento. Una reforma que reconoce lo que hoy sucede, que es que la vivienda social, es un ente vivo que va cambiando con el tiempo y conformándose con las necesidades, los ingresos, adecuándose a la cultura de la gente y a su entorno. Esta reforma es el resultado de un proyecto de nación, que ahora tiene fundamentos legales y se queda, de manera permanente, como parte de los cambios que suman a la transformación del país.

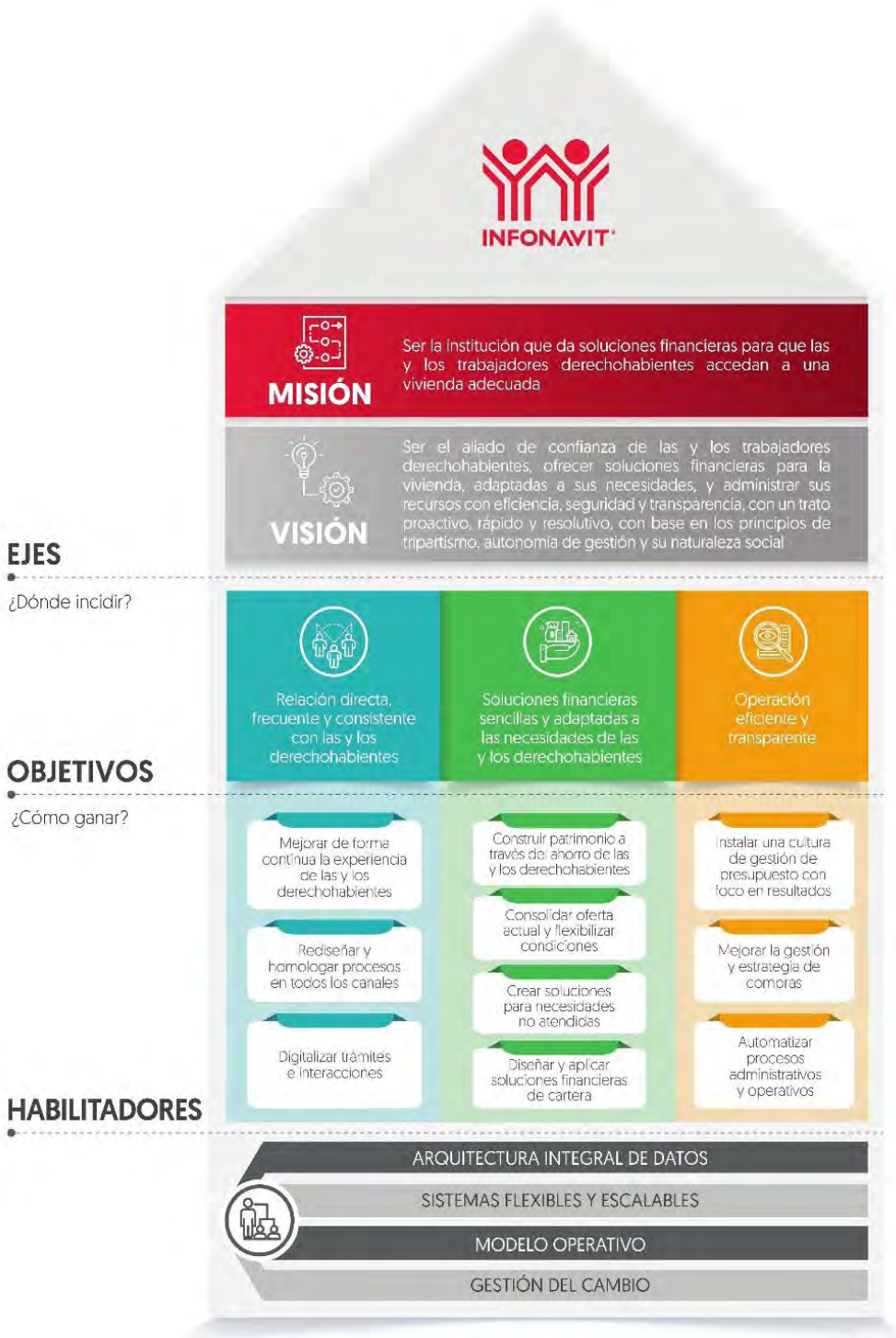
Así, con orgullo reitero que el Infonavit seguirá adelante con honestidad, empatía y transparencia, al servicio continuo y oportuno para generar patrimonio para las familias, priorizando a las más desprotegidas. El acceso a una vivienda adecuada se debe pensar como un mecanismo para la equidad social y de desarrollo económico solidario y responsable, y debe funcionar en congruencia con estos principios rectores. Nuestra existencia y funcionamiento es gracias a la participación de las y los trabajadores mexicanos por lo que su bienestar es nuestra prioridad.

Carlos Martínez Velázquez
Director General del Infonavit

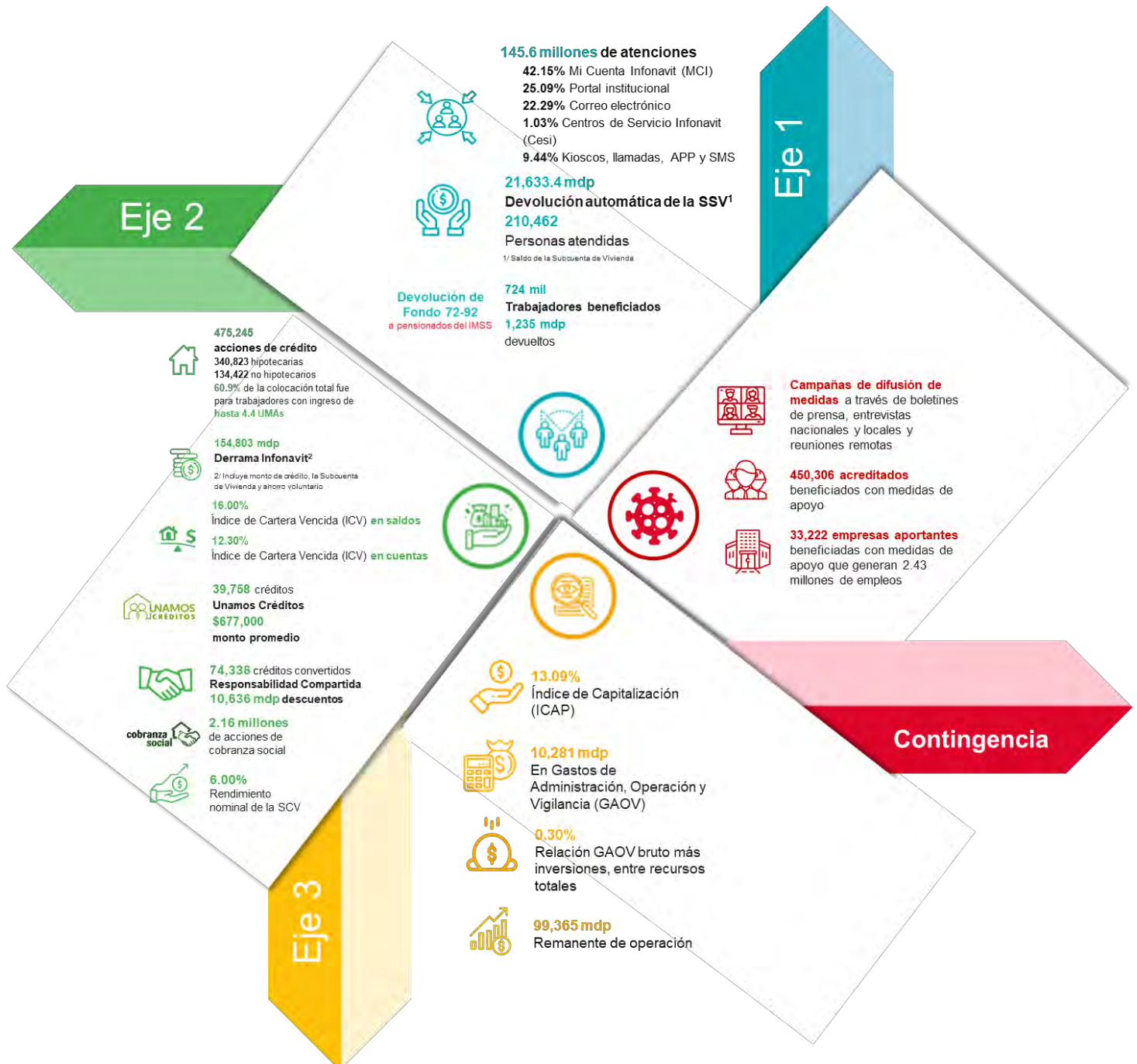


2. Planteamiento Estratégico

El presente Informe Anual de Actividades es un reporte de las principales acciones de 2020, 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.



3. Principales Resultados Institucionales 2020



4. Principales resultados por Eje Estratégico

Los ejes estratégicos son las directrices que sustentan la misión y visión del Instituto. Definen el impacto que se quiere alcanzar en el mediano y largo plazo, es decir, focaliza los esfuerzos a las principales variables en las cuales se quiere incidir.



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

Durante 2020, el Infonavit trabajó en fortalecer su compromiso de ser un aliado de bienestar que provee información oportuna, proactiva y eficiente, asegurando la consistencia y penetración a nivel nacional, de la información que se proporciona a los derechohabientes.

En ese sentido, la estrategia se orientó a seguir mejorando, tanto la experiencia de los derechohabientes a través de los servicios de atención física (Centro de Servicio Infonavit – Cesi -) y digital (Infonatel, Mi Cuenta Infonavit – MCI - y el Portal), como la reputación e imagen que tienen los derechohabientes del Instituto.

De esta manera, se muestran los resultados de cada objetivo planteado en el Eje Estratégico de la relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes:

- Mejorar de forma continua la experiencia de las y los derechohabientes** a través del conocimiento y seguimiento de los canales por los que se acercan nuestros derechohabientes para ofrecerles mejoras en los servicios que requieren; asimismo, mediante encuestas de satisfacción para que expresen su agrado o para que señalen aquello en lo que se puede mejorar; y finalmente, se mide experiencia y satisfacción, así como el cumplimiento de niveles de servicio con las principales áreas, por medio de indicadores.
- Rediseñar y homologar procesos en todos los canales** mediante la transición a un nuevo modelo de Delegaciones y Cesi, actualización constante de los contenidos del portal sobre cultura financiera y el desarrollo de un canal homologado para la devolución del SSV.
- Digitalizar trámites e interacciones** por medio de mejoras en canales digitales, sobre todo en MCI; así mismo se realizó un programa piloto de biométricos, se agregaron el trámite de Mejoravit al portal y los servicios de citas a los kioscos, y se está

perfeccionando el asistente virtual con el fin de digitalizar la mayoría de las interacciones.

Esta transformación ha sido profunda e irreversible, y ha permitido consolidar y transparentar al Instituto.



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

Para medir y mejorar la experiencia de los derechohabientes, se fortaleció el seguimiento de los canales de atención con el fin de identificar los principales servicios demandados y sus experiencias de atención, la afluencia, nivel de penetración y sus quejas.

El proceso de seguimiento de satisfacción del derechohabiente se evaluó en dos vertientes de canales de atención: el presencial y los digitales. En 2020, debido a la contingencia sanitaria por COVID-19, el gobierno federal implementó políticas de sana distancia y cierre de actividades no esenciales, por lo que el Instituto, atendiendo a las políticas federales, tomó medidas para disminuir la afluencia en el canal presencial de acuerdo con la nueva normalidad y siguiendo el semáforo epidemiológico de cada estado. A nivel nacional, los Cesi atendieron ~58.0% menos derechohabientes diarios en comparación con 2019. Dado lo anterior, el Infonavit enfocó sus esfuerzos en los canales digitales permitiendo que MCI incrementara en 2020, hasta un millón más de sesiones comparado con 2019.

Ilustración 1. Canales de atención 2020 vs 2019

Canales de atención Infonavit a los derechohabientes			
		Promedio	
Servicio presencial		2020	2019
	Cesi	Turnos generados	
	Mensual	126,722	298,440
	Diario (se contemplan 22 días hábiles)	5,760	13,565
Servicios digitales			
	Infonatel	Llamadas	
	Mensual	821,050	941,104
	Diario (se contemplan 30 días)	27,368	31,370
	MCI	Sesiones	
	Mensual	5,125,501	4,003,378
	Diario (se contemplan 30 días)	170,850	133,446
	Portal	Visitas	
	Mensual	3,045,865	7,438,786
	Diario (se contemplan 30 días)	101,529	247,960

Fuente: Infonavit.

Atenciones

(a diciembre 2020)

145,668,695

- 42.15% Mi Cuenta Infonavit (MCI)
- 25.09% Portal institucional
- 22.29% Correo electrónico
- 1.03% Centros de Servicio Infonavit (Cesi)
- 9.44% Kioscos, llamadas, APP y SMS



Ilustración 2. Volumen de atención en los canales

1,494,886 Personas atendidas	151,285 Citas atendidas	36,550,377 Visitas	81,260,155 Páginas vistas
9,852,602 Recibidas IVR ¹	3,960,684 Transferidas a un asesor	61,506,012 Visitas	401,871,185 Páginas vistas
12,946,165 Enviados	32,467,163 Enviados	495,644 Descargas	308,448 Usuarios
5,891,918 Atendidas IVR ¹		1,789,726 Cuentas nuevas	

¹ IVR: Respuesta de voz interactiva (IVR, por sus siglas en inglés: *Interactive Voice Response*).

² Se presentan las cifras a agosto.

Fuente: Infonavit.

Ahora bien, para mejorar la calidad y la calidez en el servicio, se analizan, canalizan y atienden todas las quejas recibidas por los canales institucionales. El análisis permite identificar las áreas de oportunidad de los servicios que brinda el Infonavit a las y los trabajadores y el motivo de su inconformidad por parte de éste.

Mensualmente se entrega un informe con la situación que guardan las quejas para asegurar el involucramiento de las áreas que contribuyen en el proceso de atención. Además, de forma trimestral se entrega un informe cualitativo a las áreas sustantivas del Instituto con los principales motivos de las quejas, así como recomendaciones de mejora.



Total: quejas recibidas

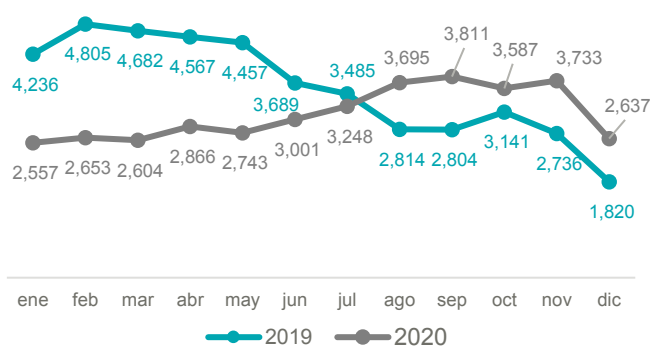
37,135

14% menos que en 2019

(a diciembre 2020)

² Existen servicios nuevos que suman al volumen de quejas como "solicitud de protección Covid-19", mismo que se liberó en abril de 2020. Adicional a esto, se puede observar un incremento en los servicios de Hipoteca Verde y quejas por despachos de cobranza, lo que estaría afectando el volumen general de las quejas.

Gráfica 1. Quejas recibidas: 2019 vs. 2020

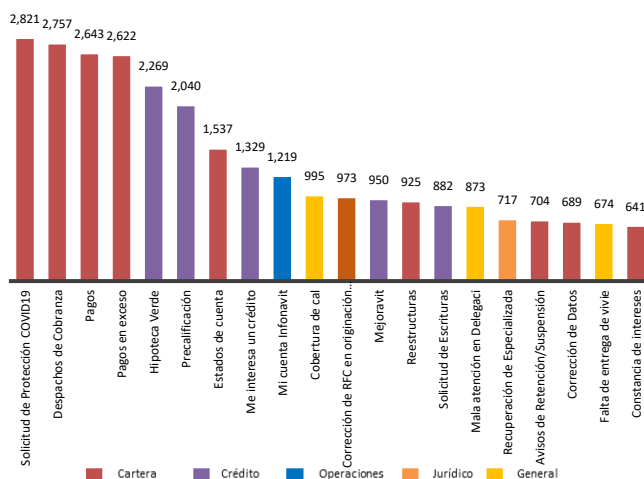


Fuente: CRM Infonavit.

Durante el primer semestre de 2020, los niveles de resolución de quejas mostraron un nivel muy inferior a los del año pasado². Los tres servicios con mayores índices de quejas son: la devolución de pagos en exceso, cancelación de escrituras e Hipoteca Verde. A partir de julio, las quejas recibidas mostraron un aumento, lo que resulta contracíclico respecto al comportamiento de quejas en años anteriores y nuevamente es atribuible al comportamiento de los ciudadanos ante la situación sanitaria.³

Los servicios que más quejas acumuladas registraron son la solicitud de protección COVID-19 con 2,821 quejas, seguido por las quejas relacionadas con los despachos de cobranza (2,757).

Gráfica 2. Servicios con quejas, acumulado ene-dic 2020



³ Derivado de la actualización del Estatuto Orgánico en mayo de 2020, la facultad de la Atención a Quejas ahora es exclusiva de la Contraloría General; las facultades se transfirieron el primero de septiembre de 2020; sin embargo, la recepción de éstas mediante los canales institucionales aún sigue siendo responsabilidad de la Subdirección General de Operaciones.

Un elemento que se identificó en los derechohabientes que se acercaban a los distintos canales de atención es que no tenían claridad sobre elementos importantes para la construcción de su patrimonio, como su Subcuenta de Vivienda (SCV). Por ello, en aras de mejorar su experiencia, se realizaron 1,453 entrevistas domiciliarias en septiembre y 600 en octubre, para indagar sobre el conocimiento de la SCV y el medio de consulta de su saldo por parte de los derechohabientes del Instituto, entre otros.

Actualmente 76.0% de los derechohabientes conoce la SCV en comparación con sólo 48.0% que la conocía en 2019; también se comprobó que menos de la mitad de los derechohabientes (40.0%) conocen el Saldo de su Subcuenta de Vivienda (SSV). La mayoría de los derechohabientes (53.0%) consideran que pueden usar el saldo de su SCV para mejorar, comprar o adquirir una vivienda, otra parte menciona que es para un crédito (13.0%) y una pequeña porción (5.0%) indica que es dinero para cuando se pensione.⁴

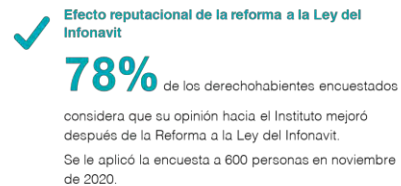
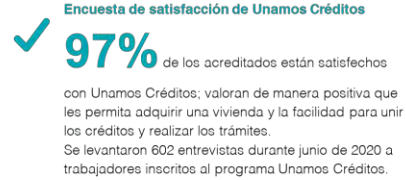


Renovar la reputación del Infonavit a través de medios

El esfuerzo mediático por mejorar la reputación y difusión del Infonavit en medios de comunicación, a través de la campaña Nuevo Comienzo, permitió acercar a la institución con los derechohabientes en diversos temas de su interés como la SCV y su saldo para contar con una estimación del nivel de conocimiento sobre los temas. Asimismo, mejorar su reputación transformándola en una Institución proactiva y comprometida en crear soluciones financieras sencillas y acorde a las necesidades que viven los derechohabientes.

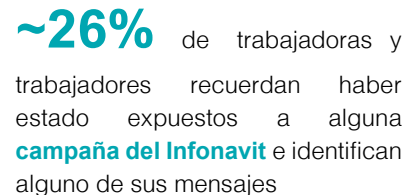
Así, en 2020, se promovieron las soluciones financieras del Instituto a través de campañas en medios masivos y digitales afines a las y los derechohabientes y acreditados, como la producción y programación de seis campañas: Cobranza Social, Medidas de Protección COVID-19, Mi Cuenta Infonavit, Unamos Créditos, Crédito Institucional y Medidas de apoyo a la colocación, y se realizaron encuestas para medir el grado de inserción de las campañas, con lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

⁴ El 29% restante no sabe o no contestó.

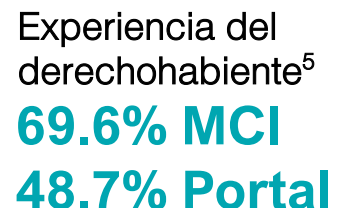


Difusión Comunicación Social 2020

El objetivo fue difundir, a través de actividades de comunicación social a nivel nacional y estatal, las soluciones, programas y apoyos del Instituto entre derechohabientes y acreditados.



La meta definida era alcanzar una penetración de los mensajes de 12.0%, misma que se superó en todos los meses (nueve de 2020). El punto más bajo fue de 19.0% en noviembre y **la mayor penetración se logró en octubre, con 38.0%**.

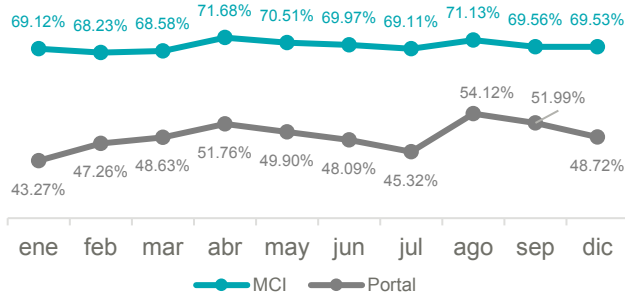


⁵ Resultados en una escala de 0% a 100% en la que 100% es la mejor evaluación posible.

Con el fin de perfeccionar la atención a los derechohabientes, se realizaron mejoras a la medición del indicador de experiencia del derechohabiente; estos cambios permitieron identificar, de manera más detallada, las fuentes de insatisfacción de los usuarios y las áreas de oportunidad en la atención de los trámites y servicios.

El indicador de experiencia del derechohabiente se conforma por la medición de cuatro canales de atención: Cesi, Infonatel, Portal y MCI. Sin embargo, por la contingencia sanitaria, sólo se realizó en los canales digitales (Portal y MCI).

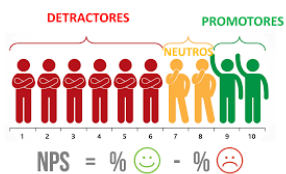
Gráfica 3. Resultados de Experiencia del derechohabiente (%)



Nota: En los meses de octubre y noviembre se vio afectada la medición por una incidencia tecnológica, en la que no se registraron las respuestas de las encuestas, así como el cambio de proveedor.

Fuente: Infonavit.

Para mejorar la medición de la calidad de la atención que se brinda a los derechohabientes, a partir de junio de 2020, se inició con la medición del Índice de Recomendación Neta (NPS -Net Promoter Score-, en inglés) en los principales canales de atención.



Índice de Recomendación Neta (IRN)

-15.00%

(Promedio jun-dic)

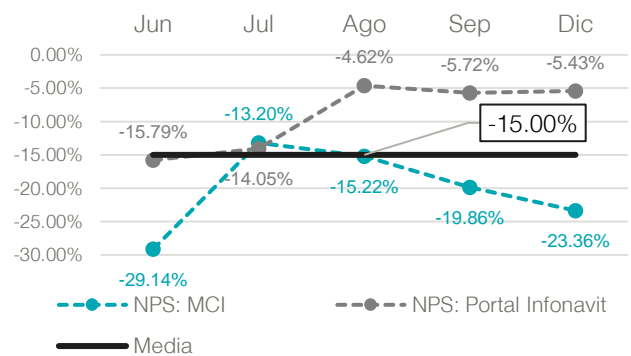
Este indicador mide la fidelidad de los derechohabientes e indica la satisfacción de éstos a través de encuestas. Los resultados reportados se encuentran en una escala de valoración cuyo rango oscila entre -100.0% a 100.0%; y con

⁶ Como referencia, el NPS de servicios financieros (banca y seguros) en México es de 32. KPMG, Marcas en México: obsesión por el cliente.

esto el Instituto se puede comparar con la atención que dan otras instituciones de acuerdo con las mejores prácticas⁶.

De acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas, una alta proporción de los derechohabientes expresan que existen áreas de oportunidad en las dimensiones de solución, disponibilidad y simplicidad en los tramites. En la medida en que se lleven a cabo las acciones de mejora, se disminuirá la brecha existente entre las calificaciones positivas y negativas que alimentan el Índice de Recomendación.

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



Fuente: Infonavit.

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

Cumplimiento de Niveles de servicio⁷

(atención de casos promedio a diciembre 2020)

98.81% Recaudación

Fiscal

92.17% Cartera

100% Crédito

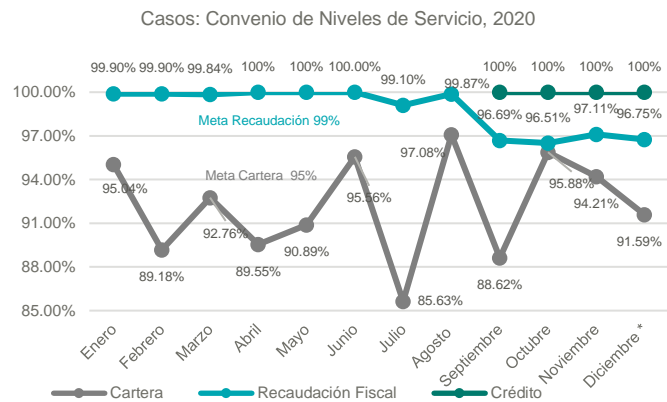


Se rediseñaron y homologaron los procesos de los canales de atención dando prioridad a los procesos clave de interacción con derechohabientes. Respecto a los niveles de servicio comprometidos este año para la atención de casos, de enero

⁷ Resultados en una escala del 0% al 100% en la que el 100% es la mejor evaluación posible. Porcentaje de las solicitudes atendidas dentro de la fecha comprometida, entre el total de las solicitudes recibidas del mes a evaluar.

a diciembre 2020, Recaudación Fiscal presentó un promedio de cumplimiento de 98.81%, Cartera de 92.17% y Crédito de 100.0%, presentando el siguiente comportamiento mensual:

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

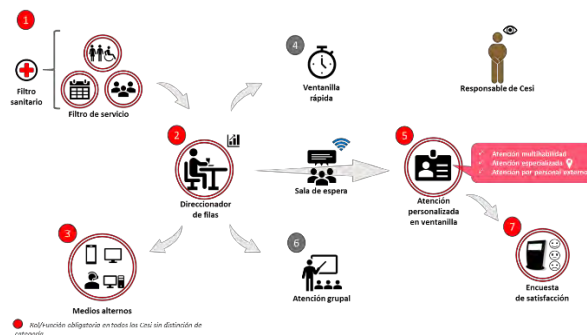


Fuente: Infonavit.



Se instaló una red inalámbrica dentro de las salas de espera de los Cesi para que los derechohabientes tengan servicio de internet gratuito.

Ilustración 3. Modelo de Atención



Fuente: Infonavit.

Durante 2020 en los Cesi, los derechohabientes con cita tuvieron un tiempo de espera de 7:47 minutos y 15:22 minutos sin cita a partir de la generación de un turno dentro del Cesi.

Asimismo, se mantuvo actualizada la información referente a la cultura financiera de las y los derechohabientes a través de la plataforma tecnológica de Me interesa un crédito, integrando materiales de aprendizaje con guiones, gráficos y ensambles validados por todas las áreas de negocio:



Este material consta de tres videos acerca de ConstruYo Infonavit: “Conoce más de ConstruYo Infonavit”, “Cómo ir creciendo con ConstruYo Infonavit” y “En qué puedo usar mi crédito”.

Otro punto de gran importancia son los procesos homologados para devolver el saldo de la SCV, los cuales han dado resultados que se presentan a continuación.

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

Los procesos de canales de atención se homologaron en los 89 Cesi en 2020, dando prioridad a aquellos considerados clave en la interacción con derechohabientes.



89 Cesi resolutivos

transición al nuevo modelo de Delegaciones y Cesi

De esta manera se plasmaron las bases para que las Delegaciones y los Cesi homologuen procesos y procedimientos, haciéndolos más eficientes y resolutivos. Esto con el objetivo de brindar atención de calidad y calidez a nivel nacional.

Dicha transición se realizó por medio de la definición de las estructuras organizacionales de los Cesi en cuanto a la figura del responsable, determinando 89 encargados de las oficinas. También, se trabajó en una guía de requisitos fundamentales de apoyo para los asesores, y se actualizó y publicó el Catálogo Institucional de Servicios, a diferencia de las estructuras organizacionales que no estaban homologadas en 2019.



Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda

21,633.4 mdp

Devueltos a diciembre 2020

210,462

Personas atendidas

1,235.4 mdp

Devueltos desde que inició la devolución automática (2019 – 2020)

724 mil

Derechohabientes beneficiados

Devolución de Fondo 72-92 a pensionados del IMSS

Respecto a la Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda de las aportaciones comprendidas en el periodo 92-97 y 97 en adelante a pensionados y beneficiarios bajo el régimen de la Ley del IMSS de 1973 y cuyos recursos aún se encuentran registrados en el Infonavit o en su caso fueron transferidos al Gobierno Federal (TESOFE), en 2020 se dio atención a 210,462 solicitudes por un importe de 21,633.4 mdp el cual representó un incremento en el importe devuelto del 5.37%, respecto de 2019.

Desde 2011 que se inició el proceso de devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda (SSV), se han entregado ahorros a 2,153,873 de pensionados por un monto acumulado de 115,925.5 mdp. Por otra parte, a diciembre de 2020, se devolvieron ~474 millones de pesos (mdp) del Fondo de Ahorro 72-92 a más 250 mil derechohabientes.

Asimismo, del 16 de abril al 31 de diciembre del 2020, se atendieron 2,322 solicitudes de devolución automática, realizadas con e. Firma, que sumaron 324.8 mdp devueltos a los pensionados, sin que estos tuvieran que desplazarse para realizar trámites presenciales. En comparación con ese mismo periodo del 2019, se tuvo un incremento del 257.0% en solicitudes pagadas con el uso de la e. Firma y una devolución mayor por 238.5 mdp.

Adicionalmente, en diciembre de 2020, se publicó en el Diario Oficial de la Federación la resolución mediante la cual el Consejo de Administración del Infonavit autorizó a la Administración del Instituto para que mediante convenio entre el Instituto y el trabajador, ratificado ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, se llevara a cabo la devolución del SSV a ex trabajadores jubilados a través de planes privados

de pensión establecidos en contratos colectivos, con el objetivo de evitar procesos judiciales costosos (laudos) para que este grupo de población obtuviera acceso por la vía administrativa a los recursos acumulados en su SCV.



1.c. Digitalizar trámites e interacciones

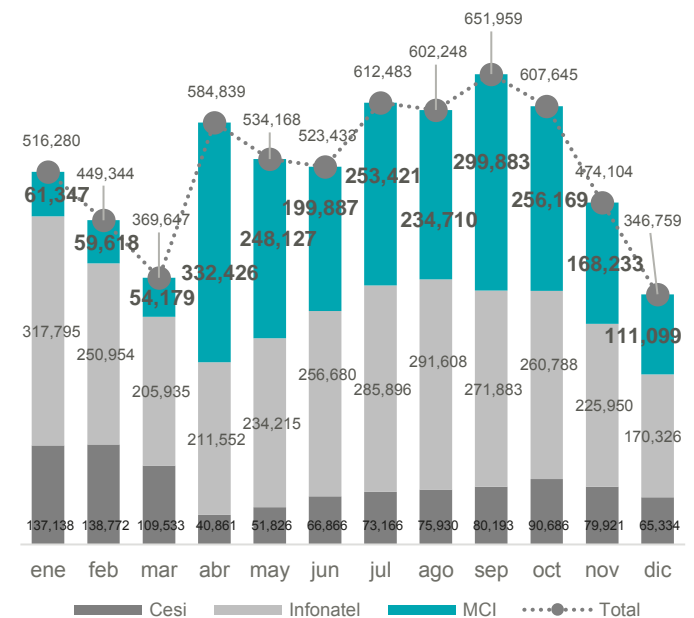
Finalmente, con el objetivo de mejorarlas, se seleccionaron soluciones tecnológicas que habilitan un contacto completamente digitalizado manteniendo la seguridad de datos del derechohabiente.



Mayor afluencia en los canales digitales

Con el inicio de la contingencia sanitaria se generaron cambios en la manera de atender a las y los derechohabientes. Dado lo anterior, se observó un incremento significativo en el uso de MCI, convirtiéndose en un canal predominante de atención como se observa en la siguiente gráfica. Así, el uso de MCI pasó de un nivel de 54,179 atenciones en marzo (declaración de emergencia sanitaria nacional) a niveles de más de 260,600 atenciones en promedio de abril a octubre, hasta cerrar en 111,099 atenciones en diciembre de 2020.

Gráfica 6. Comportamiento de atenciones en los canales (enero-diciembre 2020)



Fuente: CRM Infonavit.



Nuevos servicios en MCI y aplicación telefónica⁸

A partir del 3 de junio 2020, se implementó el nuevo servicio de Entrega de Escrituras en MCI donde se puede generar una cita para la entrega física, mientras que el servicio de Cancelación de Hipoteca fue liberado el 8 de junio 2020. A partir de entonces, se han generado 8,438 solicitudes promedio mensuales de Entrega de Escrituras y 16,337 de Cancelación de Hipoteca. La mayoría de estas solicitudes se realizaron vía MCI (Entrega de Escrituras 92.0% y Cancelación de hipoteca 50.0%), con lo que se atiende el objetivo de reducir la afluencia en los Cesi, y los tiempos de espera, para hacer un Infonavit más digital y de esta forma disminuir el riesgo de contagios.

Adicionalmente, y con el objetivo de minimizar la saturación de canales físicos, se fortalecieron otros servicios otorgados a los derechohabientes a través de MCI. A continuación, se muestran los proyectos implementados:



Se desarrolló un autoservicio dentro de MCI para la devolución de fondo de ahorro en línea a través de la e-firma.



En la consulta del Resumen de Movimientos, ahora se puede seleccionar el tipo de movimiento que cada derechohabiente desea revisar, así como el periodo de consulta. Este documento es descargable.



Se habilitó un servicio seguro para que los derechohabientes puedan validar y corregir sus datos personales en la Clave Única de Registro de la Población (CURP) con el Registro Nacional de Población (RENAPO).



Piloto: biométricos para la Originación de Crédito

Con el fin de minimizar el riesgo de suplantación de identidad en el proceso de otorgamiento de crédito, se estableció el uso de dispositivos biométricos que permiten la autenticación de los derechohabientes. Se implementó un programa piloto durante tres meses en los siguientes Cesi:

- Metropolitana (Barranca del Muerto y Tlalnepantla).
- Querétaro (Querétaro y San Juan del Río).
- Jalisco (Guadalajara, Ciudad Guzmán y Tlajomulco).

Se utilizó la Plataforma Biométrica Institucional que cuenta con capacidad de conexión a bases de datos de fuentes de confianza nacionales, para la verificación de documentos e identificación biométrica de los derechohabientes, misma que tiene los siguientes componentes de conexión y seguridad:

- Motor biométrico.
- Software que permite la comunicación entre los dispositivos biométricos y las aplicaciones del Instituto.
- Configuración y habilitación del OTP (*One Time Password*) para generación de contraseñas de uso temporal entre aplicativos.

Se realizó el avituallamiento de 66 lectores de documentos y 66 lectores de huellas dactilares. Al cierre del piloto (enero-marzo 2020), se validó la identidad de un total de 10,334 operaciones hipotecarias.



Nuevos servicios y mejoras digitales

Se rediseñó, actualizó y homologó el microsítio de Mejoravit con el fin de concentrar, en un mismo lugar, toda la información de interés, además de que se sumó al portal público. Esto con

⁸ De los más de 20 millones de usuarios recurrentes que acceden a MCI, el 59% lo hace a través de un teléfono móvil, el 40% a través de una computadora de escritorio y el 1% a través de una Tablet.

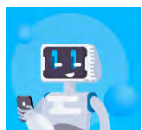
el propósito de dar un mejor servicio a las y los derechohabientes.

métricas confiables para evaluar, de manera objetiva, el desempeño de cada acción implementada.

Cabe destacar, que el Infonavit puso a disposición del público, la plataforma del Sistema de Información Infonavit (SII) para la consulta de más de 420 series de los principales indicadores institucionales, así como el calendario de publicación de informes estadísticos.

Se implementaron mejoras en el servicio de citas que se brinda en los Kioscos para homologarlo en los canales de atención como la aplicación y MCI. Estas mejoras permiten ahora la cancelación y reprogramación de citas.

Se ajustaron tipificaciones en CRM (*Customer Relationship Management*) para orientar a los usuarios sobre el servicio Renovación a tu Medida.



Se realizaron mejoras en el entrenamiento del Asistente Virtual Infonavit para ofrecer respuestas de mayor calidad a sus usuarios, identificando las preguntas no respondidas por el asistente y así realizar una correcta asignación de las respuestas ofrecidas a las y los derechohabientes.

Finalmente, a partir de diferentes técnicas como encuestas, grupos de enfoque y recorridos en los Cesi del país, se ha diagnosticado que una de las principales áreas de oportunidad sigue siendo nuestra relación con el derechohabiente. Es por ello que se debe seguir trabajando en mejorar la atención y asistencia, reducir requisitos excesivos y ofrecer información confiable, así como buscar



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

En 2020, el Instituto se enfocó en impulsar cambios mayores relacionados con la creación y la innovación de las soluciones financieras existentes. Se logró brindar nuevas opciones para satisfacer las necesidades de los derechohabientes, permitiendo atender a segmentos nuevos.

Tener una mayor disponibilidad de soluciones financieras y atender las necesidades de un grupo mayor de derechohabientes, permite seguir contribuyendo de manera importante a la construcción de patrimonio y a la mejora en la calidad de vida de las familias mexicanas.



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

Como parte de sus objetivos, el Infonavit tiene la responsabilidad de administrar los recursos que se reciben en la Subcuenta de Vivienda (SCV). Esta administración se debe realizar de forma eficiente y con prudencia, ya que esto permite que los derechohabientes puedan acceder a las diversas soluciones financieras que ofrece la mutualidad o utilizar su saldo de la SCV para complementar el monto que recibirá en su retiro.

A continuación, se muestran los resultados más relevantes relacionados con la administración de los recursos y el rendimiento de éstos.



Rendimientos
12.97%¹ Fanvit
vs.
13.22% Siefores

1/ Tasa de rendimiento neto anualizado (Últimos 12 meses al cierre de diciembre de 2020)

Con relación al rendimiento generado para los trabajadores a través del Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores (Fanvit), se implementó una estrategia de inversión en 2020 que logró, aún en un contexto macroeconómico de incertidumbre y tasas de interés globales históricamente bajas, que el Fanvit tuviera un rendimiento de 12.97% para los últimos 12 meses al cierre de 2020. Esto permitió dar un mayor rendimiento al ahorro de los trabajadores, ayudándoles así a acceder a una solución financiera en menor tiempo y de mayor valor.



Nuevo planteamiento del Fanvit

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

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

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

Tabla 1. Principales indicadores del Fanvit al cierre de diciembre de 2020

Principales indicadores Fanvit	dic-20	dic-19	Variación anual
Tasa de rendimiento neto anualizado (12 meses) (%)	12.97	13.72	-75 pb
Tasa de rendimiento efectivo (YTD) ¹ (%)	13.18	13.91	-73 pb
Tasa de rendimiento a vencimiento (YTM) ² (%)	4.02	6.34	-232 pb
Duración modificada*(%)	3.16	3.23	-0.07 años
VaR*(%)	0.46	0.26	0.20

1 Rendimiento en lo que va del año o YTD (por sus siglas en inglés: Year to Date).
2 Rendimiento al vencimiento o YTM (por sus siglas en inglés: Yield to Maturity)
* Información proporcionada por la Coordinación General de Inversiones
Fuente: Coordinación General de Inversiones.



Crecimiento del FANVIT en más de 40.0%

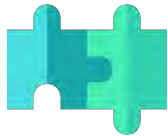
Durante 2020, pasó de un valor total de 223.9 mmdp a 316.4 mmdp.



Rendimiento nominal de la SCV
6.00%

En línea con lo establecido en la Ley del Infonavit y con la finalidad de apoyar al incremento del patrimonio de los derechohabientes, a diciembre de 2020, el Instituto otorgó un rendimiento nominal de 6.0% a los ahorros de los trabajadores, superior en 195 puntos base (pb) comparado con la inflación anual registrada a diciembre de 2020⁹.

El rendimiento a la SCV al cierre de 2020 se integra por un rendimiento nominal a la Subcuenta de Vivienda del 6.00% (5.10% de cantidad básica y 0.90% de cantidad de ajuste). La cantidad básica (5.10%) se compone de la siguiente manera:



Cantidad básica (5.10%)
Se compone
2.75% hipotecario que incluye VSM y pesos
2.35% no hipotecario que incluye Cedevis, Tesorería y FANVIT.



2.b. Consolidar oferta actual y flexibilizar condiciones

Buscando proteger y preservar el patrimonio de los derechohabientes, el Infonavit se dio a la tarea de flexibilizar las condiciones de las soluciones financieras existentes. Estas medidas implementadas se derivan de la contingencia que se vivió durante el 2020 y con ellas se facilita el acceso a las soluciones financieras, sin importar las condiciones adversas que se presentaron.

A continuación, se detallan los niveles de colocación al cierre de 2020 y las principales medidas implementadas para flexibilizar las condiciones de originación crediticia.

⁹ Inflación anual de 3.15%. Datos del Banco de México.

¹⁰ Los créditos no hipotecarios incluyen Mejoravit y ConstruYO.



Acciones de crédito (diciembre)

475,245

340,823 hipotecarias

134,422 no hipotecarios¹⁰

Derrama Infonavit¹¹

154,803 mdp

En 2020, si bien los efectos de la contingencia sanitaria, particularmente sobre el empleo y la contracción de la actividad económica, afectaron el cumplimiento de la meta establecida en el Plan Estratégico y Financiero de 2020-2024 (529,514 créditos), las medidas de apoyo implementadas evitaron que los resultados de colocación se acercaran a un escenario altamente adverso que preveía una disminución de entre 287 mil y 316 mil créditos. En ese sentido, se alcanzó el 89.8% de la meta anual. Esto representó la colocación de 475,245 créditos Infonavit, de los cuales 340,823 fueron hipotecarios y 134,422 no hipotecarios (Mejoravit y ConstruYO).

A pesar de lo anterior, en diciembre de 2020, el Instituto logró resultados extraordinarios de colocación y otorgó 59,590 créditos de los cuales 45,613 fueron destinados para la compra de vivienda nueva o existente. Este nivel de colocación representó el mejor resultado durante dicho mes en los últimos cinco años, gracias al compromiso por continuar con la atención a las y los trabajadores y de ofrecerles soluciones financieras ajustadas a sus necesidades para construir su patrimonio.



¹¹ Incluye monto de crédito, la Subcuenta de Vivienda y ahorro voluntario.

Es importante mencionar que el Infonavit, con el fin de impulsar la colocación de créditos, lanzó dos medidas de apoyo a la originación durante 2020:

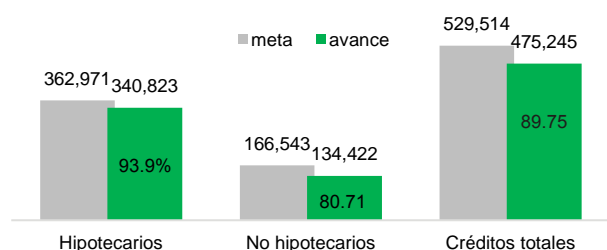
1. Aplazamiento de hasta 4 meses en el inicio del cobro de las mensualidades hipotecarias para los créditos firmados entre el 3 de noviembre de 2020 y el 23 de febrero de 2021. Esta medida permitió a los derechohabientes adquirir su vivienda y comenzarla a pagar después, dándoles la posibilidad de adquirir soluciones o servicios adicionales para su nuevo hogar y mejorar su calidad de vida gracias a los recursos no erogados en el crédito hipotecario.
2. Flexibilización del sistema de puntaje con el objetivo de que los derechohabientes que ya habían iniciado su solicitud de crédito y se desperdilaron por la pérdida de su relación laboral ocurrida entre el 1º de marzo y el 31 de agosto 2020 a causa de la emergencia sanitaria por COVID-19, puedan continuar con la adquisición de su vivienda, siempre y cuando, recuperen el empleo antes del 31 de enero de 2021. Estos créditos deberán ser firmados entre el 3 de noviembre de 2020 y el 28 de febrero de 2021. Permite a las y los derechohabientes a mantener su intención de compra y resolver su necesidad de vivienda.

Al 31 de diciembre de 2020 se beneficiaron a 68,054 acreditados con estas medidas de apoyo a la originación.

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

En julio se logró un repunte en la originación de créditos, alcanzando los mismos niveles de colocación mensual observados en julio y agosto de 2019; este resultado se dio en gran medida, gracias al impulso de las medidas regulatorias implementadas por el Instituto que permitieron que los trabajadores mantuvieran su derecho de acceso a la vivienda sin interrupción en la cadena de valor de la actividad crediticia.

Gráfica 7. Avance en la colocación de créditos (31 de diciembre 2020)



Fuente: Subdirección General de Crédito.



2.c. Crear soluciones para necesidades no atendidas

Otro compromiso importante del Instituto es la creación de nuevas soluciones financieras que se adapten a las necesidades y situaciones cambiantes de los derechohabientes. Con esto en mente, el Instituto diseñó e implementó durante 2020, nuevas soluciones financieras para brindar más opciones para acceder a una vivienda adecuada. Lo anterior permitió ampliar la oferta y, al mismo tiempo, mejorar la calidad de vida de los derechohabientes.

A continuación, se enumeran los principales logros de las nuevas soluciones financieras implementadas y una breve descripción de ellas.



Unamos Créditos (diciembre)

39,758

Monto promedio

677,000 pesos

Desde febrero de 2020, los derechohabientes del Infonavit pueden acceder a la nueva solución financiera Unamos Créditos; ésta permite unir su crédito con el de un familiar, amigo o pareja en unión libre para la adquisición de una vivienda de mayor valor, con mejor ubicación y que cumpla con sus necesidades actuales de vivienda. El monto promedio del crédito es de 677,000 pesos (titular y coparticipante), aproximadamente 49.1% mayor, comparado al monto promedio del crédito individual (454,204 pesos). Una tercera parte de los créditos se otorgó entre familiares y el resto fue para corresidentes.

El 78.0% de los beneficiarios de este crédito son derechohabientes de hasta 4.1 UMA (10,828 pesos mensuales). El 22% restante de la colocación del Unamos Créditos se concentró en los derechohabientes con ingresos mayores a 4.1 UMA. Los acreditados que eligieron comprar su vivienda a través de Unamos Créditos aumentaron ~36.0% su capacidad de compra.



Crédito Individual Infonavit- FOVISSSTE

En agosto de 2020, inició la operación de la solución financiera que permite a los trabajadores que cotizan en ambos sistemas de seguridad social, tener acceso al crédito individual Infonavit-Fovissste. Éste permite recibir un crédito

del Infonavit en cofinanciamiento con uno del Fovissste. Lo anterior, permite el uso de capacidad total de compra a este subgrupo de trabajadores con ambas instituciones para la adquisición de una vivienda de mayor valor y adecuada a sus necesidades.

En 2020 se otorgaron 15 créditos individuales Infonavit-Fovissste, con un financiamiento promedio del Infonavit de 468,000 pesos y del Fovissste de 687,000 pesos.



ConstruYO

Desde finales de agosto de 2020, los derechohabientes del Infonavit pueden acceder a la solución financiera Construyo, como una opción de crédito no hipotecario. Este crédito es otorgado por una entidad financiera, a través del Infonavit, para la construcción progresiva o el mejoramiento en cualquier tipo de propiedad con posesión segura: ejidal, comunal o derivada de un programa gubernamental. Como innovación importante destaca el monto máximo que se otorga, siendo de hasta 528,000 pesos.

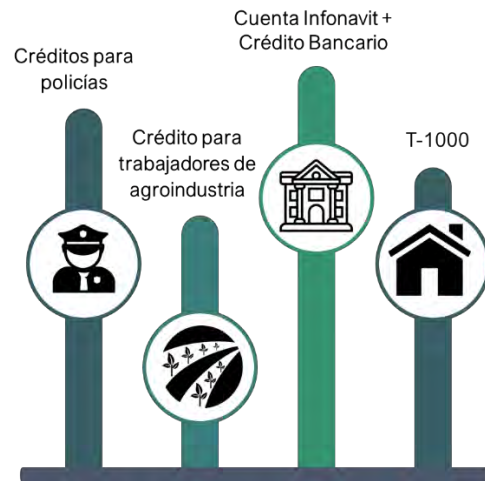
En 2020, el programa opera en los siguientes estados: Baja California, Chiapas, Jalisco, Nayarit, Oaxaca, Yucatán y Zona Metropolitana del Valle de México. Se otorgaron cinco créditos en esta modalidad en el estado de Oaxaca.



Soluciones financieras para nuevos mercados

Con la finalidad de atender a una mayor cantidad de trabajadores como lo son aquellos que no cotizan en el Infonavit y los que no califican por sus condiciones laborales, pero cuentan con un ahorro acumulado en la SCV, se trabajó en el diseño y desarrollo de nuevas opciones de financiamiento que les permitan el acceso a las soluciones

financieras. Por ello, en 2020 se realizó el diseño de las siguientes soluciones:



- Crédito para policías de Yucatán (piloto).
- Crédito para trabajadores de la agroindustria cuyo objetivo es facilitar el perfilamiento del trabajador individual (sin patrón ante el Infonavit) y/o con comportamiento laboral atípico para obtener una alternativa de financiamiento para la adquisición de vivienda adecuada, a través de un esquema de ahorro previo al otorgamiento del crédito (piloto).
- Cuenta Infonavit + Crédito Bancario que permite uso del saldo de la subcuenta de vivienda como enganche o gastos administrativos de un crédito hipotecario con alguna entidad financiera para trabajadores que actualmente no cotizan con el Infonavit).
- Nuevo Modelo de Originación T-1000 que busca disminuir el sobreendeudamiento de los derechohabientes procurando que sus ingresos sean suficientes para cumplir con el pago de sus créditos, robustecer la originación crediticia y disminuir la cartera vencida para poder otorgar mejores rendimientos a la SCV.

Se resalta que durante 2020 sólo se diseñaron estas soluciones financieras y se aprobaron por los Órganos Colegiados correspondientes. Finalmente, se está trabajando en el desarrollo tecnológico para que puedan ser implementadas durante el 2021.



2.d. Diseñar y aplicar soluciones financieras de cartera

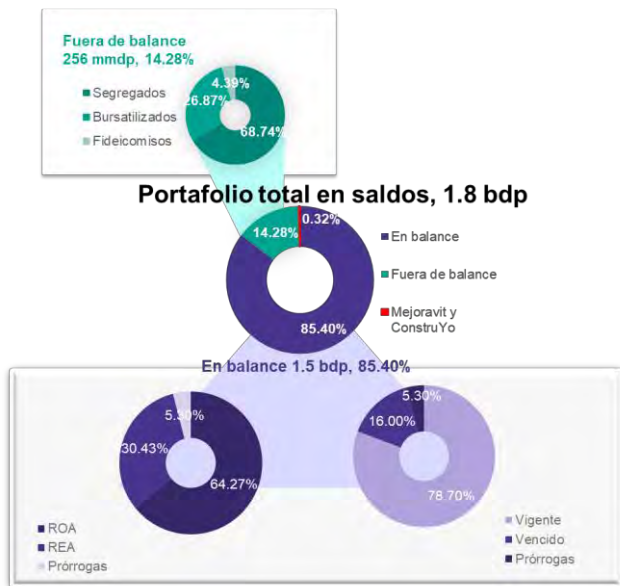
El Infonavit es consciente de la existencia de diversos factores que pueden poner en situaciones difíciles al derechohabiente (pérdida de empleo, accidentes laborales, muerte) por lo que, en su carácter de institución social, se dio a la tarea de diseñar soluciones de cobranza social para apoyar al derechohabiente durante algún periodo de adversidad.

Adicionalmente, todas las viviendas financiadas por el Infonavit cuentan con seguros que están diseñados para proteger el patrimonio del derechohabiente mientras el crédito se esté pagando.



Al cierre de diciembre de 2020, el Infonavit administraba una cartera total de 6.3 millones de créditos, de los cuales 5.4 millones se encuentran en el balance del Instituto. Esto corresponde a una cartera en saldos de 1.8 billones de pesos del portafolio administrado; de los cuales 1.5 billones son recursos propios del Instituto.

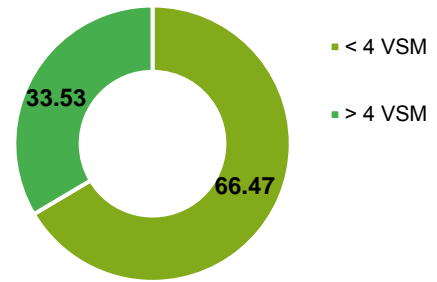
Gráfica 8. Portafolio total de cartera en saldo (diciembre 2020)



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con cifras de operación de crédito y cartera.

Además, es importante resaltar que alrededor de 66.5% de los créditos en la cartera, corresponde a acreditados cuyo ingreso es de hasta 4 VSM.

Gráfica 9. Distribución del portafolio por intervalo salarial (%) (diciembre 2020)



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

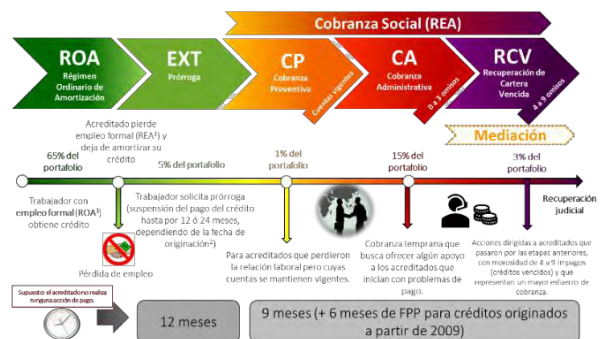


Nuevo Modelo de Cobranza Social

Desde 2019 se implementó un nuevo modelo de Cobranza, el cual se fortaleció durante el 2020. El objetivo del modelo se basa en realizar una administración eficiente de la cartera que permita recuperar los créditos hasta su liquidación, sin perder de vista la misión social del Instituto. En este sentido, el Infonavit continúa adaptando el modelo de cobranza a las necesidades de los derechohabientes; por lo que es fundamental delimitar las funciones de las distintas áreas involucradas en la administración del portafolio, con un criterio de óptimo manejo del balance financiero.

Durante el periodo de amortización de un crédito, el Infonavit apoya a sus acreditados cuando se encuentran en dificultades de pago, a través del esquema de Cobranza Social, derecho que le otorga la Ley del Infonavit a los acreditados.

Ilustración 4. Nuevo Modelo de Cobranza Social



ROA: Régimen Ordinario de Amortización. Régimen a través del cual los acreditados amortizan su crédito cuando tienen una relación laboral. Bajo este régimen, el acreditado amortiza su crédito a través del descuento de nómina que hace el patrón.
 EXT: Régimen de Prórroga. Régimen a través del cual los acreditados suspenden el pago de su crédito cuando pierden su empleo, por haber perdido el derecho a disponer de una suspensión del pago de su crédito hasta por 12 meses consecutivos, a un máximo de 74 meses durante la vida del crédito para los que se originaron después del 14 de julio de 1997 (o créditos originados antes del 14 de julio de 1997 tienen derecho a los 12 meses). Cabe mencionar que dicho número de meses puede ser menor o mayor.
 CP: Régimen de Cobranza Preventiva. Régimen a través del cual los acreditados amortizan su crédito cuando no tienen una relación laboral. En este régimen, el acreditado debe hacer los pagos del crédito por cuenta propia, ya que no es posible la retención de los recursos para el pago (tiene una periodicidad mensual).
 CA: Régimen de Cobranza Administrativa. Régimen a través del cual los acreditados amortizan su crédito cuando no tienen una relación laboral. En este régimen, el acreditado debe hacer los pagos del crédito por cuenta propia, ya que no es posible la retención de los recursos para el pago (tiene una periodicidad mensual).
 RCV: Régimen de Recuperación de Cartera Vencida. Régimen a través del cual los acreditados recuperan su crédito cuando no tienen una relación laboral. En este régimen, el acreditado debe hacer los pagos del crédito por cuenta propia, ya que no es posible la retención de los recursos para el pago (tiene una periodicidad mensual).

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Dentro de los principales cambios en el nuevo modelo de cobranza destacan:



Nuevo Modelo de Proveeduría de Cobranza Social (NMPCS):

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 (desde la Cobranza Administrativa y Mediación). Por primera vez en la historia del Infonavit, los proveedores de cobranza fueron seleccionados mediante una licitación abierta. Se impulsa a los consorcios a priorizar soluciones que incentiven que el acreditado mantenga su vivienda.



Ampliación de medidas preventivas y programas

Se amplían los servicios de mediación y se prioriza la colocación de soluciones previo a la judicialización del caso.



Separación financiera y de responsabilidades

Derivado de la aprobación del nuevo Estatuto Orgánico, se traslada el segmento de recuperación especializada a la Coordinación General Jurídica, situación que se concretó en septiembre 2020 pero que continúa en proceso para llegar a una separación completa a mediano plazo.

En línea con la estrategia de coadyuvar para que el acreditado pueda mantener la capacidad y la voluntad de pago con soluciones flexibles, a continuación, se muestran los principales resultados de las soluciones de cobranza social y la información correspondiente a los principales seguros.

Cobranza Social

2.16 millones

Acciones a diciembre 2020



Tabla 2. Acciones de cobranza social al cierre de diciembre 2020

Apoyos y soluciones (acreditados beneficiados)	dic-20	dic-19	Variación anual (%)
Prórroga por pérdida de Relación Laboral ¹	715,264	694,758	2.95
Fondo de Protección de Pagos ²	273,393	242,959	12.53
Reestructuras ³	616,930	740,607	-16.70
Convenios de Mediación	18,017	10,345	74.16
Programa de beneficios por pago anticipado	28,989	15,681	84.87

1/Acreditados que iniciaron su prórroga en el año reportado.

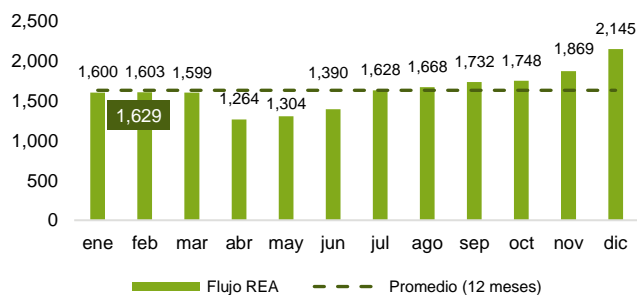
2/Seguro por desempleo.

3/Acreditado beneficiado por una reestructura – administrativa o judicial-, Incluye Solución a tu Medida (STM), Dictamen de Capacidad de Pago (DCP), Estudio Socioeconómico (ESE) y Borrón y Cuenta Nueva (BCN) y otros.

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

En términos de resultados de la optimización en el nuevo modelo de Cobranza Social destaca el incremento en el flujo REA¹². A pesar de la situación económicamente adversa que se originó debido la pandemia, el flujo REA se mantuvo estable. Únicamente en el periodo abril - junio, se observó una disminución de dicho flujo en los meses de mayor pérdida laboral.

Gráfica 10. Flujo REA 2020 (mdp)



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.



Modificaciones a la medición del ICV

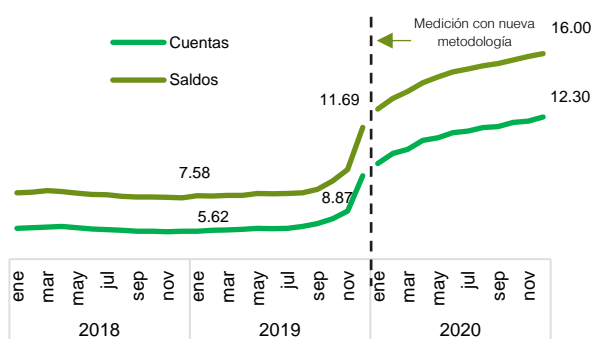
¹² El pago que realizan los acreditados REA se denomina flujo REA y se compone por el total de pagos registrados en Tesorería durante el mes.

El Índice de Cartera Vencida (ICV) es un concepto contable que representa la proporción de la cartera de créditos hipotecarios que se encuentran en estatus vencido. De acuerdo con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), se debe considerar como vencida cualquier cuenta cuyas amortizaciones no hayan sido liquidadas en su totalidad y que lleve más de 90 días de impago.

En particular y dada la composición del portafolio del Infonavit, la mayor contribución en la proporción del ICV se da por parte de los acreditados que no tienen una relación laboral, es decir, que se encuentran en el Régimen Extraordinario de Amortización (REA), quienes al no poder contar con una aportación por parte del patrón tienen que hacerlas de manera externa. El complemento del peso específico en esta proporción es por parte de los acreditados que tienen una relación laboral activa, es decir quienes se encuentran en el Régimen Ordinario de Amortización (ROA).

Con el fin de mejorar la transparencia en el seguimiento y el estado que guarda la cartera del Infonavit y su cobranza, durante el 2019 se efectuó una revisión integral del portafolio, de la operación y de las metodologías de clasificación de la cartera del Infonavit para que se apegaran a las normas vigentes. Estos cambios en la medición tuvieron como resultado un incremento en el ICV tanto en cuentas como en saldos desde finales de 2019. Además, se han reevaluado algunos procesos internos y de cobranza que han tenido impacto en esta métrica en el último año. Finalmente, la pandemia ha causado distorsiones importantes en la economía que imposibilitan una comparación entre los datos previos a este evento.

Gráfica 11. Evolución del ICV en cuentas y saldos (%)

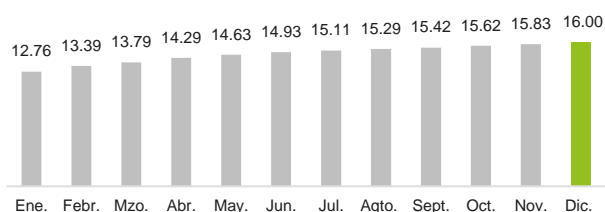


Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

En términos del ICV, el impacto de los hallazgos fue un aumento de 280 puntos porcentuales en el número de créditos, el cual pasó de 6.07% en septiembre de 2019 a 8.87% en diciembre de 2019. Esto representa un impacto de 361 puntos base para el ICV de saldos, que se incrementó de 8.08% a 11.69% en el mismo periodo.

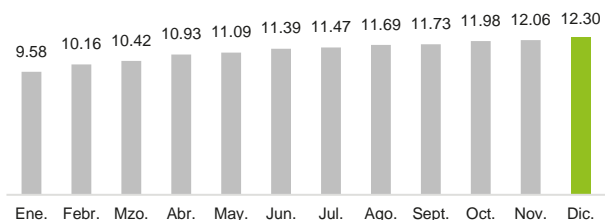
De enero a diciembre 2020, el ICV en saldos aumentó 324 puntos. El mayor aumento fue en enero y febrero 2020, atribuible, en su mayoría, a la última parte de la reclasificación de créditos. Posterior a ello, por el efecto de la contingencia sanitaria en el país, se registró un aumento de 40 puntos base en promedio en los meses de marzo a junio y posteriormente disminuyó esa tendencia a 20 puntos base en promedio a partir de julio y hasta diciembre se cerró el año con un valor de 16.00% de ICV en saldos. Es importante destacar que la indización de créditos en UMA afecta al ICV, ya que cada que ésta se actualiza, también lo hace el saldo de los créditos con dicha denominación.

Gráfica 12. ICV en saldos mensual 2020 (%)



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Gráfica 13. ICV en cuentas mensual 2020 (%)



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Responsabilidad compartida
74,338 créditos convertidos
10,636 mdp descuentos

Una de las principales dificultades de la gestión de cartera es que una gran proporción de los créditos que se administran se encuentran en Veces Salario Mínimo (VSM), aproximadamente el 57.0% de la cartera se encuentra bajo este esquema. Siendo el salario mínimo la base de estimación del saldo deudor, algunos de estos se volvieron impagables. Con el fin de cumplir el compromiso de esta Administración de aliviar la carga financiera que representa el pago del crédito para atender a los trabajadores que menos tienen,

durante 2020 se continuó con el programa de Responsabilidad Compartida para convertir créditos en VSM a pesos.

Durante 2020 se convirtieron 74,338 créditos (67,770 de forma automática y 6,568 con autorización expresa del acreditado) por un beneficio total de 10,636 mdp, lo que significa que, en promedio, se realizó un descuento de 143 mil pesos por crédito durante el 2020. Desde que inició Responsabilidad Compartida en 2019 y hasta el cierre de 2020, se dio certeza sobre sus créditos a más de 259,539 acreditados.

Autoseguro de crédito (diciembre)



6,491

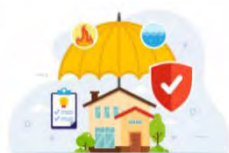
Créditos liquidados por incapacidad

14,437

Créditos liquidados por defunción

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

Seguro de daños (diciembre)



7,034 derechohabientes
atendidos durante el 2020

155.5 mdp en
apoyos

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 Infonavit¹³, a consecuencia de fenómenos naturales.

Durante el 2020 se registraron 72 siniestros masivos y 406 siniestros individuales.

Tabla 3. Siniestralidad del seguro de daños
(al 31 de diciembre 2020).

	Masivos	Individuales
Acreditados		
En proceso de atención	1,676	0

¹³ Incluyendo ampliación, remodelación, pago de pasivos, vivienda recuperada y la parte correspondiente al Instituto de aquellas que se encuentran en esquema de cofinanciamiento.

Atendidos	6,641	393
Total		
Indemnizaciones (mdp)		
Seguro de daños	79.7	23.1
Apoyo a enseres	51	1.3
Ayuda para rentas	.33	0.07

Fuente: Gerencia de Seguro de Daños.

Uno de los desastres naturales más relevantes durante 2020 fueron las lluvias en el estado de Tabasco que provocaron la subida en el nivel de las presas y ríos y, por lo tanto, una situación de emergencia en esta región.

Esta situación también se presentó en Veracruz, Chiapas y Oaxaca. Por otro lado, durante los últimos días del 2020 se reportaron nevadas y heladas en diferentes estados del país.



Estrategia de desplazamiento de vivienda recuperada

En el marco de la Estrategia de Atención a Vivienda Abandonada, en 2020 se desarrollaron e implementaron tres programas de desplazamiento de vivienda, los cuales permitirán el desarrollo de centros urbanos ordenados, sostenibles, con infraestructura y servicios suficientes, un mayor cuidado del medio ambiente y una mejor calidad en las viviendas.

Asimismo, se cuenta con una estrategia de desplazamiento de vivienda recuperada combinada con los tres programas.



1. Regeneración Comunitaria Infonavit

Este programa, trata de implementar proyectos integrales para atender las causas raíz del abandono de vivienda en polígonos con alta incidencia de vivienda irregular y rezago

urbano; además cuenta con la colaboración de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (Sedatu) en 7 municipios prioritarios donde existe la mayor concentración de vivienda recuperada.

Actualmente, el programa está por iniciar la fase 3 (de 5) donde se realizarán concursos para seleccionar los proyectos multidisciplinarios de intervención socio espacial que se llevarán a cabo mediante una asociación estratégica con “socios desarrolladores”.

Para este programa, se tiene un Plan Maestro de gestión urbana y comercial que servirá de base para el desarrollo del proyecto, así como diagnósticos que permitirán establecer las acciones prioritarias dentro del Plan Maestro. Al cierre de 2020, ya se cuenta con diagnósticos de 6 polígonos y planes maestros en 2 de ellos.



2. Aliados por la Vivienda

Se busca comercializar la vivienda a entidades de gobierno y organizaciones civiles, a fin de brindar soluciones a personas en situación de vulnerabilidad, incluyendo acciones de rehabilitación urbana adecuadas y sostenibles.

Al cierre de año, se formalizaron convenios de colaboración con 10 entidades, 2 convenios de compraventa que involucran 622 viviendas y 2 proyectos de mejoramiento urbano y social. Se estima que, en una primera etapa, se desplazarán un total de 3,000 viviendas en caso de contar con el inventario.



3. Renovación a tu medida

El programa inició operaciones el 7 de diciembre de 2020 en 200 municipios de 20 estados y se espera tener cobertura en 31 estados en el primer bimestre de 2021. Éste permite solucionar las problemáticas, tanto particulares como sociales, que causan el incumplimiento de pago y el posible abandono de la vivienda en polígonos con altas tasas de vivienda irregular.

El programa cuenta con 3,000 viviendas que se ofrecen a nuestros derechohabientes, quienes tendrán la oportunidad de adquirir una vivienda recuperada, con nuevos estándares de calidad, a precios competitivos. Además de que se brinda la posibilidad al trabajador de elegir las mejoras de su vivienda de acuerdo con sus gustos y necesidades.

Para los nuevos programas y para cumplir con la estrategia de regeneración de vivienda abandonada, se realizó un análisis de todo el portafolio de vivienda, compuesto por 178,896 viviendas, a fin de determinar de acuerdo con las características de cada vivienda, sus condiciones, el entorno y su situación legal, el canal de desplazamiento más adecuado. Lo anterior permitió identificar los municipios donde existe mayor concentración de vivienda abandonada y así poder definir los municipios prioritarios, atendiendo las problemáticas estructurales que inciden en la vivienda abandonada a través de proyectos multidisciplinarios de intervención socio espacial.



Regularización de Escrituras 1972-2007 y Rezago en Titulación

Una vez que se liquidó el crédito, se procede a la cancelación de hipoteca y a la escrituración.

Durante 2020 se llevó a cabo el proyecto Atención a Titulación y Cancelación de Hipotecas, mediante el cual se fortaleció la normatividad y los mecanismos de control a través de la actualización del nuevo proceso de Regularización de Escrituras 1972-2007.

Se continuó con la asignación y atención de los diferentes créditos que no cuentan con la escritura, asimismo se mantuvo la colaboración institucional a través de los 11 convenios firmados con entidades federativas.

Por primera vez se realizó una licitación abierta para la contratación de los proveedores que prestan servicios jurídicos para el programa, con lo cual durante 2021 se obtendrá una cobertura casi total de las diferentes delegaciones regionales y el estatus registral de la totalidad del universo del rezago.

De enero a diciembre de 2020, se obtuvieron y generaron 1,497 escrituras (4,498 de diciembre de 2018 a diciembre de 2020 de un universo de 75 mil).



Programa de Cancelación de Hipotecas 2.8 UMA

Como parte del apoyo a los acreditados de menores ingresos, se publicaron los Lineamientos del Programa y se incluyeron

las actividades sustantivas del mismo en la actualización del Proceso “Cancelación de Hipoteca” unido al proyecto estratégico “Atención a Titulación y Cancelación de Hipotecas”.

Durante 2020 se asignaron 73,326 cuentas para que fueran trabajadas por notarios públicos registrados en el INEX. Igualmente, se lograron 5,293 cancelaciones de hipoteca derivadas del Programa, así como 19,534 cuentas que se concluyeron a través del certificado de libertad de gravamen. Durante el programa se han logrado 20,445 cancelaciones y se han concluido 111,379 cuentas.



Eje 3. Operación eficiente y transparente

Desde el inicio, uno de los objetivos primordiales de esta Administración ha sido administrar el presupuesto de manera eficaz, eficiente y transparente, consolidando la gestión del presupuesto con estrategias de recaudación y fiscalización. Gracias a esta visión, durante el 2020, se logró mantener la fortaleza financiera del Instituto y apoyar a los derechohabientes.



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

La construcción del presupuesto se realiza con base en elementos de eficiencia y eficacia, que aseguren destinar los recursos necesarios a los procesos clave en la cadena de valor del Instituto.



Programa de Eficiencias 2020

4,065 mdp

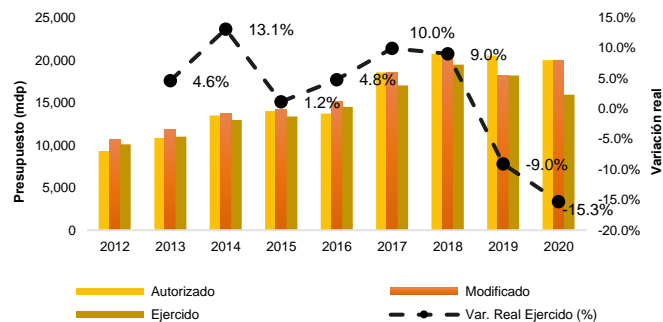
de eficiencias (ahorros y subejercicios)

Derivado de la contingencia sanitaria a nivel mundial, el Instituto se dio a la tarea de implementar un programa de eficiencias 2020 con el objeto de identificar ahorros por la incertidumbre sobre los ingresos que el Instituto tendría durante el año. Aunado a lo anterior y, durante el transcurso del año, se observó que la dinámica habitual del ejercicio del presupuesto institucional se vio afectada de manera importante por diferentes motivos vinculados a la pandemia.

Esto se reflejó en el ritmo del ejercicio del gasto, resultando en un presupuesto total ejercido al cierre de diciembre de 15,925 mdp¹⁴ lo que representa una reducción, en términos reales, del 15.3%¹⁵ respecto al monto ejercido en 2019.

¹⁴ El presupuesto total incluye GAOV (11,082 mdp) + Otros Gastos (3,334 mdp) + Inversiones propias (1,509 mdp)

Gráfica 14. Presupuesto total institucional 2020 (mdp)



Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.

En tanto al monto ejercido para GAOV, en 2020 fue de 11,082 mdp, lo que representa una reducción del 1.38%, en términos reales, respecto al monto ejercido en 2019.



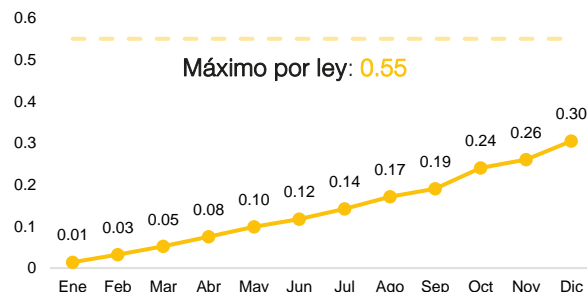
Relación GAOV¹⁶ bruto más inversiones entre recursos totales

0.30%

Para 2020, el Instituto tenía el objetivo de fortalecer la operación atendiendo los retos derivados de la pandemia. En este sentido se estableció un techo prudencial a las inversiones propias, para que éstas, en conjunto con el GAOV, no excedan el parámetro establecido en Ley (el GAOV no excederá el 0.55% de los recursos totales del Instituto).

Con relación a los años pasados, esta Administración logró reducir de manera importante este cociente, pasando de 0.43% en 2016 a 0.30 en 2020.

Gráfica 15. Relación GAOV bruto más inversiones entre recursos totales 2020 (%)

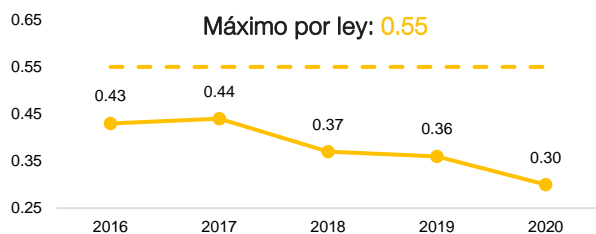


Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.

¹⁵ Cifras 2020 preliminares. No contemplan ajuste contable por autoseguro de crédito.

¹⁶ Gastos de Administración, Operación y Vigilancia

Gráfica 16. Relación GAOV bruto más inversiones entre recursos totales histórico 2016 - 2020 (%)



Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.



3.b. Mejorar la gestión y estrategia de compras

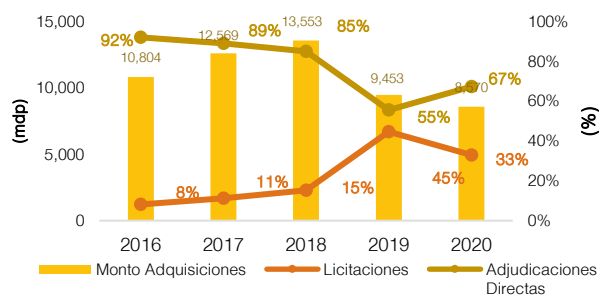
En 2020 se rediseñaron las políticas y lineamientos de adquisiciones con el objetivo de privilegiar la transparencia, igualdad, integridad, competencia económica, eficiencia y economía del Instituto. Estas modificaciones son las bases de una reforma integral al Marco Normativo en Materia de Adquisiciones, lo anterior implica el replanteamiento de diferentes elementos desde regulaciones en los procedimientos de contratación, hasta la incorporación de la observancia del Código de Ética como normatividad obligatoria en los procedimientos.



Rediseño de las políticas y lineamientos de adquisiciones

En ese sentido, al cierre de 2020, el 33.0% de las adquisiciones se efectuaron a través de procesos de licitación, mientras que en 2018 éstas sólo representaban el 15.0%.

Gráfica 17. Compras del Instituto (Periodo enero-diciembre vs enero-diciembre de cada año)



Nota: Cifras a precios de 2020.

Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.



3.c. Automatización de procesos administrativos y operativos

El Instituto debe identificar redundancias y oportunidades de simplificación de procesos para automatizarlos y tratar de reducir aquellos que exponen a errores y reducen la velocidad de respuesta del Instituto.



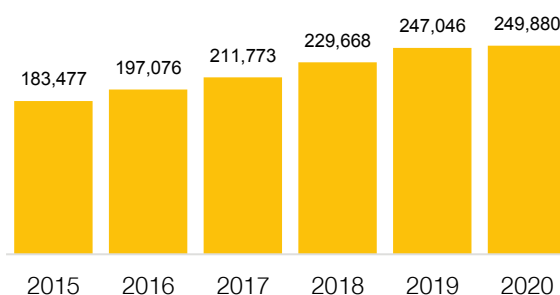
Flujo de ingresos del Infonavit

249,880 mdp

De esta manera, en 2020 se desarrollaron servicios tecnológicos para que los patrones realicen el cálculo de las retenciones por amortización de forma más precisa y oportuna, a través de los sistemas de nómina. Por otro lado, se implementaron estrategias de promoción y control de cumplimiento que buscaron hacer más atractivo el cumplimiento voluntario de los patrones con el uso de inteligencia administrativa, aumentando la capacidad de detección oportuna de incumplimiento o prácticas evasivas.

Los resultados de estas acciones se muestran en el flujo de efectivo del Instituto, registrando a diciembre de 2020 un incremento de 1.15% (2,834 mdp) respecto a diciembre de 2019.

Gráfica 18. Flujo de efectivo acumulado (mdp) (corte al cierre de diciembre 2020)



Fuente: Coordinación General de Recaudación Fiscal.

Respecto al efecto de ahorros en el gasto, así como el fortalecimiento de la recaudación, el Infonavit cerró el 2020 con un remanente de operación de 99,365 mdp, dentro del escenario favorable establecido para el 2020, lo que implica un mayor rendimiento a la SCV, un incremento mayor al patrimonio, que a su vez impacta positivamente en el ICAP.

Al cierre de 2020, el remanente de operación se colocó en el escenario favorable de acuerdo con las estimaciones de planeación financiera.



Remanente de operación
99,365 mdp

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

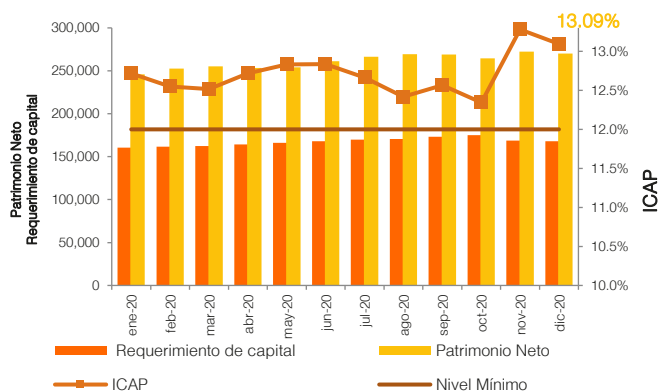


Índice de Capitalización (ICAP)
13.09%

El ICAP refleja qué tan solvente es el Instituto para hacer frente a pérdidas no esperadas de acuerdo con el nivel de riesgo en el que incurra, dadas sus operaciones inherentes. Corresponde a la proporción que representa el capital neto respecto de los activos sujetos a riesgo totales.

Durante el 2020 se modificó la política de reasignación del pasivo del Instituto. Esta modificación permitió mejorar la gestión del pasivo (SCV) y distribuirlo de manera más eficiente en bandas de vencimiento mayores a un año cumpliendo con el periodo máximo permitido por la CNBV. Con esta política se corrigieron descalces que se presentaban en los pasivos de mayor duración y se redujeron los requerimientos de capital, lo que se tradujo en ahorros significativos de dichos requerimientos. La propuesta anterior permitió un aumento considerable en el ICAP, pasando de 12.81% en 2019 a 13.09% al cierre de diciembre de 2020. Este indicador se mantuvo por encima del nivel mínimo durante todo el año.

Gráfica 19. Índice de Capitalización (diciembre 2020)



Fuente: Coordinación General de Riesgos

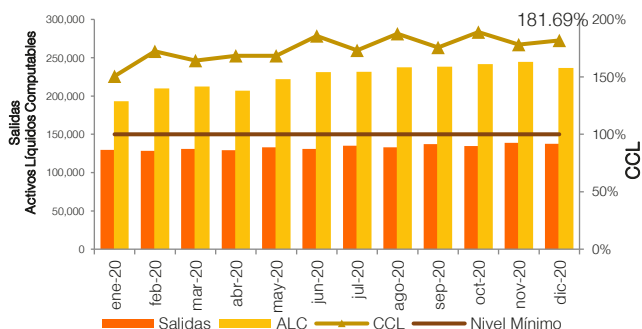


Coefficiente de Cobertura de Liquidez
181.69% (diciembre)

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

Durante el 2020, el coeficiente de cobertura de liquidez se colocó por arriba del mínimo deseable (100%) y además ha guardado una tendencia ascendente.

Gráfica 20. Evolución del Coeficiente de Cobertura de Liquidez

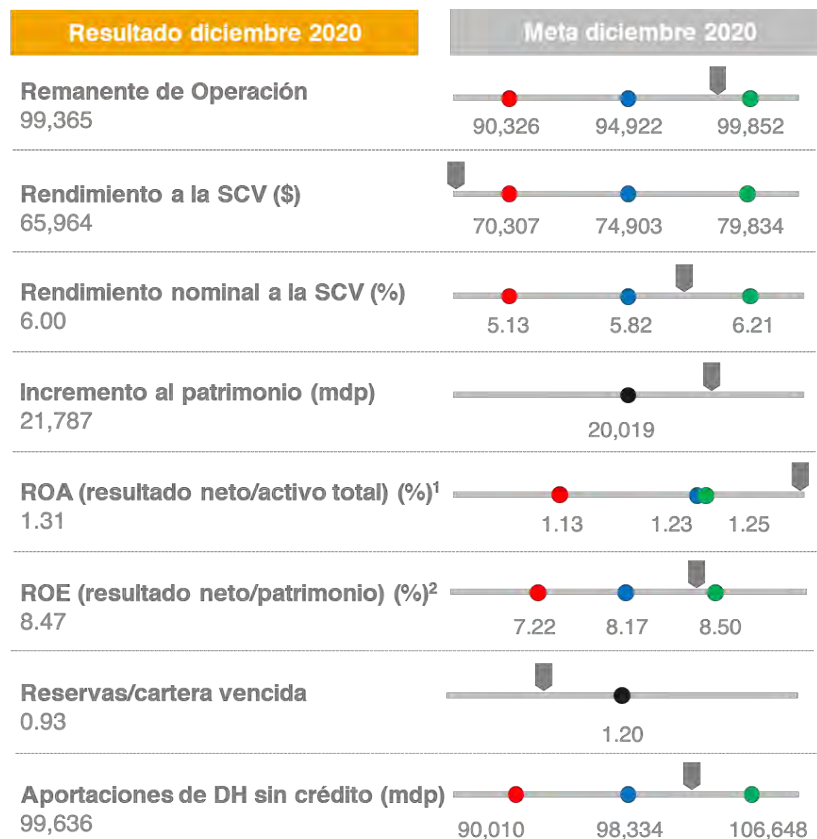


Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Indicadores clave del desempeño (KPIs)

Por primera vez, el Plan Estratégico y Financiero 2020-2024 incluyó estimaciones de los KPIs ligadas a un escenario de desempeño económico. Para evaluar los resultados de los indicadores clave del desempeño de 2020, se realizó un análisis de la situación macroeconómica. Dado el impacto del COVID-19 sobre la economía, las perspectivas económicas de 2020 atienden un escenario desfavorable, inclusive mucho más adversas que el escenario desfavorable del PEF 2020-2024.

Antes del COVID-19	Después del COVID-19
<ul style="list-style-type: none"> • Debilitamiento del PIB, inversión y consumo privado • Desaceleración en la creación de empleo IMSS • Presiones inflacionarias sobre el componente subyacente • Superávit primario con calda en el gasto público • Tensiones económicas relacionadas al comercio internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte contracción del PIB • Destrucción del empleo formal • Crecimiento de inflación con reducción al cierre del año • Reducción acelerada de la tasa de interés objetivo • Reducción de los ingresos públicos y redistribución del gasto

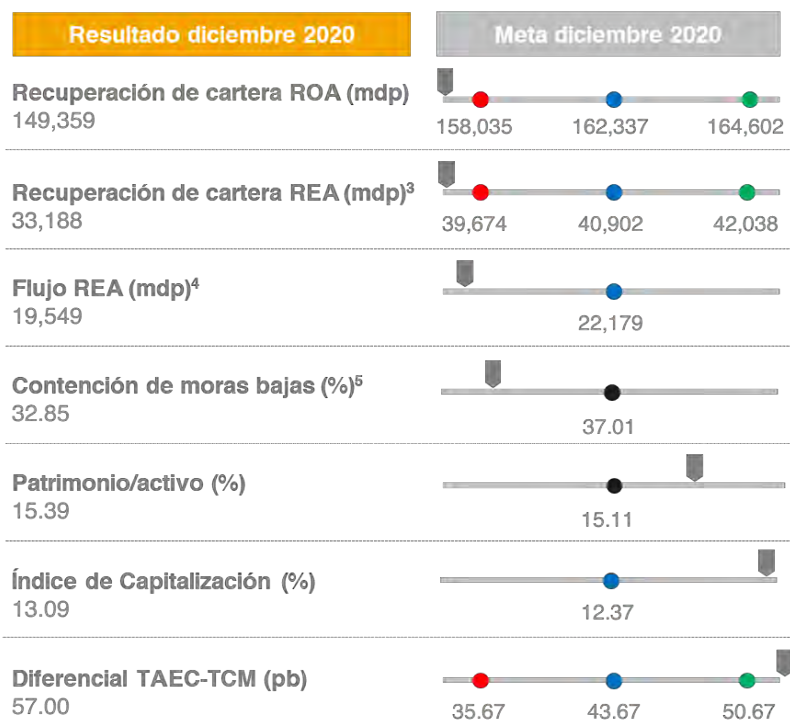


ESCENARIO

- Mínimo
- Central
- Máximo
- Coinciden los 3 escenarios

¹Se considera el promedio del total del activo de los últimos 12 meses
²Se considera el promedio del total del patrimonio de los últimos 12 meses
 Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.

Indicadores clave de desempeño 2020



ESCENARIO

- Mínimo
- Central
- Máximo
- Coinciden los 3 escenarios

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

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

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

Fuente: Subdirección General de Planeación y Finanzas.



Habilitadores

Los habilitadores institucionales se consideran como uno de los cimientos del Plan Estratégico y Financiero. Estos permiten contar con plataformas institucionales transversales que aseguran el correcto despliegue de la estrategia, a través de los ejes estratégicos.

En este sentido se identifican los cambios transformacionales que se lograron durante 2020 gracias al esfuerzo y trabajo conjunto de los tres sectores: trabajadores, empresarial y gobierno.



4.a. Arquitectura integral de datos

Contar con una arquitectura integral de datos permite al Instituto consultar, de manera estructurada y ordenada, las fuentes de información con el objetivo de identificar mejoras en materia de análisis de datos, y así optimizar los procesos e interacciones que se tienen con los derechohabientes y los patrones.



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

Durante 2020 se formuló un nuevo y estructurado Plan Maestro de Tecnologías de la Información (TI). El objetivo de este Plan fue contar con un documento que enmarque los ejes, iniciativas y acciones en materia de tecnología para atender la alineación a directrices y disposiciones de la planeación y programas del Infonavit 2020-2024. Para realizar el Plan Maestro de TI se realizó un diagnóstico de las iniciativas institucionales presentes en el Instituto, con el fin de organizarlas y priorizarlas en el corto y largo plazo, lo cual permitirá generar propuestas de valor para la atención de usuarios (internos y externos).

El Plan Maestro reconoce la transversalidad del Infonavit y se enfoca en identificar de manera integral, todas las necesidades para que el Instituto pueda operar en los próximos quinquenios, bajo una arquitectura tecnológica interconectada. En resumen, este Plan ayuda al Instituto a tener un rumbo claro para poder enfocar los esfuerzos tecnológicos de manera eficiente para enfrentar los retos actuales.

Ilustración 5. Ejes del Plan Maestro de TI



Fuente: Subdirección General de Tecnologías de Información.

Dentro de los resultados 2020, se identificaron 194 posibles iniciativas en materia de tecnología, alineadas al Plan Tecnológico de TI y al Plan Estratégico y Financiero 2020 – 2024 del Infonavit a través de los seis ejes estratégicos y ocho ámbitos de acción. Dentro de éstas, 41 iniciativas de 2020 iniciaron operación en alguna de sus etapas.

Como parte de la implementación del Plan Maestro de TI se trabaja en una arquitectura integral de datos, que permita la consulta estructurada de información y con información de calidad para mejorar la interacción con los derechohabientes y patrones; de esta forma se fortalece el *data warehouse* como fuente única de datos que permita la homologación y la consistencia de información. En 2020, se generó en conjunto con la Contraloría General, un Acuerdo de Responsabilidad de Datos y siete Acuerdos Particulares con el fin de fortalecer el gobierno de datos institucional.

Los esfuerzos realizados permitieron construir el Sistema de Información Infonavit, a través del cual, el Instituto da a conocer por primera vez series históricas con funcionalidades dinámicas del otorgamiento de créditos y de la recaudación fiscal. En 2020, se tuvieron más de 35, 000 visitas al portal para consultar la información.



Transparencia

En materia de transparencia se fortalecieron los mecanismos de rendición de cuentas y protección de Datos Personales en el Instituto. Asimismo, el INAI otorgó un reconocimiento al Instituto por contar con un Comité de Transparencia capacitado al 100%. Se obtuvo la calificación 100% en el Índice Global de Cumplimiento en portales de transparencia.

Finalmente, se registraron más de sesenta millones de datos personales en posesión del Instituto.



4.b. Sistemas flexibles y escalables

Los diversos sistemas tecnológicos son necesarios para el correcto funcionamiento del Instituto y deben proporcionar flexibilidad además de ser escalables, es decir, que éstos se puedan adaptar continuamente a las innovaciones institucionales y a las necesidades de todas las áreas que integran la mutualidad, pero sin comprometer el funcionamiento ni la calidad de la operación. Adicional a estas características, se debe instaurar una cultura de ciberseguridad que refuerce la integridad de éstos.



Prevención de Pérdidas y Fraudes

Con la finalidad de prevenir las pérdidas y fraudes, se establecieron los ejes, lineamientos, directrices y responsabilidades a través de los cuales se protegerán del riesgo de fraude los intereses del Instituto, los derechohabientes, jubilados y patrones.

Para lograr lo anterior se diseñó una estrategia antifraude basada en los ejes de prevención, detección y respuesta con 11 objetivos delineados por estos tres grandes ejes.

Tabla 4. Estrategia antifraude

a) Detección	b) Prevención	c) Respuesta
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con controles efectivos para la acreditación de la personalidad. 2. Detectar operaciones anómalas. 3. Impulsar el uso adecuado de los canales de denuncias de fraude. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar una cultura organizacional de prevención de pérdidas y fraudes. 2. Fomentar una cultura de cumplimiento normativo y apego al Código de Ética del Instituto. 3. Mejorar las capacidades de la Oficina de Prevención de Pérdidas y Fraude. 4. Habilitar a las áreas de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proteger los intereses del Instituto. 2. Proteger los intereses de los Derechohabientes y Patrones. 3. Documentar avance y efectividad de la OPPF a través de indicadores.

a) Detección	b) Prevención	c) Respuesta
	negocio para prevenir fraude. 5. Blindar contra el fraude a las operaciones de salidas de dinero del Instituto.	

Fuente: Contraloría General

Al cierre de 2020, se inició la implementación de la estrategia:



Implementación de estrategia al 30.0%

Adicionalmente, se crearon 2 cursos de sensibilización a los colaboradores del Instituto de nivel operativo, táctico y estratégico, para incrementar la cultura institucional en materia de prevención de pérdidas y fraude.



Se capacitó en línea a 4,915 personas
 3,307 capítulo I del taller
 1,608 capítulo II del taller

También, se constituyó el Grupo de Trabajo de Prevención de Pérdidas y Fraude. Éste logró 28 acuerdos con las áreas para mitigar la usurpación de identidad en créditos hipotecarios, fraudes relacionados con hipoteca verde, fraudes relacionados con DAPs (Dispersión Automática de Pagos) y el fortalecimiento de los procedimientos de crédito y cartera en línea con lo establecido en la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI).

Otro punto importante fue la solicitud a Facebook para que diera de baja perfiles y grupos que utilizan el nombre del Instituto sin autorización para promover el uso indebido de sus soluciones. Con lo anterior se logró:



Facebook eliminó 44 perfiles y/o grupos

que utilizaban el nombre del Instituto sin autorización para promover el uso indebido de soluciones.

Con la implementación de la estrategia antifraude y las acciones antes mencionadas, se logró:



Disminución del ~54.9%

en el monto de incidencia por suplantación de identidad. 22.2 mdp en cuarto trimestre 2019 vs 10.0 mdp en el cuarto trimestre 2020.



Seguridad de la información

Derivado de la pandemia mundial ocasionada por la COVID-19, el Instituto aceleró el proceso de implementación del programa Trabajo fuera de la Oficina, esto con la finalidad de proteger la salud de los empleados y de los derechohabientes. Lo anterior, planteó nuevos retos en materia de seguridad de la información.

En 2020, el Instituto se dio a la tarea de implementar las Políticas de Seguridad de la Información y concientización de la seguridad informática, así como buenas prácticas para la protección de la información en el trabajo y en la casa. Implementar estas políticas permite asegurar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información.

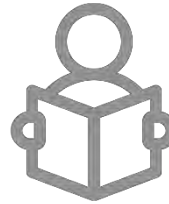
Para asegurar la correcta implementación se revisaron 7 de los 14 rubros del Manual General de Políticas de Seguridad de la Información.¹⁷ En esta revisión, de momento, no se cuenta con una plataforma tecnológica propia que será evaluada a partir del primer semestre de 2021.

¹⁷ Se revisaron los rubros que requieren mayor número de medidas de control manuales y que no fueran responsabilidad de SGTI.



Implementación de las políticas al 91.0%

Adicional a lo anterior, se crearon 2 cursos en línea sobre la importancia del cumplimiento de las Políticas de Seguridad de la Información, así como para incrementar la cultura institucional en materia de seguridad de la información.



Se capacitó en línea a 5,223 personas

3,352 durante el primer semestre
1,871 durante el segundo semestre



4.c. Modelo Operativo

Como parte de la estrategia de la Administración actual, se realizan acciones para la organización sea más ágil y efectiva, reduciendo su carga financiera y haciéndola eficiente, se busca hacer más con menos. Las innovaciones se realizan sin comprometer en ningún momento el funcionamiento del Instituto ni el servicio de calidad que se brinda a los derechohabientes.



Modelo Operativo Institucional

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

En noviembre de 2020 se publicó la actualización del Marco Normativo Institucional de Gobierno de Procesos mediante el cual se permite alinear toda la normativa bajo un único Modelo

Operativo y se integrarán las operaciones de todas las Subdirecciones Generales del Instituto.

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



4.d. Gestión del cambio

Adicional a todas las plataformas tecnológicas que necesita el Instituto para asegurar una operación correcta y eficiente, es importante que éste se encuentre preparado para adaptarse a transformaciones y conseguir implementaciones exitosas de los procesos. Lo anterior, permite que se desplieguen nuevas y diversas propuestas sin contratiempo.



Reorganización institucional

En consideración de la gestión del cambio, se realizaron ajustes a las estructuras del Infonavit derivado del proyecto *Reorganización institucional*. Este se basa en las mejores prácticas que aseguran a los colaboradores del Instituto el desempeño eficiente de sus funciones, lo que mejora los canales de comunicación y coordinación entre todas las áreas del Instituto y establece estructuras claras y homogéneas de las delegaciones regionales y en los Cesi, lo que permitirá contar con una institución más ágil y eficiente. Durante el 2020 se consolidaron las modificaciones en el marco legal y normativo interno del Instituto, con lo cual se cuenta con estructuras organizacionales alineadas y homologadas, lo que ha permitido a cada Unidad Organizativa integrarse con el capital humano necesario garantizando el desempeño de sus funciones.



Infonavit: uno de los mejores lugares para trabajar

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

De igual forma, el Infonavit tiene un compromiso con la no discriminación, la igualdad laboral y los espacios de trabajo libres de violencia. En febrero de 2020, se elaboró un

diagnóstico de igualdad laboral, a partir de la metodología EDGE® (*Economic Dividens for Gender Equality*, por sus siglas en inglés), para identificar las causas estructurales que generan desigualdad de género en la institución y definir un plan de acción. El 8 de septiembre de 2020 se reconoció el compromiso del Infonavit en la igualdad laboral con dicha certificación en nivel *Assess*.

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

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

Asimismo, el Infonavit fue reconocido por *Great Place to Work®* con el Primer Lugar en el listado de Los Mejores Lugares para Trabajar® en Diversidad e Inclusión 2020 en México, en la categoría de Más de 5000 colaboradores.



Publicación del Estatuto Orgánico del Infonavit

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

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



Despachos Externos a través de licitaciones públicas

Se mejoró la estrategia y defensa legal en los asuntos donde el Instituto sea parte. Se celebró una licitación abierta a través de la cual se seleccionaron los despachos jurídicos que tendrán a su cargo la representación legal del Infonavit en 2021, hasta su conclusión definitiva.



Implementación Código de Ética

Con la finalidad de reforzar la implementación del Código de Ética se crearon y actualizaron diversas normativas internas. Éstas incluyen algunas en materia de responsabilidades administrativas, corrupción, igualdad, prevención y atención de casos de hostigamiento y acoso sexual y en materia de declaraciones patrimoniales.

Dentro de las normativas internas que se publicaron se encuentran el Protocolo de atención a casos de hostigamiento y acoso sexual y el Manual de aplicación del Protocolo; éstas buscan establecer los mecanismos de prevención y asesoría, los plazos de atención, investigación y sanción de casos de hostigamiento y acoso sexual, así como la implementación de medidas preventivas de protección.

Finalmente, se actualizaron diversos procedimientos, procesos y subprocesos, dentro de los cuales se encuentra el Proceso de Investigar Responsabilidades Administrativas, el Subproceso de Investigar y Determinar Sanciones por Responsabilidades Administrativas y el procedimiento de Gestionar Presentación de Declaraciones de Situación Patrimonial.



Actualización de las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados

Con el objetivo de adoptar las mejores prácticas de Gobierno Corporativo en el Infonavit. Se consolidaron las Reglas de Operación de los Órganos Colegiados en un solo instrumento normativo, aprobado por la Asamblea General. Además, se robusteció el marco normativo de los Órganos Colegiados, lo que permite una mejor toma de decisiones para el beneficio de las y los derechohabientes a través del fortalecimiento de la supervisión y vigilancia de los Órganos Colegiados y sus miembros.

Debido a la importancia de las mejoras normativas en materia de derechos humanos, se formuló una iniciativa para la atención de quejas provenientes del Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED).

Además, se encuentran en proceso de revisión el Proyecto de Protocolo de Atención de Casos Sensibles y Asuntos de Alto Impacto Institucional y la incorporación de las Orientaciones

Directas al Procedimiento de Atención de Quejas de Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH).

Durante 2020, se llevó a cabo la adecuación de la normativa para la atención a denuncias en coordinación con las áreas del Infonavit. El 16 de junio de 2020 se hizo la publicación en el Marco Normativo Institucional del Procedimiento de Atención a Denuncias.



Cumplimiento regulatorio

Con el objetivo de fortalecer el marco jurídico, se cuenta (por primera vez) con un Programa de Mejora Regulatoria mediante el cual, entre otras actividades, se proyectó realizar el registro de 11 trámites y servicios sustantivos en el Registro Nacional de Trámites y Servicios (RNTS).

Con la asesoría de la Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (CONAMER), de los trámites identificados por el Instituto, se determinaron aquellos que cumplen los requerimientos de la Ley General de Mejora Regulatoria para ser inscritos al RNST.

Al cierre del 2020, se logró lo siguiente:

Se inscribieron al RNTS 4 trámites institucionales



1. Solicitud de emisión de constancias de situación fiscal de obligaciones ante el Infonavit.
2. Solicitud de aclaraciones patronales.
3. Solicitud de Asociación y Disociación de Números de Registro Patronal (NRP).
4. Solicitud de atención a quejas.



Herramientas digitales para la continuidad de la operación y atención oportuna

Con la finalidad de mantener la continuidad de la operación, brindar atención oportuna y salvaguardar la integridad de los trabajadores institucionales, se dotó al personal del Infonavit con las herramientas necesarias para continuar con sus labores de manera remota y con eficiencia, como la instalación de red privada virtual o VPN (Virtual Private

Network, por su sigla en inglés) y nuevos sistemas de videoconferencia (VPN, Teams, acceso a aplicativos institucionales, Webex y mesas de ayuda).



Reconocimiento del compromiso del personal técnico

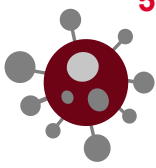
Adicionalmente, en abril de 2020, el Consejo de Administración del Infonavit aprobó el otorgamiento de una gratificación extraordinaria al personal técnico, misma que buscó reconocer el compromiso y gran labor del personal técnico del Infonavit para mantener actividades esenciales en beneficio de millones de derechohabientes y acreditados durante la contingencia epidemiológica por COVID-19.

Los resultados de la aplicación de la gratificación extraordinaria fueron los siguientes:



**Se otorgó el beneficio a
3,026 trabajadoras y
trabajadores**

**Por un monto total acumulado de
pago extraordinario que ascendió a
59 mdp**



5. Medidas de apoyo a derechohabientes y empresas aportantes del Infonavit ante la emergencia sanitaria por covid-19

Como respuesta a la emergencia sanitaria por COVID-19, el Infonavit, a través del H. Consejo de Administración, aprobó la implementación de medidas extraordinarias en 2020, con **dos objetivos fundamentales**:

Objetivos fundamentales:

01
Brindar protección a las familias que cuentan con créditos a través de seguros de desempleo y periodos de prórroga.

02
Proteger el empleo de todos los derechohabientes mediante prórrogas a patrones.

Estas medidas se enfocaron en mitigar el impacto de la crisis sanitaria en los trabajadores y empresas aportantes, bajo un enfoque de solvencia de largo plazo. Por ello, se planteó la necesidad de dar apoyo directo a:



En ese sentido, y en línea con el planteamiento estratégico institucional, el Infonavit fue capaz de implementar estrategias inéditas, con una fuerte capacidad de reacción y ejecución a gran escala en el menor tiempo posible.

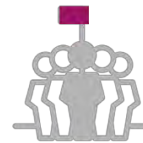


Eje 1. Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes

Con el fin de informar el paquete de medidas de apoyo implementadas, se llevaron a cabo campañas de difusión para acreditados y empleadores utilizando una estrategia de comunicación social a través de boletines de prensa, entrevistas nacionales y locales, reuniones por canales de comunicación remota con empresas a nivel nacional y local, así como campañas en televisión nacional, radio nacional y ecosistema digital (22 de abril a 30 de junio 2020).

Ilustración 6. Resultados de las Campañas de comunicación social

2,221 notas sobre las medidas de protección que el Instituto otorgó a las y los trabajadores.



342 notas sobre el apoyo que el Instituto brindó a empleadores.

1,255 eventos por canales de comunicación remota con empresas y/o cámaras empresariales a nivel centralizado y local.



Fuente: Subdirección General de Comunicación

Ilustración 7. Resultados de las Campañas publicitarias

8 de cada 10 personas del público objetivo estuvieron expuestas a los spots de la campaña.



72%

Telesión

26%

Radio

2%

Medios digitales

Se invirtió en medios de comunicación televisivo, radio y canales digitales.

6,037 inserciones publicitarias (spots y menciones) en medios tradicionales.

28 millones de impresiones en ecosistema digital

Fuente: Subdirección General de Comunicación

De manera focalizada, para las empresas aportantes, se desarrolló material para facilitar la solicitud y presentación de pagos (guías), con un archivo de preguntas frecuentes para orientar a los patrones en la solicitud de las medidas de apoyo y en el proceso de pago de sus aportaciones. Asimismo, se capacitó a las Gerencias de Recaudación, Centros de Atención Empresarial (Call Center) y a la Gerencia de Atención a Grandes Aportantes, con toda la información para atender y resolver las dudas de los patrones.

Tanto las empresas aportantes como los acreditados, contaron con un desarrollo tecnológico que les permitió acceder a los beneficios de forma remota y en línea, a través de Mi Portal Empresarial y Mi Cuenta Infonavit (MCI).

Para los acreditados que no contaran con servicio de internet o un dispositivo para hacer el trámite por MCI, se habilitó a los despachos de cobranza para ofrecer dentro de sus

soluciones el “Apoyo COVID”, en el cual el agente buscaba al acreditado vía visita domiciliaria o contacto telefónico.

Finalmente, para continuar con el servicio de trámites esenciales en Cesi y, al mismo tiempo, atender las disposiciones de sana distancia y cierre de actividades no esenciales, se clasificaron 15 servicios principales para atención presencial, comunicados a través de medios electrónicos, se redujeron los horarios de atención en los Cesi y se fortaleció la orientación para la atención desde el portal.



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

Las medidas de mitigación de impacto de la crisis sanitaria, vigentes del 15 de abril hasta el 31 de agosto de 2020 e implementadas en la forma de nuevas soluciones financieras, requirieron de la solidaridad y responsabilidad de patrones e instituciones, privilegiando la protección de los derechos laborales.

Estas medidas de protección se agruparon en tres sectores: protección para los derechohabientes, los patrones y el sector económico.

Ilustración 8. Principales programas implementados

Para acreditados

- Fondos para Pérdida de Empleo

Protegió el pago del crédito hasta por **tres meses con un copago de 0%**.
- Tolerancia al pago (diferir pagos de capital e intereses)

Durante tres meses el crédito **no devengó interés** y mantuvo **saldo congelado**.

Para trabajadores de empresas en paro técnico

- Beneficios por Paro Técnico

Descuentos a la amortización por tiempo determinado.

Para protección del empleo formal

- Pago de aportaciones

Facilidades para el pago de aportaciones
- Incentivo de cumplimiento de pago en tiempo

Facilidades para mantenerse al corriente en el pago de aportaciones

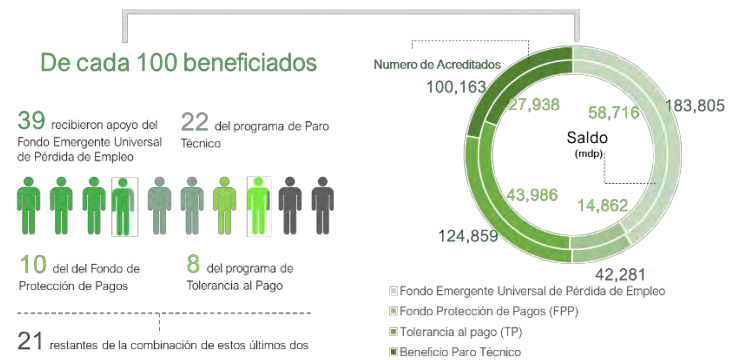
Fuente: Infonavit.

Resultados de beneficios otorgados a derechohabientes

En cuanto a los resultados de los beneficios otorgados a los derechohabientes que cuentan con un crédito, el Instituto recibió solicitudes para 570,052 acreditados. En ese sentido, se benefició a 451,108 acreditados, cuyo saldo acumulado sumó 145,502 millones de pesos. Las 118,944 solicitudes restantes, no se les aplicaron los beneficios por no cumplir con requisitos, o porque los propios derechohabientes decidieron no aceptar la aplicación de los beneficios.

En el siguiente esquema se resumen los resultados de dichos programas otorgados a derechohabientes.

Ilustración 9. Resultados de beneficios a derechohabientes



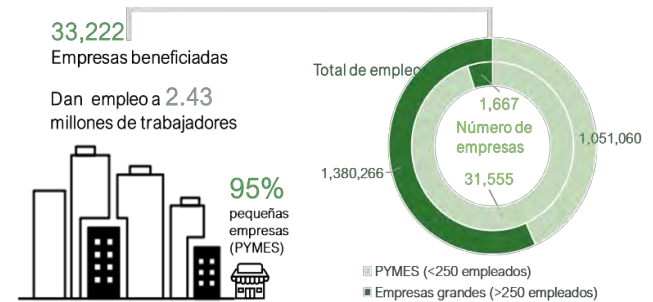
Fuente: Infonavit.

Resultados de beneficios otorgados a empresas aportantes

Los programas de prórrogas a las empresas aportantes para el pago de aportaciones a trabajadores sin un crédito de vivienda vigente, así como para el pago de las parcialidades de los convenios de regularización vigentes, benefició a 33,222 empresas que generan 2.43 millones de empleos. El 36.0% de los empleos generados se encuentran en el sector de los servicios a las empresas y personas, el 24.0% en la industria de la transformación y el 19.0% en el comercio.

En el siguiente esquema se resumen los resultados de dichos programas otorgados a las empresas aportantes.

Ilustración 10. Resultados de beneficios a empresas



aportantes



Eje 3. Operación eficiente y transparente

La emergencia sanitaria por COVID-19 tuvo un profundo impacto en la actividad económica, con una severa afectación al empleo y a la posición financiera de las familias y las empresas.

Ante estos escenarios, en 2020, el Infonavit como institución de seguridad social, se enfrentó al reto de definir una estrategia cuyo objetivo primordial y fundamental, fuera aliviar la carga financiera de sus derechohabientes y empresas aportantes cuidando el empleo formal, bajo un enfoque de solvencia institucional de largo plazo. Lo anterior, considerando impactos negativos generados por el desempleo, en las aportaciones de vivienda que recibe y los ingresos provenientes de la recuperación de la materia, así como una posible disminución en la originación de crédito.

De esta manera, las medidas de apoyo partieron de la base de un constante monitoreo y seguimiento de la solvencia y liquidez del Instituto, para hacer frente a: los costos estimados de las medidas de apoyo implementadas, que requerían mayor gasto en reservas; los gastos inherentes a la operación del instituto, que se enfrentaba a un escenario de menores ingresos y deterioro de su cartera hipotecaria. Todo esto mientras se aseguraba el cumplimiento de las metas de originación de crédito planteadas para 2020.

Las actividades de seguimiento y monitoreo de las medidas implementadas y de los principales indicadores financieros, llevan a las siguientes conclusiones:

- Si bien se preveía una pérdida del empleo formal significativa, con un impacto adverso en los ingresos del Instituto, este impacto negativo fue menor al esperado.
- Las aportaciones de DH sin crédito y la recuperación de cartera se incrementó respecto a 2019, aunque a un ritmo menor comparado con años anteriores.
- El flujo de efectivo de la recaudación del Instituto no se vio impactado de forma significativa.
- Los ingresos fueron menores a los estimados en el Plan Financiero, pero no se acercaron a los escenarios más pesimistas.
- Los efectos de las medidas contingentes mitigaron el deterioro del ICAP y el ICV.
- El uso del Fondo Emergente Universal por Pérdida de Empleo (FEUPE) mitigó el impacto en las reservas de Instituto.

- El otorgamiento de crédito estuvo dentro del rango de +/- 15% establecido en el Plan Financiero (475,245 vs 529,514).

Reportes de indicadores relevantes

Como parte del análisis de la situación económica y del Instituto, se prepararon de forma emergente un conjunto de reportes de alta frecuencia para analizar los principales indicadores financieros del Infonavit y del sector, así como el seguimiento a los resultados de las medidas de apoyo a los acreditados y empresas aportantes.

Estos reportes sirvieron al grupo directivo del Instituto para la toma de decisiones y fueron de utilidad para informar de la evolución del sector al Gobierno Federal.

Ilustración 11. Ejemplos de reportes de indicadores relevantes



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Finalmente, la estructura mutual del Infonavit permitió administrar los riesgos, manteniendo los objetivos de largo plazo, aun cuando la magnitud de los choques fue relevante. La estrategia ante la contingencia mantiene y acentúa las premisas establecidas en el Plan Estratégico de largo plazo del Infonavit: atención, flexibilidad y eficiencia administrativa.

6. Estados Financieros y Política de Riesgos

Resumen de Estados Financieros

Balance General

La cartera de crédito neta se ubicó en 1.28 billones de pesos al cierre de diciembre de 2020, lo que significa un incremento de 63,381 mdp (5.23%) respecto a 2019.

La cartera vencida se ubicó en 245,992 mdp, con un incremento de 75,443 mdp respecto a 2019. La cartera en prórroga se posicionó en 81,119 mdp, 49.75% más que en diciembre de 2019.

Las aportaciones a favor de los trabajadores ascendieron a 1.4 billones de pesos, superior en un 9.32% respecto de diciembre de 2019.

El nivel de patrimonio ascendió a 265,838 mdp, esto representa el 15.39% sobre los activos totales.

Tabla 5. Balance General
Cifras preliminares al 31 de diciembre de 2020 mdp

Activo	Dic-20	Dic-19	% Part.	PF 2020	Pasivo	Dic-20	Dic-19	% Part.	PF 2020
Disponibilidades e inversiones en valores	833,569	242,323	19.32%	296,336	Aportaciones a Favor de los Trabajadores para Fondo de Vivienda	1,381,975	1,284,151	94.66%	1,381,338
Tesorería	17,129	18,422		NA					
Infonavit	316,440	223,901		NA					
Cartera de crédito a la vivienda (Neta)	1,276,050	1,212,969	73.89%	1,305,987	Otros pasivos	79,142	71,350	5.42%	74,561
Cartera Vigente	1,177,306	1,196,833		531,318	Total pasivo	1,461,117	1,355,501	84.61%	1,455,899
Cartera en prórroga	81,119	54,169		817,348	Patrimonio	Dic-20	Dic-19	% Part.	PF 2020
Cartera vencida	245,992	170,549		177,200	Patrimonio	244,071	219,148	91.81%	238,714
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(228,367)	(208,882)		(219,879)	Resultado neto	21,767	24,923	8.19%	20,019
Derechos de cobro	30,206	37,391	1.76%	22,186	Total patrimonio	265,838	244,071	15.39%	258,733
Cuenta por cobrar a patrones	53,188	51,290	3.08%	62,253	Total Pasivo + Patrimonio	1,726,955	1,579,572	100.00%	1,714,632
Bienes adjudicados	19,246	23,190	1.11%	23,387					
Otros activos (neto)	14,896	12,769	0.85%	15,483					
Total Activo	1,726,955	1,579,572	100.00%	1,714,632					

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Estado de Resultados (Resultado neto)

El **Resultado Neto** ascendió a **21,767 mdp**, lo anterior impulsado en su mayoría por:

- Menores ingresos por intereses derivado de una menor indexación de la cartera por **21,432 mdp**, adicionalmente, la nueva originación y la aplicación del programa Responsabilidad Compartida generó una menor proporción de créditos denominados en VSM, 57% del total del portafolio en 2019 y 51% en 2020.
- Mayor gasto en reservas de crédito por **9,605 mdp** respecto a 2019 y **15,688 mdp** con relación al PF 2020-2024.
- Incremento en la valuación de mercado de las inversiones por **6,602 mdp** respecto al mismo periodo de 2019.
- Cantidad básica y de ajuste abonada a las SV asciende a **77,598 mdp**, con una tasa nominal del **6.00%** inferior en **7,440 mdp** respecto a la asignada en 2019.

Tabla 6. Estado de Resultados
Cifras preliminares al 31 de diciembre de 2020 mdp

Concepto	Dic-20	Dic-19	Var. % 2019	PF 2020	Var. % PF 2020	
Ingresos por intereses	155,100	174,006	(10.87)	166,660	(6.94)	Intereses de la cartera hipotecaria y de inversiones en valores
Gastos por intereses	(78,774)	(86,623)	(9.06)	(75,802)	(3.92)	Rendimiento pagado a la Subcuenta de Vivienda, considera una tasa de rendimiento nominal del 5.10%
Margen Financiero	76,326	87,383	(12.66)	90,858	(15.99)	
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(65,888)	(56,283)	17.07	(50,200)	31.25	Constitución de reservas por riesgo de crédito y riesgo de extensión y recuperaciones de crédito que previamente fueron reservados al 100%
Margen Financiero Ajustado por Riesgos Crediticios	10,438	31,100	(66.44)	40,658	(74.33)	
Comisiones y tarifas, neto	6,657	5,348	24.48	5,930	12.26	Por administración del portafolio de terceros y revalorización de las constancias de CEDEVIS
Resultado por intermediación	20,701	12,790	61.85	-	N.C.	Resultado de la valuación de las inversiones a tasas de mercado
Otros ingresos de la operación	11,007	4,712	133.60	4,538	142.55	Considera las liberaciones de la reserva de SAR 92 y los ingresos por amortización de CEDEVIS
Otros egresos de la operación	(16,755)	(18,905)	(11.37)	(18,778)	(10.77)	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 incobrabilidad de cuentas por cobrar, otros
Gastos generales	(10,281)	(10,122)	1.57	(12,329)	(16.61)	Gastos de administración, operación y vigilancia
Resultado neto	21,767	24,923	(12.66)	20,019	8.73	Representa la diferencia de los ingresos totales contra los egresos totales del periodo y destinado al Patrimonio

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Tabla 7. Flujo de efectivo
Disponibilidades e Inversiones en Valores
Cifras preliminares al 31 de diciembre de 2020 mdp

	Diciembre 2020	Diciembre 2019	Var. % Diciembre 2019	Ppto Diciembre 2020	Var. % Ppto Diciembre 2020	Septiembre 2020
Saldo al inicio del año	242,323	169,680	42.81	241,169	0.48	242,323
Operaciones Ordinarias						
Aportaciones a la subcuenta de vivienda	99,992	94,243	6.10	102,424	(2.37)	82,073
Recuperación de créditos	141,445	139,832	1.15	151,954	(6.92)	117,545
Productos financieros	15,082	13,939	8.20	13,892	8.57	10,590
Otras	3,325	6,187	(46.26)	3,281	1.34	2,070
Total Entradas:	259,844	254,201	2.22	271,551	(4.31)	212,278
Otorgamiento de Crédito	143,105	147,039	(2.68)	159,884	(10.49)	100,020
Crédito INFONAVIT	117,485	117,637	(0.13)	131,074	(10.37)	82,240
Aplicación del saldo de la subcuenta de vivienda	22,545	26,239	(14.08)	27,118	(16.86)	15,280
Apoyo Infonavit	1,719	1,752	(1.88)	1,692	1.60	1,144
Pago de créditos operados en 2019 pendientes de pago y cuentas por pagar a desarrolladores	1,356	1,411	(3.90)	-	NC	1,356
Devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda	25,648	26,303	(2.49)	26,806	(4.32)	17,377
Gastos de Operación e Inversión	9,175	8,803	4.23	14,541	(36.90)	6,934
Gastos Generales	8,420	8,267	1.85	11,933	(29.44)	6,432
Inversiones propias (activo fijo y gtos. inst.)	755	536	40.86	2,608	(71.05)	502
Otras Salidas	9,800	11,763	(16.69)	16,153	(39.33)	4,804
Total Salidas:	187,728	193,908	(3.19)	217,384	(13.64)	129,135
Saldo flujo de efectivo	314,439	229,973	36.73	295,336	6.47	325,486
Valuación a valor de mercado y partidas en tránsito por liquidación de operaciones	19,130	12,350	54.90	-	NC	14,482
Saldo final de disponibilidades e Inversiones en valores	333,569	242,323	37.65	295,336	12.95	339,948

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Radiografía de riesgos

Para lograr el cumplimiento de su misión y visión, el Infonavit ha trabajado en la identificación de riesgos, con el fin de crear estrategias para minimizar su impacto en la operación diaria del Instituto y en los resultados que entregamos a nuestros derechohabientes. En ese sentido, se definió un perfil de riesgo adecuado para el Instituto que describe los riesgos que está dispuesto a asumir, rechazar o evitar en el corto y largo plazo.

Ilustración 12. Perfil de riesgo del Instituto



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

El perfil de riesgo del Instituto puede ser controlado y mitigado a través de un proceso de gestión de riesgos que va desde la identificación hasta el monitoreo.

Ilustración 13. Elementos del proceso de gestión del perfil de riesgos

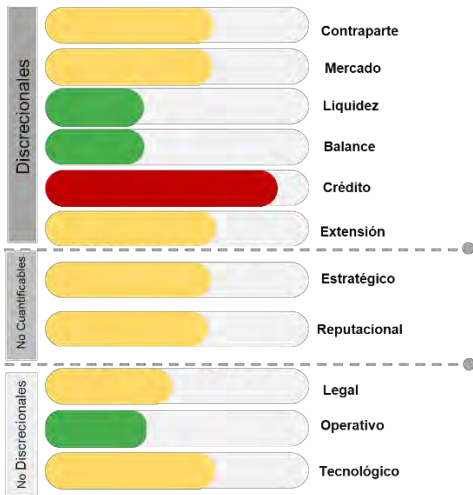


Fuente: Coordinación General de Riesgos.

La emergencia sanitaria por COVID-19 impuso nuevos retos e intensificó los riesgos a los que está sujeto el mercado hipotecario y la economía global en su conjunto. Para mitigarlos, el Instituto tomó medidas de apoyo para aliviar la carga financiera de las familias y las empresas; se dio a la tarea de monitorear cercanamente indicadores financieros sobre liquidez, flujo de efectivo, cartera vencida; y a través de proyecciones financieras, trató de anticiparse a la materialización de futuros riesgos para diseñar un conjunto de políticas que permitieron hacer frente a dichos riesgos.

El siguiente diagrama muestra un diagnóstico del impacto al perfil de riesgos del Instituto debido a la pandemia generada por el COVID 19 en 2020.

Ilustración 14. Semaforización de Riesgos por COVID-19



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Con base en lo anterior, a continuación, se describe el perfil de riesgos del Instituto como sigue:

- **Riesgos en rojo:** crédito
- **Riesgos en amarillo:** mercado, contraparte, extensión, estratégico, reputacional, legal y tecnológico.
- **Riesgos en verde:** liquidez, balance y operativo.

Es importante mencionar que el activo del Instituto se compone en primer lugar, de la cartera de crédito a la vivienda (74%); en segundo, de disponibilidades e inversiones en valores (19%) y en tercero, otros¹⁸ (7%). En ese sentido, tanto el riesgo de crédito como el riesgo de mercado son riesgos que el Instituto monitorea y vigila constantemente.

Riesgos de Crédito

El Instituto enfrentó el detrimento de la calidad de la cartera hipotecaria.

Durante 2020, y como consecuencia directa del choque sanitario y económico adverso, se observó un deterioro generalizado en el perfil de crédito de la cartera del Infonavit, lo cual se corrobora con 3 indicadores: índice de cartera vencida (en saldos pasó de 11.7% en 2019 a 16.0% al cierre de 2020), porcentaje de la cartera hipotecaria que se encuentra en el régimen REA y saldo de los créditos con más de 4 omisos.

En términos de la cartera vencida, el saldo en millones de pesos, con cuatro y más omisos pasó de 165,570 mdp en

¹⁸ El rubro de otros considera derechos de cobro (2%), cuentas por cobrar a patrones (3%), bienes adjudicados (1%), otros activos (neto, 1%).

2019 a 241,090 mdp en 2020, lo que representa un incremento de 45.6%.

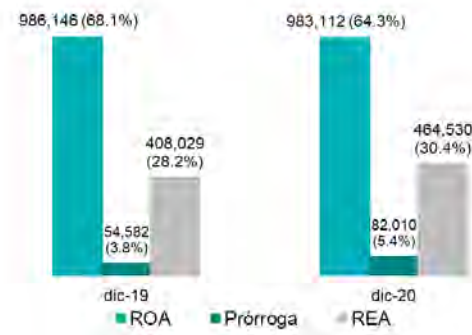
Tabla 8. Distribución del saldo de crédito por número de omisos

# omisos	mdp dic-19	mdp dic-20	mdp Dif	Var %
0	1,155,731	1,164,564	8,833	0.76
1	62,183	64,719	2,536	4.08
2	42,750	44,229	1,479	3.46
3	22,523	15,051	-7,472	-33.17
4 y más	165,570	241,090	75,520	45.61
Total	1,448,757	1,529,651	80,894	5.58

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

En cuanto al portafolio propio, en 2020 se observó un incremento de la población acreditada en estatus REA y Prórroga, lo que representa un riesgo sobre la capacidad de cobro del Instituto, ya que depende de factores como la voluntad de pago de los acreditados en REA y la efectividad de la cobranza social. Por un lado, el porcentaje de integración del saldo de los créditos en REA pasó de 28.2% (408,029 mdp) en 2019 a 30.4% (464,530 mdp) en 2020. Por otro lado, los créditos en Prórroga pasaron de 3.8 % (54,582 mdp) a 5.4% (82,010 mdp) en el mismo periodo.

Gráfica 21. Distribución del Portafolio en balance



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

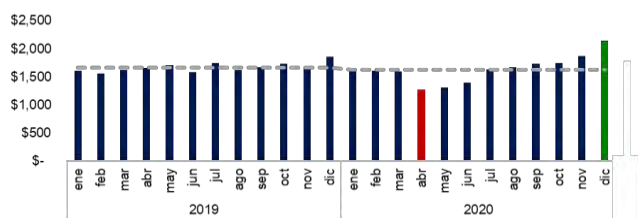
Ante el deterioro en la calidad crediticia de la cartera hipotecaria del Infonavit, el Infonavit ha puesto en marcha un nuevo modelo de originación que pretende mitigar el riesgo de crédito en el momento de la originación, una nueva estrategia de medición y mejora en la efectividad de la

cobranza social, y un especial énfasis en la trayectoria de flujo REA.

Como parte de las medidas de mitigación, primero, para mejorar la calidad de la cartera sin menoscabo de los niveles de originación de crédito, en marzo de 2020 se aprobó el Nuevo Modelo de Originación T1000 con el objetivo de evaluar adecuadamente la capacidad crediticia de los derechohabientes. Esto para disminuir el sobreendeudamiento procurando que los ingresos de los acreditados sean suficientes para cumplir con el pago de sus créditos. Se espera que este modelo entre en operación en el segundo trimestre de 2021.

Segundo, se buscó comenzar a medir la eficiencia de los despachos de cobranza y se le dio monitoreo cercano al indicador financiero de flujo REA, el cual reportó su nivel más alto desde 2018.

Gráfica 22. Flujo REA (mdp)



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Tercero, para mitigar el riesgo de deterioro de la calidad crediticia del portafolio, se dio especial seguimiento a los indicadores de efectividad de la cobranza social como medio primordial para garantizar el repago de los créditos; en cuanto a la efectividad de ésta durante 2020, de las cuentas asignadas a despachos de cobranza, en promedio, el 25.50% presentó pago, logrando así que, por cada peso gastado en despachos de cobranza, se recuperaran por medio de cobranza administrativa y mediación 38.62 pesos; la mayor eficiencia en los últimos ocho años.

Tabla 9. Indicadores de Gestión de Cartera

	Indicador	Promedio 12 meses
Cuentas con pago	Total cuentas en REA	1,778,211
	Cuentas asignadas	872,857
	Cuentas con pago	221,491
	Proporción de cuentas con pago (%)	25.49
Cuentas con contención (moras bajas)	Cuentas asignadas (moras bajas)	239,300
	Cuentas con contención	77,971
	Proporción de cuentas con contención (%)	32.65
Flujo REA	Flujo REA (saldos mdp)	1,644

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Tabla 10. Indicadores de eficiencia de gasto en Cobranza Administrativa y Mediación

Años*	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Gastos (mdp)	815	792	735	1,335	718	843	707	486
Cobranza Administrativa (Partida 533)	815	792	735	1,056	671	804	557	429
Prejurídicos** (Partida 810)				279	47	39	150	57
Participación del Gasto	31%	19%	10%	27%	11%	8%	22%	29%
Total								
Ingresos (mdp)								
Flujo REA (9 omisos o menos)	11,289	12,783	12,507	13,157	14,263	19,242	19,560	18,759
Participación del Ingreso	81%	68%	57%	78%	63%	61%	82%	88%
Total	81%	68%	57%	78%	63%	61%	82%	88%
Flujo REA (CA y Med) / Gasto	\$13.84	\$16.13	\$17.01	\$9.86	\$19.87	\$22.84	\$27.65	\$38.62

* Corresponden a los montos de los cierres anuales de las partidas contables 533 y 810
**Cifras acumuladas al cierre de Enero de 2021 (trimestral)
***Gastos por cuentas en prejurídico que no terminan en adjudicación.
1.- La facturación del segmento de Cobranza Administrativa se revisa a mes vencido, es decir, no están incluidos los gastos totales del trimestre.

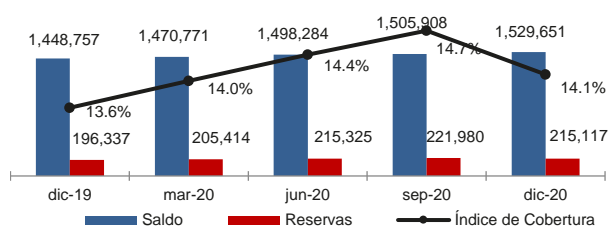
Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Como se ha mencionado en otras secciones de este documento, el Infonavit llevó a cabo la aprobación e implementación de medidas para acreditados ante la emergencia sanitaria, orientadas a mitigar el riesgo de crédito de su cartera hipotecaria. Si bien las medidas de mitigación implementadas por Infonavit ante la emergencia sanitaria atenuaron los efectos adversos derivados, se observó un aumento en el gasto en reservas por 4,436 mdp; no obstante, el resultado neto observado ascendió a 21,767 mdp en línea con lo estimado en el Plan Financiero 2020-2024 (20,019 mdp).

El incremento del gasto en reservas se debió fundamentalmente a la pérdida en empleo, es decir a la transición de créditos en régimen ROA a REA o Prórroga. Cuando ocurre este cambio de régimen, la regulación bancaria (CNBV-CUOEF) requiere una mayor provisión de reservas en balance, lo que implica un mayor gasto en reservas que se reconoce en el estado de resultados.

A pesar de que los ingresos por intereses (155,100 mdp) fueron menores a los estimados en el PEF 2020-2024 (166,660 mdp) debido al deterioro del portafolio (incremento en la cartera vencida y por lo tanto la suspensión del reconocimiento de intereses devengados), se mantuvieron dentro del intervalos previstos. Además, se llevó un monitoreo de las reservas preventivas, el índice de cobertura (reservas crediticias entre el saldo) y el ICV. Así, al cierre del año, el saldo de las reservas fue de 215,117 mdp.

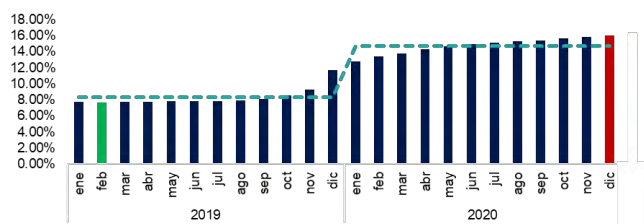
Gráfica 23. Administración de Riesgo de Crédito (mdp)



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

El Índice de Cobertura presentó un incremento de 50 puntos base, pasando de 13.6% a 14.1% (dic 2019 vs dic 2020).

Gráfica 24. ICV en saldos (%)



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Riesgos de Mercado

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

Los resultados financieros están expuestos a movimientos en las tasas de interés, tipos de cambio, índices de precios, entre otros, que inciden sobre la valuación o sobre los resultados esperados de los activos de FANVIT y Tesorería del Infonavit. Sin embargo, en el periodo que se considera de mayor volatilidad derivado de la contingencia sanitaria, entre el 24 de febrero y el 23 de marzo de 2020, la valuación más desfavorable observada en el portafolio de FANVIT y de Tesorería, fue de -4,535.23 mdp y 1.99 mdp respectivamente, lo que representa el 1.9% del valor total del FANVIT y el 0.01% del valor total de la Tesorería. La metodología aprobada por el Comité de Riesgos para la estimación del Riesgo de Mercado asociada a las inversiones en valores es la estándar en el sistema financiero mexicano: Valor en Riesgo (VaR, por sus siglas en inglés *Value at Risk*) tiene como objetivo simular condiciones financieras y evaluar las minusvalías del portafolio. Para mitigar y medir el riesgo al que está expuesto

¹⁹ Este escenario considera como fecha inicial el momento en que la OMS reconoce al COVID-19 como pandemia (24 de febrero), iniciando un periodo de depresión del mercado, llegando a un punto mínimo basado en el índice S&P 500 (23 de marzo). Dada la situación anterior, se consideran los siguientes

el portafolio de valores del Infonavit, y a raíz de la situación económica observada a inicios de 2020 por la pandemia, se incorporó el escenario COVID-2019¹⁹ en los escenarios de estimaciones del VaR.

En caso de que este escenario extremo volviera a suceder, las simulaciones de pérdidas máximas teóricas a las que pudo haber estado sujeto el portafolio Infonavit fueron de -3.57%, sólo para sus inversiones en valores (Treasurería y FANVIT). En el peor escenario de estrés de las tasas locales, tipo de cambio y minusvalías de índices, el Infonavit estaría experimentando una pérdida de 8.10% del valor de su portafolio.

A pesar del escenario de volatilidad que se vivió en términos de caída de los índices y del tipo de cambio, durante 2020, se observa una gestión del riesgo de mercado que repercutió en evitar afectación sobre los valores del Instituto y que tuvo como resultado que se observaran rendimientos superiores a los del mercado en general.

Así al cierre de 2020, y a pesar de las condiciones financieras observadas, respecto al riesgo de mercado, se reporta que el portafolio de inversiones del Infonavit presentó un incremento relevante de 39% en su valor de mercado; en gran medida por las aportaciones bimestrales, así como por su propio rendimiento. Con esto, al cierre de diciembre el valor de mercado del portafolio fue de 332,798 mdp. Cabe destacar que el 95% de las inversiones son gestionadas por el FANVIT y el resto por la Tesorería.

Tabla 11. Composición del portafolio

Portafolio	Valor de Mercado (mdp)	Resultado Diciembre (mdp)	Rendimiento Diciembre (%)	Resultado 2020 (mdp)	Rendimiento 2020 (%)	Duración (años)
Infonavit	332,798	5,425	18.46%	34,798	11.53%	3.00
Treasurería	16,411	109	4.31%	2,070	5.71%	0.03
Reporto	16,411	94	4.30%	1,798	5.70%	0.03
Pagarés	0	15	2.24%	272	5.84%	-
FANVIT	316,387	5,316	19.96%	32,728	13.04%	3.2
Renta Fija	231,171	3,265	16.63%	23,854	12.09%	4.2
Gubernamental	190,033	2,657	16.46%	19,466	11.72%	4.2
Certificados bursátiles	29,189	418	17.04%	2,907	14.47%	4.7
Certificados de desarrollo	10,533	168	18.68%	1,307	13.37%	3.6
Títulos de Crédito						
Extranjeros	1,082	15	16.35%	131	13.60%	3.6
Eurobonos de Empresas						
Privadas	334	6	20.62%	42	15.54%	4.5
Renta Variable	60,050	1,699	34.16%	7,874	21.45%	-
Trac	57,789	1,592	33.15%	7,676	21.85%	-
Acciones	2,262	107	65.44%	199	15.26%	-
Alternativos	8,004	294	44.26%	326	3.63%	-
Fibras	5,965	294	59.97%	299	5.21%	-
CKD	2,039	(0)	-0.02%	28	1.05%	-
Liquidez	17,162	59	4.30%	674	5.88%	0.0
Reporto	17,153	59	4.30%	674	5.88%	0.0
Divisa	9,21	(0)	(0)	(0)	-	-

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

1/ 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

cambios en el modelo de estimación: aumento de 99 pb en tasas locales, incremento en tipo de cambio (pesos por dólar) de 31.16 % y minusvalías en índices por 31.06 %.

Riesgos de Contraparte

El Instituto está expuesto a riesgos de contraparte lo que puede afectar los resultados financieros por posible incumplimiento de las obligaciones financieras comprometidas por terceros a las inversiones en valores que efectúa el Instituto.

Este riesgo es poco latente, ya que el 90% de las inversiones del Instituto se encuentran concentradas en deuda gubernamental y en instrumentos con calificación crediticia AAA.

En línea con lo anterior, durante 2020 se realizó un ajuste al "Modelo de probabilidad neutral al riesgo" mediante el uso de *matrices de calificación crediticia*; dicho ajuste permite considerar el impacto de la posibilidad de que un activo transite a calificaciones más altas o bajas a su calificación actual. Derivado de los resultados de dicho modelo, en el transcurso de 2020, la pérdida esperada por riesgo de contraparte se mantuvo en niveles de 0.73% del valor del portafolio; es decir, la pérdida esperada promedio del portafolio de inversiones derivado de la materialización del riesgo de contraparte pudo haber sido de 2,245 mdp.

Riesgo de Extensión

Para mitigar el riesgo de extensión, el Infonavit tiene la obligación de constituir reservas para prever dicho riesgo. En 2020, el saldo en reservas por riesgo de extensión presentó una disminución de 16.3% con respecto a 2019 y representó 26% de la integración del monto total de reservas en 2020 comparado con 34% en 2019, derivado principalmente a la implementación exitosa del Programa Responsabilidad Compartida durante 2020.

Tabla 12. Monto y proporción anual de reservas por tipo de riesgo

Reservas	dic-19	Proporción del total	dic-20	Proporción del total
Riesgo de Crédito	128,811	66%	158,593	74%
Riesgo de Extensión	67,526	34%	56,524	26%
Total	196,337	100%	215,117	100%

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Riesgo Estratégico

Derivado de la contingencia generada por COVID 19, la planeación estratégica del Infonavit tuvo modificaciones en cuanto al cumplimiento de sus proyectos estratégicos ya que se presentaron retrasos en la implementación de los procedimientos y acciones para llevar a cabo el modelo de negocio y las estrategias de la Institución

En cuanto al riesgo estratégico, al cierre de 2020, de los 23 proyectos estratégicos, 15 de ellos se encontraban en un nivel de tolerancia aceptable, tres proyectos se encontraron por arriba del nivel de tolerancia: "Plataforma Biométrica

Institucional 2.0" debido a que se continúa trabajando en la identificación del usuario, lo que ha retrasado las tareas de diseño y actividades del plan de trabajo; "Chat Institucional en WhatsApp y Canales Digitales" a causa de retrasos en el proceso de adquisición del servicio por cambios de fecha, tiempo de respuesta de las áreas por COVID-19 y documentación; y finalmente, "Nueva Estrategia de Atención Vivienda Abandonada, en Recuperación y Adjudicada con Regeneración Urbana y Social" a consecuencia de que el proveedor adjudicado declinó trabajar con el Instituto por intereses propios en definiciones del contrato. Finalmente, como proyectos cerrados y en construcción, se registraron 3 y 2 respectivamente.

En ese mismo sentido, para garantizar la continuidad operativa del negocio inclusive ante la contingencia, se presentó al Comité de Riesgos la actualización del marco normativo y la metodología de Análisis de Impacto al Negocio (*BIA -Business Impact Analysis-* por sus siglas en inglés). Lo anterior permite estimar los impactos cuantitativos y cualitativos de las contingencias operativas del Instituto, así como la incorporación del proceso de análisis. Cabe mencionar que, en el cuarto trimestre de 2020 se inició la ejecución de este análisis, el cual será el insumo para la actualización de los planes de continuidad de negocio en 2021.

Por lo que respecta a las afectaciones en los recursos humanos, en el periodo de marzo a diciembre de 2020 se presentaron 505 contagios del personal por Covid-19 de un total de 4,591 empleados activos; del total de contagios, 368 colaboradores se han recuperado y 111 eran casos activos al 31 de diciembre de 2020. La baja incidencia en los contagios y su distribución en un periodo de nueve meses contribuyó a mantener la continuidad operativa y se explica por las acciones estratégicas que tomó el INFONAVIT para proteger a su personal, dentro de las que destacan la implementación oportuna del programa de trabajo no presencial, así como la adecuación de las instalaciones para disminuir el riesgo de contagios.

Riesgo Reputacional

Existen riesgos relacionados con la calidad de la atención al derechohabiente lo que puede afectar la originación de crédito.

El Instituto ha trabajado en mejorar la calidad de los servicios de atención disponibles al derechohabiente, tanto los servicios de atención física (Cesi), como los servicios de atención digital (Infonatel, MCI y el Portal).

Para evaluar el servicio de atención y experiencia del derechohabiente, se tienen 16 indicadores de seguimiento. Al

cierre de 2020, 11 de los indicadores se encontraban en un nivel aceptable y tolerable, 3 de ellos por arriba de la tolerancia en Experiencia del derechohabiente (Global, Mi Cuenta Infonavit y Portal), mientras que 2 no estuvieron disponibles a razón de las medidas de prevención por la contingencia de COVID-19 (Experiencia del DH Cesi y Experiencia del DH Infonatel).

Riesgo legal y de cumplimiento

Existieron acciones exógenas legislativas y regulatorias que pudieron afectar las actividades institucionales

Con la publicación de la Reforma a la Ley del Infonavit, se generaron diversos retos que implican un replanteamiento y/o modificación del marco normativo aplicable, mismo que de no hacerse de manera correcta, pueden afectar al cumplimiento legal del Infonavit. Para mitigar el riesgo de incumplimiento, se diseñó un programa de implementación ordenada que buscará asegurar que la armonización normativa se haga de manera correcta y no comprometa al Instituto y durante 2021 se modificarán los documentos de Planeación Estratégica del Instituto mandatados por Ley con el objetivo de describir la directriz que tomará el Infonavit para dar cumplimiento a la implementación de la reforma.

Otro punto importante que representó un potencial riesgo legal y de cumplimiento, es la determinación de la Suprema Corte de Justicia de la Nación de que el Infonavit debe ser Auditado por la ASF (Auditoría Superior de la Federación), lo cual sin duda representa un reto importante para el Instituto, ya que plantea un cambio de paradigma en la rendición de cuentas institucionales. En aras de mitigar el riesgo de cumplimiento, el Infonavit transitará a un nuevo modelo de supervisión basado en la aplicación de la normativa, con una cultura de control y rendición de cuentas, consolidando los procesos de manera clara y permitiendo responder cualquier solicitud de manera ordenada y clara.

Adicionalmente, al 31 de diciembre de 2020, el riesgo legal del Instituto correspondía a 91,753 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 151.9 mdp al cierre de 2020, lo que equivale a un incremento de 44% con respecto a 2019.

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

Riesgo Tecnológico

Las amenazas potenciales a la seguridad cibernética y de la información evolucionan de manera rápida, se sofistican y el Instituto debe proteger los sistemas o la confidencialidad de la información ante distintos ataques y otros accesos no autorizados o divulgación de información sin autorización.

Gracias a las acciones institucionales y a la constante actualización tecnológica del Instituto, se considera que la Administración está preparada para mitigar los posibles fraudes y fugas de información sensible.

Actualmente se monitorea y da seguimiento a 9 riesgos con 41 indicadores de riesgo tecnológico con sus respectivos niveles de tolerancia. Durante 2020, se reportó el resultado mensual de los 9 riesgos, 41 indicadores y 5,157 componentes (incluye delegaciones, infraestructura tecnológica y de comunicaciones y servicios que brinda el Instituto principalmente). Los resultados obtenidos fueron:

- 87% de los indicadores se encontraron en niveles aceptables.
- 13% de los indicadores se encontraron en niveles fuera del aceptable.

Riesgos de Liquidez

Las actividades del Infonavit pudieron haberse visto impactadas por la disponibilidad financiera limitada y por el aumento de los costos de financiamiento.

La liquidez del Instituto le permite hacer frente a obligaciones y compromisos en el corto plazo, es decir, pagar a los derechohabientes que retiran el saldo de la SCV, el financiamiento de nuevos créditos para la adquisición de viviendas y la operación del Instituto. Las disponibilidades son los recursos que el Instituto usa para cumplir con las obligaciones descritas anteriormente, por eso su vigilancia se realiza diariamente y se presenta al Comité de Riesgos.

Desde el punto de vista del Infonavit, la mitigación y monitoreo del **riesgo de liquidez** es muy relevante y eficiente; a finales de 2020 se modificó el Saldo Mínimo de Liquidez (SML) en 10,000 mdp junto con un nivel de alerta de 12,500 mdp, niveles que entrarán en vigor en 2021. Éste representa el nivel de liquidez suficiente para enfrentar contingencias por 2 meses. En ningún momento de 2020 el monto de liquidez disponible en la Tesorería estuvo por debajo del SML con lo que se remarca la buena gestión sobre el riesgo.

Igualmente, se reporta el Coeficiente de Cobertura de Liquidez (CCL), que se ha convertido en el estándar internacional para la medición del riesgo de liquidez. A diciembre de 2020, el CCL fue de 181.69%, lo cual significa que el Instituto tiene la capacidad de afrontar sus

compromisos de liquidez en el corto plazo y tener un remanente de más de 80%.

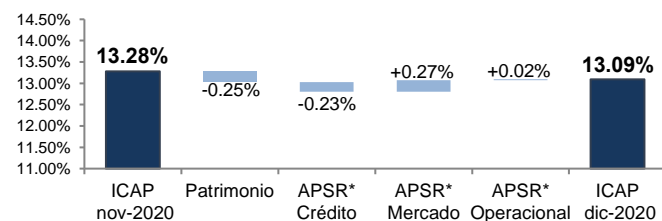
Desde octubre se cuenta con un nuevo método para asignar bursatilidad a los instrumentos y portafolios de inversión; esta medida pretende cuantificar el nivel de liquidez de las inversiones en los mercados financieros. El portafolio Infonavit cuenta con una bursatilidad media al cierre de 2020.

Riesgos de Balance

Respecto al riesgo de balance, se considera que el riesgo es bajo. Sin embargo, para mitigar cualquier posibilidad de este riesgo, en 2020 se realizó el Estudio Anual de Activos y Pasivos del Instituto con el fin de proyectar la solvencia financiera del Instituto para el corto, mediano y largo plazo. En el escenario base, se demostró que desde los flujos estimados de ingresos de la cartera hipotecaria hasta las devoluciones de la SCV a la derechohabiente y a partir de las disponibilidades, los flujos del Instituto son suficientes para cumplir con todas las obligaciones. Se debe tomar en cuenta que el 97.1 % de los flujos proyectados de la devolución del SSV se ubican en las bandas mayores a 15 años de materialización.

Adicionalmente, se realizó un análisis de optimización de los requerimientos por pérdidas inesperadas que se logró con la modificación de la política de reasignación del pasivo del Instituto, iniciativa que se tradujo en ahorros significativos de dichos requerimientos. La propuesta anterior permitió un aumento en el ICAP, pasando de 12.96% a 13.52% en estimaciones previas, para cerrar diciembre de 2020 en 13.09%, permitiendo así un pago de interés en el saldo de la SCV de 11,634 mdp.

Gráfica 25. Evolución mensual del ICAP



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Riesgo Operativo

Una falla en los sistemas operacionales o en la infraestructura institucional, pudiera implicar una reducción en las capacidades que tiene el instituto de poner a la disposición de los derechohabientes soluciones financieras, atención de calidad y pone en riesgo el patrimonio de los derechohabientes.

Por lo anterior, el Instituto, buscando proteger el patrimonio de todos los derechohabientes, se da a la tarea de monitorear los riesgos operacionales globales por medio del monto que representan las incidencias que se consideran un riesgo potencial, esto se hace con el uso de un modelo de Pérdida Esperada.

Un nivel de tolerancia aceptable es de 0.05% del Patrimonio (alrededor de 138.7 mdp) y el nivel fuera de la tolerancia es de 0.08% del Patrimonio (alrededor de 221.9 mdp). Al cierre del año, el indicador se ubicó en 0.031% del Patrimonio, quedando dentro de los niveles tolerables y siendo menor respecto al cierre 2019. Las incidencias por riesgo operacional son las siguientes:

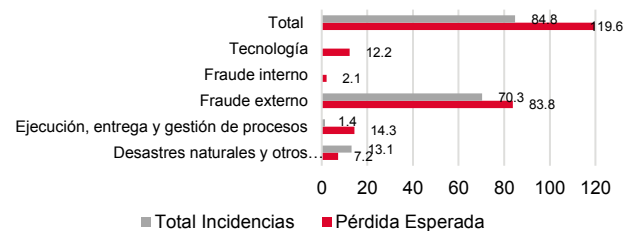
Ilustración 15. Modelo de Pérdida esperada



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Su comportamiento respecto a los resultados del modelo de Pérdida Esperada son los siguientes:

Gráfica 26. Resultados del modelo de Pérdida Esperada



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Como se observa en la gráfica, el monto total de incidencias por riesgo operacional estuvo un 40% abajo del estimado de pérdida esperada, lo que permitirá definir nuevas variables y estrategias para la calibración del modelo durante su actualización 2021.

Este primer esfuerzo permite visualizar una exposición mucho más real sobre las operaciones del Instituto, el cual debe de ser igual de dinámico que los cambios que se van suscitando en la operación.

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

Finalmente, es importante mencionar que la información aquí presentada se encuentra, a mayor detalle, dentro del Informe Anual de Riesgos 2020.

7. Vinculación del Infonavit con el Sector Vivienda

La Administración Federal se dio a la tarea de definir las grandes líneas que se deben seguir para contribuir a la generación de mayor bienestar para la población. Esto se plasmó en el documento rector de la política nacional (Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, PND); El Infonavit, en su carácter de institución de servicio y seguridad social, se alinea al eje General de Política Social del PND, mismo que incluye al programa de Desarrollo Urbano y Vivienda y, en éste, se delinear los dos grandes objetivos en los que el Infonavit participa de manera activa: las acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda y, la reestructuración de vivienda.

Siguiendo las líneas de la política nacional vigente y poniendo a los derechohabientes en el centro de las decisiones, se creó el Programa de Responsabilidad Compartida. Adicionalmente, se continúa impulsando fuertemente la colocación de créditos para el mejoramiento y la construcción de vivienda. Ofrecer más y diversas soluciones financieras permite que las familias de los derechohabientes mejoren su calidad de vida y ejerzan de manera plena su derecho a la vivienda adecuada.

Cumplimiento de los objetivos

El primer objetivo que se estableció en el PND consiste en la reestructuración de 194,000 créditos (durante 2019), esto se hace con la finalidad de aliviar la carga financiera que injustamente sufren muchas de las familias trabajadoras, beneficiándolas económicamente de manera importante y brindándoles certeza respecto a su patrimonio.

El cumplimiento de este objetivo se mide con el número de personas beneficiadas con una reestructura de crédito en VSM a pesos. Al cierre de 2020, con el programa de Responsabilidad Compartida, se logró reestructurar 74,338 créditos.



Responsabilidad Compartida benefició a 259,539 derechohabientes desde su creación en 2019

²⁰Noroeste: 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.

El beneficio total por condonación asciende a

58,827 mdp

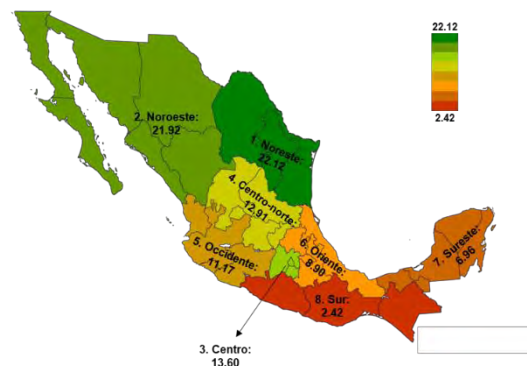
El segundo objetivo consiste en poner como prioridad a la vivienda social con el otorgamiento de miles de acciones de mejoramiento ampliación y construcción de vivienda. Este objetivo se mide con base en lo establecido en el Programa Operativo Anual (POA) y a continuación se muestran los principales resultados:

A diciembre de 2020 se formalizaron 134,422 acciones de mejoramiento y construcción de vivienda (créditos no hipotecarios), lo que representó un cumplimiento del 80.7% respecto a la meta plasmada en el POA (166,543 acciones).

Es importante destacar que los objetivos planteados se buscan cumplir para mejorar la calidad de vida de los derechohabientes con soluciones financieras adaptadas a sus necesidades y siempre poniéndolos en el centro de las acciones.

Como complemento a las acciones anteriores, se muestra en el siguiente mapa la originación total por cada una de las regiones definidas²⁰ por el Infonavit y en la siguiente gráfica la originación total por decil de ingreso de los trabajadores registrados en el IMSS.

Ilustración 16. Distribución de la originación total por región - Cierre 2020 (%)



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

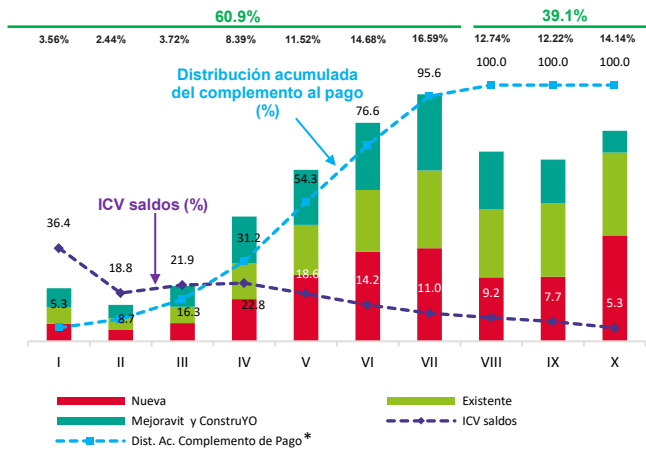
Centro-norte: Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro, San Luis Potosí y Zacatecas.

Centro: Estado de México, Morelos y Ciudad de México.

Sur: Chiapas, Guerrero y Oaxaca.

Sureste: Campeche, Quintana Roo, Tabasco y Yucatán.

Gráfica 27. Otorgamiento de crédito por intervalo de ingresos
Unidad de Medida y Actualización, deciles UMA (%)



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

*Valor presente del monto total del Complemento al pago para los créditos hipotecarios originados durante el año.

De las figuras anteriores se destaca que, la mayor proporción de créditos se otorga en las regiones del norte (44.04%); también que el 60.90% del total de créditos formalizados en 2020 fue para trabajadores que se encuentran hasta el decil VII (hasta 11,592 pesos de ingreso), priorizando a los derechohabientes con menor ingreso.



**3 de cada 5
créditos
formalizados
se otorgaron a
derechohabientes con un
ingreso de hasta 11,592
pesos**

Los derechohabientes que se encuentran en estos deciles tienden a presentar una rotación laboral más frecuente y un ICV más elevado, lo anterior complica de manera importante la posibilidad que tienen para acceder a un crédito hipotecario con la banca comercial. El Infonavit, apoyando a los derechohabientes en la construcción de su patrimonio y cumpliendo con su misión social, destinó gran parte del complemento al pago en estos derechohabientes.

Es importante destacar que el apoyo brindado por el Instituto a la Administración Federal no se limita únicamente a la reestructura de créditos y a las acciones de mejoramiento, ampliación y construcción de vivienda; también, se colaborará de manera activa a través de los proyectos y programas institucionales (revisar Plan de Labores y Financiamientos 2021). Lo anterior contribuye a garantizar el

ejercicio pleno del derecho a una vivienda adecuada que tienen todos los trabajadores.

8. Capítulos Financieros Especiales

El nuevo crédito en pesos del Infonavit

La solución actual de crédito en pesos del Infonavit tiene una **tasa de interés fija de 12%**, con un apoyo mensual denominado **complemento de pago (CP)** para trabajadores de menores ingresos que reduce la tasa efectiva por debajo de 12%; este apoyo es: a) **progresivo**, ya que entre menor es el ingreso del trabajador, mayor es el CP y por ende menor la tasa efectiva y b) **temporal**, dado que este apoyo se va reduciendo en el tiempo bajo el supuesto de que los acreditados tienen carrera salarial a lo largo de los años (i.e. 4% a 4.5% anual). Sin embargo, de acuerdo con estudios realizados por Infonavit, este supuesto no solo no se cumple, sino que además existe evidencia de que los acreditados enfrentan situaciones de rezago salarial respecto a las mensualidades que deben cubrir, lo que afecta su ingreso disponible y deriva eventualmente en incumplimiento.

Por lo anterior, el Infonavit decidió replantear la solución de crédito en pesos actual para constituir un esquema que **adopte supuestos más congruentes con la realidad económica de sus acreditados**.

Durante 2020 se trabajó en el diseño de esta nueva solución en pesos, el cual tiene como premisas principales:

1. Reducción de las tasas de interés bajo un esquema de tasas diferenciadas por nivel salarial.
2. Pago fijo durante toda la vida del crédito, independientemente si el trabajador cuenta o no con relación laboral.
3. Ajuste a los Montos Máximos de Crédito sin afectar el monto del sector de menor salario y edad.

El siguiente esquema resume las principales características que definen la transición del esquema actual con complemento de pago a un esquema con tasas diferenciadas:

Esquema actual con complemento de pago	Esquema con tasas diferenciadas
Tasa de interés fija del 12% con Complemento de Pago	Tasa de interés fija diferenciada por nivel salarial Sin Complemento de Pago
La mensualidad aumenta cada año [4-4.5%]	Pago fijo en toda la vida del crédito

Esquema actual con complemento de pago	Esquema con tasas diferenciadas
Cuando el acreditado pierde su empleo formal, el equivalente al 5% de la Aportación Patronal la debe cubrir el acreditado con sus recursos	El monto de la mensualidad es la misma sin importar que el trabajador tenga o no empleo formal.
Cobertura de seguros de vida, daños y desempleo	Se preservan los seguros
Prórrogas en episodios de desempleo incrementan el saldo a una tasa de 12% anual	Prórrogas en episodios de desempleo incrementan el saldo a una tasa inferior al 12% anual, dependiendo del nivel salarial
Sin incentivo al buen comportamiento de pago	Programas de incentivo al buen comportamiento de pago: 24 mensualidades cumplidas x 1 mes de descuento para promover pago cumplido

Análisis de viabilidad financiera del nuevo esquema de crédito en pesos

Los análisis de viabilidad financiera de largo plazo indican que **la solución de tasas diferenciadas propuesto es financieramente viable**.

Esta nueva solución estará sujeta de forma permanente a una **revisión semestral por parte de los Órganos de Gobierno del Infonavit** con el fin de conocer su desempeño e identificar posibles ajustes ante escenarios adversos que pudieran poner en riesgo la viabilidad financiera de la solución. Lo anterior permitirá, en caso de ser necesario, hacer las modificaciones conducentes para preservar en todo momento la estabilidad financiera del Instituto.

Costo Anual Total (CAT) del Infonavit

Como complemento al trabajo de diseño del nuevo esquema de crédito en pesos, durante 2020 se llevaron a cabo diversas mesas de trabajo con el Banco de México (Banxico) con la finalidad de definir la metodología del cálculo del Costo Anual Total (CAT) para la solución Tradicional del Infonavit. Lo anterior tiene como objetivo transparentar el CAT del Infonavit y, permitir así, que los derechohabientes, en un entorno de competencia, tomen mejores decisiones respecto a la solución de crédito que más se adecúa a sus necesidades y capacidades financieras.

Durante 2021, y de manera paralela a la implementación de la nueva solución en pesos, Infonavit trabajará con Banxico con el propósito de publicar el CAT en su plataforma comparativa.

Responsabilidad Compartida: Ventanilla abierta

En 2020 se trabajó en el análisis para el diseño de un programa universal de reestructuras, de tal manera que mejore las condiciones de los acreditados en VSM y que sea financieramente viable para el Instituto, a partir de las siguientes premisas:

1. **Universalidad:** cualquier crédito denominado en salarios mínimos podrá reestructurar su crédito a pesos. Será indispensable evaluar las limitaciones en créditos bursatilizados y cofinanciados con bancos.
2. **Ventanilla abierta:** programa permanente de conversión de créditos en salarios mínimos a pesos.
3. **Solución de crédito en pesos:** la conversión de salarios mínimos a pesos se hará a la nueva solución en pesos del Infonavit con los parámetros vigentes al momento.

Dado lo anterior, se analizaron 3.86 millones de derechohabientes con un crédito hipotecario en VSM, con un saldo equivalente a 1.03 billones de pesos.

En 2021 se espera terminar el diseño del programa, de tal forma que todos los acreditados en VSM tengan oportunidad de reestructurar su crédito a pesos²¹. Asimismo, durante el mismo año, se someterá a la aprobación del H. Consejo de Administración y, en caso de que así lo determine, comenzará la implementación de las reestructuras a pesos en beneficio de los acreditados.

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 2020 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. Autoseguro de crédito, y
5. Programa Responsabilidad Compartida.

Tabla 13. La cobranza social del Infonavit en 2020

Cifras en millones de pesos

Concepto	2020
Cobranza social del Infonavit	32,037
1. Complemento de pago	14,196
2. Responsabilidad compartida	10,636
3. Autoseguro de crédito	3,262
4. Quitas y bonificaciones	2,056
4.1 Descuento por liquidación anticipada	923
5. Reestructuras	964
Rendimiento a la SCV	77,598
Cantidad básica	65,964
Cantidad de ajuste	11,634
Rendimiento nominal SCV (%)	6.00%
Costo de la Cobranza Social para SCV (%)	2.48%

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

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. En 2020 la mutualidad otorgó un complemento de pago de \$14,196 millones de pesos (mdp). Esta cifra corresponde al beneficio otorgado al portafolio en pesos originado a partir de 2014 hasta 2020 (más de 1.7 millones de acreditados).
2. **Responsabilidad compartida.** El beneficio de este programa se refiere a la condonación sobre el saldo de los créditos otorgado en 2020, que ascendió a 10,636 mdp.
El beneficio total equivale a las reservas de extensión que Infonavit tenía provisionadas en su balance, las cuales ascendieron a \$9,689 mdp en 2020; este

²¹ Con las respectivas limitaciones para créditos bursatilizados y cofinanciados.

beneficio no representó un gasto adicional para el Instituto.

3. **Autoseguro de crédito.** Este beneficio corresponde a la reserva que Infonavit constituye para los acreditados que, por motivos de incapacidad o muerte, los libera de las obligaciones derivadas del crédito.
4. **Quitas y bonificaciones.** Corresponde a todos aquellos beneficios que otorga el Infonavit y que disminuyen el saldo de los créditos (i.e Descuento por liquidación anticipada con \$923 mdp). Estos beneficios no constituyen flujo de efectivo.
5. **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).

En 2020 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 250 puntos básicos. No obstante, la adecuada gestión financiera, aunada a una política de austeridad eficiente permitieron otorgar un rendimiento nominal a la SCV de 6.00%.

Descuento por liquidación anticipada

El programa Descuento por Liquidación Anticipada tiene por objetivo incentivar la liquidación anticipada de los créditos. A finales de 2019 se estableció un Fondo revolvente, cuyo funcionamiento se definió a través de un análisis elaborado en 2020, en el cual se encontró que entre 2014 y 2019 se había beneficiado a 79,714 acreditados a través del programa. En el 26% de los casos (20,756), los acreditados habían amortizado menos del 50% de su deuda al momento de aplicar el programa, lo cual hizo que los descuentos fueran más costosos para el Instituto.

Tabla 14. Aplicación del programa 2014-2019 (acreditados beneficiados)

Deuda actual / Deuda original*	Total 2014 - 2019	% Total
Hasta 5%	11,282	14%
(5% - 10%]	7,845	10%
(10% - 15%]	6,768	8%
(15% - 20%]	5,677	7%
(20% - 22.5%]	2,718	3%
(22.5% - 25%]	2,388	3%
(25% - 30%]	4,476	6%
(30% - 40%]	7,641	10%
(40% - 50%]	6,716	8%
(50% - 60%]	6,169	8%

²² La rentabilidad está medida a través de la Tasa Interna de Retorno (TIR); para 2020 el umbral fue 120 puntos base y para 2021 el umbral fue 42 puntos base.

(60% - 70%]	5,523	7%
(70% - 80%]	4,301	5%
(80% - 90%]	2,826	4%
(90% - 100%]	1,937	2%
Más de 100%	3,447	4%
Total	79,714	100%

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Asimismo, entre 2014 y 2019 se destinaron 2,164.5 mdp en descuentos del programa. El 49% de los descuentos (1,072.5 mdp) se concentraron en el 26% de los acreditados que habían amortizado menos de la mitad de su deuda.

Tabla 15. Aplicación del programa 2014-2019 (millones de pesos)

Deuda actual / Deuda original*	Total 2014-2019	% Total
Hasta 5%	\$17.5	1%
(5% - 10%]	\$40.1	2%
(10% - 15%]	\$57.8	3%
(15% - 20%]	\$67.9	3%
(20% - 22.5%]	\$39.7	2%
(22.5% - 25%]	\$39.3	2%
(25% - 30%]	\$86.0	4%
(30% - 40%]	\$188.1	9%
(40% - 50%]	\$214.7	10%
(50% - 60%]	\$246.1	11%
(60% - 70%]	\$264.2	12%
(70% - 80%]	\$240.3	11%
(80% - 90%]	\$181.0	8%
(90% - 100%]	\$140.9	7%
Más de 100%	\$341.1	16%
Total	\$2,164.5	100%

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Uno de los criterios definidos para este Fondo es que su presupuesto no podrá ser superior a un monto equivalente a 0.075% del saldo de la Subcuenta de Vivienda (SCV) con el fin de no afectar el rendimiento a la misma. Asimismo, se determinó que la rentabilidad esperada que recibirá el Fondo Nacional de la Vivienda de los créditos beneficiados con el programa deberá encontrarse en un rango prudencial de hasta 120 puntos base en promedio menor respecto a la rentabilidad observada de los créditos que liquidaron sus adeudos por cuenta propia en el último año²².

El presupuesto para 2020 fue de 923 mdp y para el 2021 será de 1,010 mdp.

Los nuevos criterios del fondo revolvente, además de velar por la salud financiera del Instituto, generan un beneficio progresivo para los trabajadores beneficiados. Por ejemplo, a un trabajador con un salario de originación de hasta 2 VSM se le otorga un beneficio equivalente a la condonación de 13.5

mensualidades; en cambio para un acreditado con salario de originación de más de 20 VSM, se le otorga un beneficio que representa 5 meses de condonación.

9. Reforma a la Ley del Infonavit

El 16 de diciembre de 2020 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el decreto por el que se reforman y se agregan distintas disposiciones a la Ley del Infonavit. Fundamentalmente, los principios rectores de esta reforma se basan en el derecho constitucional que tienen todos los mexicanos de acceder a una vivienda que reúna las condiciones de habitabilidad y que garantice la seguridad de sus ocupantes. Además, que permita la posibilidad de elegir la forma en la que dispondrán de sus ahorros, con una mayor flexibilidad en las opciones de financiamiento para construir patrimonio.

Esta reforma puede entenderse a través de 6 principales cambios:



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

Durante 2020 se diagnosticó que, para lograr la implementación gradual de dicha reforma, será necesario que durante 2021 se trabaje arduamente en modificar la arquitectura normativa que rige al Infonavit a fin de que sea acorde con los nuevos objetivos de la reforma. Esto implica primero, trabajar en coordinación con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) para incorporar las modificaciones a la Circular Única de los Órganos y Entidades de Fomento (CUOEF) que requiere cambios sustanciales en parámetros de riesgo, cálculos de reservas, ICAP, créditos

para no activos, todo esto contenido en los siguientes apartados:



Segundo, modificaciones al marco normativo del Instituto que incluye cambios en las Reglas de Otorgamiento de Crédito (ROC) para que contengan los requisitos de acceso al crédito, para que cualquier derechohabiente tenga claridad de lo que se requiere para solicitar, obtener y pagar un crédito Infonavit. Asimismo, las Políticas en Materia de Originación y Administración del Crédito (POC) para que contemplen la estrategia global de originación, imponiendo el marco de referencia de solvencia financiera, riesgos a cuidar y directrices generales de la operación crediticia y de cobranza, y finalmente, modificaciones a las Políticas para la Administración Integral de Riesgos (MAIR), Manual de Crédito (MIAC), Disposiciones respecto a los Montos Máximos de Crédito.

10. Resultados del Plan de Labores y Financiamientos

En 2020 el Infonavit continuó con un proceso de transformación encaminado a entender con mayor profundidad las necesidades de los derechohabientes y a generar las soluciones adecuadas para su atención. La implementación de diversos servicios y soluciones que satisfagan las necesidades de los derechohabientes es resultado de la ejecución de varios proyectos institucionales.

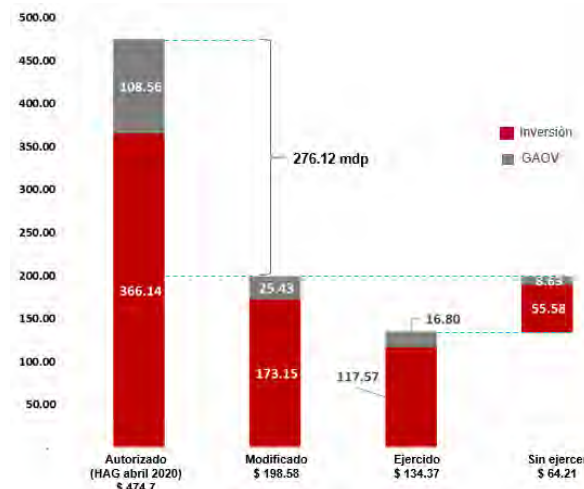
Cada proyecto contribuye al proceso de transformación del Instituto hacia un Infonavit más analítico y digital, que pone en el centro al derechohabiente, buscando cubrir sus necesidades con claridad, transparencia y sensibilidad social.

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

El Presupuesto del portafolio de proyectos autorizado por la H. Asamblea General del 30 de abril de 2020 fue de 474.7 millones de pesos, mdp, de los cuales, durante el año se generaron economías por 25.9 mdp por contrataciones y erogaciones que ya no fueron necesarias para alcanzar los objetivos definidos por algunos proyectos. Ahora bien, 2020 fue un año atípico enmarcado por la pandemia mundial, razón por la que, durante el segundo semestre de 2020, la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos solicitó a la Oficina de Proyectos Institucionales revisar los montos de presupuesto que serían factibles de erogarse en 2020, resultando necesario reprogramar la ejecución de 250.2 mdp para utilizarse en 2021, atendiendo los propios ajustes que experimentaron los planes de trabajo de los proyectos, que modificaron sus tiempos de ejecución así como el calendario de adquisiciones de productos y servicios de diferentes proveedores; es por lo anterior, que en la siguiente gráfica y tabla se muestran presupuestos autorizados y modificados:

Gráfica 28. Avance en el ejercicio del presupuesto 2020

Presupuesto Autorizado (en H. Asamblea General de abril 2020), modificado, ejercido y sin ejercer
Cifras en millones de pesos, al 31 de diciembre de 2020



* Fuente: Oficina de Proyectos Institucionales con información de la Gerencia Senior de Administración de Presupuesto, SGARH

Tabla 16. Presupuesto Autorizado (en H. Asamblea General de abril 2020), modificado, ejercido y sin ejercer

Proyecto	Autorizado	Modificado	Ejercido	Sin ejercer
1. Reingeniería de la Plataforma de Recaudación Fiscal	39.00	39.00	38.49	0.51
2. Transformación Digital	34.55	30.72	23.54	7.18
3. Plataforma Operativa y Tecnológica de Autoproducción de Vivienda	26.78	15.96	3.60	12.35
4. Créditos Solidarios (Unamos Créditos Infonavit)	40.29	20.35	17.45	2.91
5. Sistema Integral de Administración de Créditos y Atención a Acreditados (SIAC)	40.01	9.00	4.97	4.03
6. Nuevo Sistema de Evaluación de Desempeño	16.00	9.00	7.80	1.20
7. Sistema de Información Infonavit (2020)	15.67	8.07	2.31	5.76
8. Modernizar Plataforma de Gestión y Análisis de Datos e Información	30.00	7.00	0.00	7.00
9. Responsabilidad Compartida 1.1	6.56	6.56	0.38	6.18
10. Ampliación de Servicios Electrónicos para los DH	6.20	6.20	6.01	0.19
11. CRM / Chatbot para Redes Sociales	6.15	6.15	6.15	0.00
12. Consolidación del Servicio de Pagos en Exceso	9.16	5.70	4.99	0.71
13. Reingeniería del Servicio de Citas	5.06	5.06	4.33	0.73
14. Crédito hipotecario Individual INFONAVIT-FOVISSSTE para adquisición de vivienda	4.57	4.57	0.76	3.81
15. Automatización al Seguimiento de la Conciliación Contable Operativa	4.51	4.51	1.45	3.06
16. Aportaciones Extraordinarias	4.27	3.97	3.97	0.00
17. Ampliar las opciones de pago de DEPOREF	3.20	3.20	3.20	0.00

Proyecto	Autorizado	Modificado	Ejercido	Sin ejercer
18. Cuenta Infonavit + Crédito Bancario	50.00	3.00	0.36	2.64
19. Robustecer y facilitar la captación de pagos de amortización de créditos	2.35	2.35	1.95	0.41
20. Plataforma Biométrica Institucional 2.0	78.60	2.00	0.00	2.00
21. Transición al nuevo modelo de delegaciones	2.00	2.00	0.00	2.00
22. Fortalecimiento de la marca Infonavit	8.00	1.99	1.72	0.27
23. Chat Institucional en WhatsApp y Canales Digitales	6.00	1.20	0.00	1.20
24. Reingeniería del Cálculo de Flujo de Efectivo e informes en la Plataforma de Administración de Inversiones (PAI)	0.98	0.53	0.49	0.03
25. Web Service de Avisos de Créditos	2.44	0.44	0.44	0.00
26. Rediseño de la Intranet Institucional	0.04	0.04	0.00	0.04
27. Dispositivos biométricos para la Origenación de crédito	0.09	0.01	0.01	0.00
28. Señalética Institucional	30.00	0.00	0.00	0.00
29. Mejora Integral del Servicio	2.22	0.00	0.00	0.00
30. Aplicación de las estrategias de atención de vivienda abandonada, en recuperación y adjudicada con regeneración urbana y social *	0.00	0.00	0.00	0.00
31. Automatización del sistema de pagos de los acreditados REA*	0.00	0.00	0.00	0.00
32. Atención a titulación y cancelación de hipotecas*	0.00	0.00	0.00	0.00
33. Reportes Regulatorios para la CNBV*	0.00	0.00	0.00	0.00
34. Diseño y aplicación de metodología para evaluar el impacto de los productos y servicios ofrecidos por el Infonavit *	0.00	0.00	0.00	0.00
35. Migrantes, incorporación de canales de captación*	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	474.68	198.58	134.37	64.21

* Proyectos que no solicitaron recursos a la H. Asamblea General en abril 2020.

Principales resultados.

Como resultado de la ejecución de los proyectos institucionales en 2020, se pueden destacar las siguientes soluciones o servicios en favor de los derechohabientes y patrones:

- Liberación de la versión 4 de la aplicación móvil, con servicios como “Carta Constancia de Intereses”, “Avisos de Suspensión y Retención”, así como “SalDOS y Movimientos” mejorados.
- Uso de Firma electrónica del SAT para la devolución de pagos en exceso a través de Mi Cuenta Infonavit.
- Mejoras en la Consulta del resumen de movimientos de la subcuenta de vivienda (se pueden consultar movimientos desde 1992).
- Generación de la guía de consulta rápida de requisitos para los trámites y servicios más solicitados en CESIs.
- Puesta en marcha de la origenación de crédito para dos personas, en el marco del Programa Unamos créditos.
- En cuanto a Autoproducción de vivienda, inició la operación de las siguientes soluciones: "Reparaciones Menores",

“Autoproducción con Asistencia Técnica” y “Autoproducción con Constructora”.

- Implementación tecnológica y puesta en operación del Crédito conjunto con FOVISSSTE.
- Puesta en marcha de la plataforma tecnológica que permite el intercambio de información bidireccional con los sistemas de nómina de empresas aportantes, para facilitar el cálculo de las aportaciones y amortizaciones.
- Cuatro bancos (HSBC, Bancoppel, Banco Azteca y Santander) ya reciben depósitos referenciados, DEPOREF, para el Instituto.
- Se incorporaron dos nuevas remesadoras (Maxi transfer e Intercambio Express) para captar pagos de créditos desde EUA, lo cual proporcionó nuevos puntos de recepción de pago.

Tabla 17. Desempeño del Plan de trabajo del Portafolio (avance real del proyecto / avance planeado al 31 de diciembre de 2020)

No.	Proyectos	Tipo	Desempeño
1	Ampliación de Servicios Electrónicos para los Derechohabientes	E	96%
2	Aportaciones Extraordinarias	E	96%
3	Automatización del sistema de pagos de los acreditados REA*	E	100%
4	Consolidación del Servicio de Pagos en Exceso	E	98%
5	Créditos Solidarios (Unamos Créditos Infonavit)	E	99%
6	Reportes Regulatorios para la CNBV*	E	99%
7	Cuenta Infonavit + Crédito Bancario	E	92%
8	Plataforma Biométrica Institucional 2.0	E	63%
9	Plataforma Operativa y Tecnológica de Autoproducción de Vivienda	E	99%
10	Sistema de Información Infonavit (2020)	E	99%
11	Sistema Integral de Administración de Créditos y Atención a Acreditados (SIAC)	E	94%
12	Transformación Digital	E	100%
13	Aplicación de las estrategias de atención de vivienda abandonada, en recuperación y adjudicada con regeneración urbana y social	E	86%
14	Responsabilidad Compartida 1.1 **	E	99%
15	Atención a titulación y cancelación de hipotecas**	E	100%
16	Chat Institucional en WhatsApp y Canales Digitales	E	87%
17	Mejora Integral del Servicio	E	100%
18	Modernizar Plataforma de Gestión y Análisis de Datos e Información	E	96%
19	Señalética Institucional	E	96%
20	Fortalecimiento de la marca Infonavit	E	100%
21	Transición al nuevo modelo de delegaciones	T	99%
22	Reingeniería del Servicio de Citas	T	93%
23	Automatización al Seguimiento de la Conciliación Contable Operativa	T	106%
24	Reingeniería de la Plataforma de Recaudación Fiscal	T	93%
25	Rediseño de la Intranet Institucional**	T	99%
26	Robustecer y facilitar la captación de pagos de amortización de créditos**	T	99%
27	Ampliar las opciones de pago de DEPOREF	T	100%
28	Nuevo Sistema de Evaluación de Desempeño	T	99%
29	Reingeniería del Cálculo de Flujo de Efectivo e informes en la Plataforma de Administración de Inversiones (PAI)	T	99%

No.	Proyectos	Tipo	Desempeño
30	Web Service de Avisos de Créditos	T	99%
31	CRM / Chatbot para Redes Sociales	E	Concluido
32	Diseño y aplicación de metodología para evaluar el impacto de las soluciones y servicios ofrecidos por el Infonavit	T	Concluido
33	Migrantes, incorporación de canales de captación	T	Concluido
34	Crédito hipotecario Individual INFONAVIT-FOVISSSTE para adquisición de vivienda	E	Concluido
35	Dispositivos biométricos para la Originación de crédito	E	Concluido

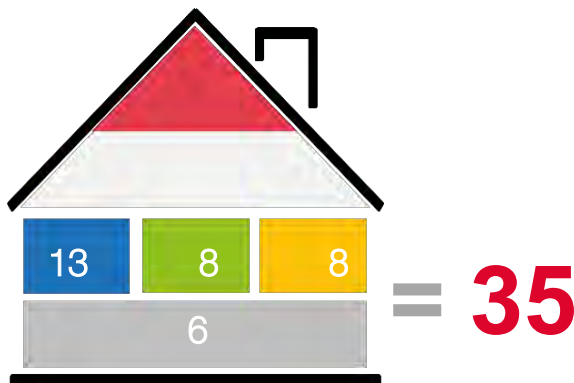
* Plan de trabajo integral en construcción. Se muestra avance contra plan de trabajo general.

** Proyectos concluidos y en proceso de formalización administrativa del documento de conclusión.

E: Estratégico

T: Táctico

Ilustración 17. Portafolio de proyectos 2020 por eje estratégico:



Detalle de proyectos por eje:

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

1. Transformación Digital.
2. Consolidación del Servicio de Pagos en Exceso.
3. Ampliación de Servicios Electrónicos para los derechohabientes.
4. Mejora Integral del Servicio.
5. Transición al nuevo modelo de delegaciones.
6. Chat Institucional en WhatsApp y Canales Digitales.
7. Atención a titulación y cancelación de hipotecas.
8. Reingeniería del Servicio de Citas.
9. Señalética Institucional.
10. Fortalecimiento de la marca Infonavit.
11. CRM / Chatbot para Redes Sociales.

12. Dispositivos Biométricos para la Originación de Crédito.
13. Diseño y Aplicación de Metodología para Evaluar el Impacto en las líneas de financiamiento y Servicios Ofrecidos por el Infonavit.

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

1. Créditos Solidarios (Unamos Créditos Infonavit).
2. Plataforma Operativa y Tecnológica de Autoproducción de Vivienda.
3. Aportaciones Extraordinarias.
4. Responsabilidad Compartida 1.1.
5. Cuenta Infonavit + Crédito Bancario.
6. Aplicación de las estrategias de atención de vivienda abandonada, en recuperación y adjudicada con regeneración urbana y social (2020).
7. Crédito Hipotecario Individual Infonavit-Fovissste para Adquisición de Vivienda.
8. Migrantes, incorporación de canales de captación.

Eje 3. Operación eficiente y transparente

1. Reingeniería de la Plataforma de Recaudación Fiscal.
2. Sistema Integral de Administración de Créditos y Atención a Acreditados (SIAC).
3. Automatización del sistema de pagos de los acreditados REA.
4. Web Service de Avisos de Créditos.
5. Reingeniería del cálculo de flujo de efectivo e informes en la Plataforma de Administración de Inversiones (PAI).
6. Robustecer y facilitar la captación de pagos de amortización de créditos.
7. Ampliar las opciones de pago de DEPOREF.
8. Automatización al Seguimiento de la Conciliación Contable Operativa.

Habilitadores: Plataformas institucionales transversales

1. Modernizar Plataforma de Gestión y Análisis de Datos e Información.
2. Reportes Regulatorios a la CNBV.
3. Sistema de Información Infonavit (2020).
4. Plataforma Biométrica Institucional 2.0.
5. Nuevo Esquema de Evaluación de Desempeño.
6. Rediseño de la Intranet Institucional

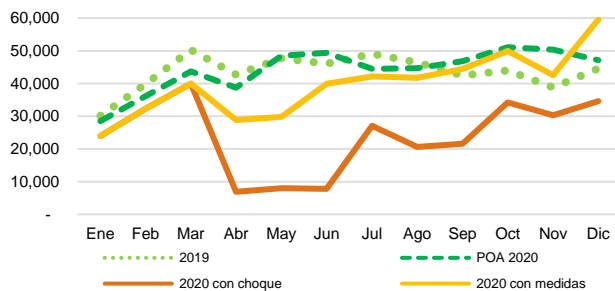
11.Resultado del Programa Operativo Anual 2020

Durante el 2020, ante el golpe económico provocado por la pandemia y su repercusión en la colocación crediticia, el Instituto diseñó e implementó medidas de apoyo en tiempo récord para las y los acreditados, patrones y desarrolladores. Estas medidas estuvieron vigentes del 15 de abril al 31 de agosto de 2020.

En suma, estas estrategias lograron contrarrestar en gran medida el choque de la pandemia reflejado en la colocación de 2020 con 475,245 créditos totales, un cumplimiento de **89.75% de la meta establecida** en el Programa Operativo Anual para 2020.

Cabe destacar que, de no haber puesto en marcha las medidas arriba mencionadas, la caída en la colocación se estimó hasta en 287 mil créditos, es decir, una reducción de 40% respecto al cierre del año.

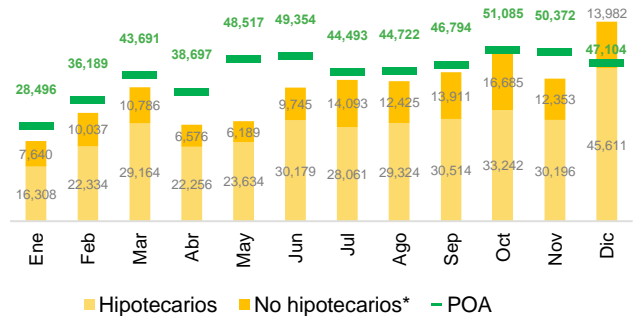
Gráfica 29. Colocación de créditos hipotecarios (vivienda nueva y existente) y créditos para no hipotecarios



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

En la siguiente gráfica se puede observar que los niveles de colocación se fueron recuperando en el segundo semestre del año; inclusive en diciembre, superaron a la meta.

Gráfica 30. Colocación de créditos en 2020 vs POA



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

* Considera los programas Mejoravit y ConstruyO.

Tabla 18. Avance de crédito por tipo de crédito

	2020	% de Cumplimiento	2019	Var % Anual
Nueva	183,167	99.42	186,500	-1.79
Existente	157,656	88.20	164,961	-4.43
Total hipotecarios	340,823	93.90	351,461	-3.03
No Hipotecarios ^{1/}	134,422	80.71	170,500	-21.16
Total	475,245	89.75	521,961	-8.95

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización 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/ Considera los programas Mejoravit y ConstruyO.

Tabla 19. Avance de crédito por intervalo salarial (UMA)

Intervalos UMA	2020	% de cumplimiento	2019	Variación anual %
Hasta 2.6	82,148	100.10	77,495	6.00
De 2.61 a 4.0	93,320	89.79	98,232	-5.00
De 4.01 A 5.0	34,523	96.04	34,425	0.28
De 5.01 a 10.0	72,319	91.38	75,472	-4.18
Mayor a 10.0	53,729	86.82	60,559	-11.28
Suma	336,039	92.58	346,183	-2.93
Apoyo Infonavit	4,784	NA	5,278	-9.36
Total	340,823	93.90	351,461	-3.03

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización 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.

Tabla 20. Crédito de vivienda nueva y existente por intervalo salarial (UMA) Cierre a diciembre 2020 (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	1,434	1,522	519	1,022	713	5,210	918	735	343	700	313	3,009
Baja California	745	2,168	890	1,248	1,123	6,174	1,363	2,773	965	1,762	1,211	8,074
Baja California Sur	336	225	94	271	233	1,159	403	297	117	440	297	1,554
Campeche	24	25	4	28	36	117	221	183	97	289	221	1,011
Coahuila	2,413	2,949	1,028	1,876	1,514	9,780	2,360	2,732	1,073	2,448	1,116	9,729
Colima	596	627	158	382	205	1,968	678	434	149	340	125	1,726
Chiapas	210	245	134	255	203	1,047	529	555	222	524	284	2,114
Chihuahua	1,099	1,339	456	991	1,327	5,212	2,822	4,833	1,318	2,282	1,166	12,421
Ciudad de México	119	491	53	432	2,532	3,627	1,831	1,989	1,318	3,868	3,649	12,655
Durango	1,161	768	208	405	172	2,714	1,594	1,049	272	530	238	3,683
Guanajuato	2,720	4,289	1,347	2,497	1,568	12,421	1,818	2,195	860	1,680	645	7,198
Guerrero	98	66	44	140	196	544	392	265	115	365	222	1,359
Hidalgo	1,345	1,520	646	1,445	1,000	5,956	440	403	207	539	281	1,870
Jalisco	5,090	5,043	1,491	3,032	2,887	17,543	3,324	3,473	1,429	3,089	1,765	13,080
México	2,306	2,749	998	2,711	2,616	11,380	2,217	2,619	1,471	4,306	3,044	13,657
Michoacán	1,138	919	265	599	496	3,417	974	648	244	589	362	2,817
Morelos	76	68	33	205	731	1,113	238	243	152	399	514	1,546
Nayarit	330	352	137	177	173	1,169	409	362	143	271	117	1,302
Nuevo León	6,738	12,641	4,111	6,107	3,687	33,284	2,540	2,691	1,421	3,135	2,375	12,162
Oaxaca	63	36	18	55	77	249	149	108	66	169	88	580
Puebla	1,964	1,329	374	1,106	1,246	6,019	746	802	401	976	652	3,577
Querétaro	648	1,043	376	1,461	2,859	6,387	414	753	388	976	816	3,347
Quintana Roo	4,270	2,547	869	1,562	1,009	10,257	651	474	197	470	233	2,025
San Luis Potosí	535	961	446	981	1,151	4,074	907	1,327	669	1,076	553	4,532
Sinaloa	1,707	1,639	451	781	510	5,088	1,738	1,167	492	915	374	4,686
Sonora	1,004	1,696	473	983	696	4,852	1,796	1,595	603	1,192	632	5,818
Tabasco	240	247	74	168	173	902	425	375	180	436	245	1,661
Tamaulipas	1,777	4,965	959	1,148	591	9,440	2,116	2,967	941	1,773	1,005	8,802
Tlaxcala	384	293	72	166	130	1,045	199	190	92	229	133	843
Veracruz	1,504	976	295	705	632	4,112	2,480	2,031	791	2,046	840	8,188
Yucatán	2,037	1,285	361	720	708	5,111	671	400	155	412	247	1,885
Zacatecas	506	535	187	408	160	1,796	219	125	74	215	112	745
Total nacional	44,617	55,558	17,571	34,067	31,354	183,167	37,582	40,793	16,965	38,441	23,875	157,656

Tabla 21. No hipotecarios por intervalo salarial (UMA) Cierre a diciembre 2020 (formalizados)

Entidad	No hipotecarios ^{1/}					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	1,005	699	323	463	98	2,588
Baja California	2,094	3,762	1,215	1,565	407	9,043
Baja California Sur	1,403	967	523	728	112	3,733
Campeche	1,158	600	227	476	88	2,549
Coahuila	1,933	2,178	947	1,530	312	6,900
Colima	251	136	49	132	31	599
Chiapas	1,337	913	335	629	108	3,322
Chihuahua	5,623	7,309	1,842	2,227	484	17,485
Ciudad de México	1,210	1,134	477	862	301	3,984
Durango	2,497	1,105	327	494	108	4,531
Guanajuato	1,609	1,509	536	713	110	4,477
Guerrero	454	252	84	211	33	1,034
Hidalgo	253	243	113	296	77	982
Jalisco	2,788	2,198	772	1,120	210	7,088
México	4,322	4,854	2,039	3,017	550	14,782
Michoacán	354	267	188	408	112	1,329
Morelos	501	526	236	514	126	1,903
Nayarit	488	269	108	164	27	1,056
Nuevo León	2,656	2,942	1,321	2,314	640	9,873
Oaxaca	367	326	154	320	100	1,267
Puebla	958	726	291	553	128	2,656
Querétaro	520	819	347	526	137	2,349
Quintana Roo	326	183	59	86	38	692
San Luis Potosí	569	701	328	439	82	2,119
Sinaloa	1,091	687	301	506	109	2,694
Sonora	1,773	1,582	543	1,049	327	5,274
Tabasco	964	630	307	534	137	2,572
Tamaulipas	1,172	1,961	667	958	382	5,140
Tlaxcala	979	919	336	568	162	2,964
Veracruz	1,536	960	414	968	197	4,075
Yucatán	2,393	1,066	292	432	86	4,269
Zacatecas	368	257	121	308	39	1,093
Total nacional	44,952	42,680	15,822	25,110	5,858	134,422

1/ Considera los créditos del programa "Mejoravit" y créditos del programa Construyo. En 2020, se formalizaron 5 créditos del programa Construyo en Oaxaca

Tabla 22. Monto de crédito (mdp) Cierre a diciembre 2020

Entidad	Monto de crédito Infonavit ^{1/}		A.1 Derrama Infonavit ^{2/}		A.2 Financiamiento de Entidades Financieras ^{3/}		B. Derrama total (A.1+A.2)	
	Ejercido	% de cumplimiento	Ejercido	% de cumplimiento	Ejercido	% de cumplimiento	Ejercido	% de cumplimiento
Aguascalientes	3,010	94.13	3,463	94.84	1,255	120.64	4,718	100.56
Baja California	6,014	84.32	7,028	83.68	1,647	52.68	8,675	75.27
Baja California Sur	1,181	87.50	1,389	86.54	400	80.44	1,789	85.10
Campeche	488	79.77	584	79.56	169	81.76	753	80.04
Coahuila	7,771	96.14	9,003	96.56	2,439	80.42	11,442	92.60
Colima	1,366	94.59	1,551	94.49	285	87.42	1,836	93.32
Chiapas	1,293	108.73	1,503	106.84	288	51.19	1,791	90.96
Chihuahua	6,748	83.73	7,892	83.81	2,878	78.69	10,770	82.38
Ciudad de México	5,153	79.22	7,318	75.35	10,059	689.49	17,377	155.56
Durango	2,367	101.65	2,654	101.36	388	40.47	3,042	85.04
Guanajuato	7,524	105.95	8,703	104.55	2,326	98.15	11,029	103.13
Guerrero	802	74.01	1,040	77.16	249	60.54	1,289	73.27
Hidalgo	3,323	97.22	4,009	98.35	565	53.90	4,574	89.26
Jalisco	10,736	96.58	12,886	96.42	6,076	129.45	18,962	105.00
México	9,048	90.15	11,586	95.67	5,497	106.15	17,083	98.81
Michoacán	2,303	96.10	2,727	96.82	642	89.44	3,369	95.32
Morelos	1,192	93.47	1,711	92.63	846	343.81	2,557	122.16
Nayarit	913	102.99	1,064	103.24	290	109.34	1,354	104.49
Nuevo León	17,706	95.74	20,464	95.58	7,979	85.65	28,443	92.57
Oaxaca	338	96.30	418	96.75	117	124.17	535	101.67
Puebla	3,552	97.32	4,432	97.27	1,424	126.53	5,856	103.07
Querétaro	3,895	89.09	5,142	88.01	4,473	413.55	9,615	138.86
Quintana Roo	4,509	72.55	5,205	73.70	980	34.54	6,185	62.48
San Luis Potosí	3,454	102.16	4,060	102.41	1,679	154.62	5,739	113.64
Sinaloa	3,640	93.01	4,158	92.94	1,119	71.55	5,277	87.40
Sonora	4,200	86.97	4,802	86.13	1,212	65.27	6,014	80.92
Tabasco	1,092	83.54	1,278	83.47	317	70.67	1,595	80.57
Tamaulipas	7,181	104.80	8,095	105.17	811	24.36	8,906	80.76
Tlaxcala	715	113.67	863	112.00	188	140.52	1,051	116.22
Veracruz	4,759	93.06	5,573	92.75	898	65.10	6,471	87.59
Yucatán	2,619	92.90	3,078	91.62	864	93.63	3,942	92.05
Zacatecas	970	94.25	1,124	95.38	257	95.82	1,381	95.47
Total nacional	129,862	92.65	154,803	92.54	58,617	106.11	213,420	95.91

1/ Sólo considera el monto de crédito que entrega el Infonavit, conforme a las reglas de otorgamiento de crédito

2/ Incluye: monto de crédito y saldo de la Subcuenta de Vivienda

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

Glosario

Afore	Administradora de Fondos para el Retiro. Instituciones financieras privadas que administran los recursos para el retiro a nombre de los trabajadores.	CUOEF	Documento emitido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) que contiene las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento.
Cedevis	Certificados de Vivienda Infonavit. Bonos emitidos por un fideicomiso, su fuente de pago son los flujos, de interés y principal, de un conjunto de créditos hipotecarios originados por el Infonavit y cedidos hacia dicho fideicomiso. Son vendidos al público inversionista en subasta.	CRM	<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.
Cesi	Centro de Servicio Infonavit. Los Cesi son oficinas ubicadas en todo el país donde se ofrece atención personalizada a los derechohabientes del Infonavit sobre todos los trámites relativos a su ahorro y crédito.	FANVIT	Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores que está integrado por aquellos recursos excedentes que a la fecha no hayan sido destinados a soluciones de vivienda para los derechohabientes.
Cobranza Social	En el artículo 71 de la Ley del Infonavit se estipula que el Instituto debe dar opciones que ayuden a los acreditados a conservar su patrimonio, adoptando un esquema de Cobranza Social para la recuperación de los créditos otorgados. El Infonavit interpreta ese mandato como la serie de “acciones, soluciones 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”.	GAOV	Gastos por Administración, Operación y Vigilancia del Infonavit. <i>Ver Costo Operativo.</i>
Costo operativo	Es el gasto por la administración, operación y vigilancia (GAOV) que señala la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. El tope máximo de gastos como porcentaje de los activos es 0.55%.	Índice de Capitalización (ICAP)	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.
		ICV	Índice de Cartera Vencida. Se refiere a la razón entre el número de créditos o saldos en cartera vencida y la cartera total administrada.
		IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social.
		ISSSTE	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

Mejoravit	Es un crédito en pesos que una entidad financiera otorga a los derechohabientes del Infonavit para mejorar las viviendas, por ejemplo, pintar, impermeabilizar, cambiar muebles de cocina o baño, adquirir equipo para ampliar la seguridad y capacidad de desplazamiento de trabajadores o familiares que viven con alguna discapacidad.	ROA	Régimen Ordinario de Amortización. Cobranza que se lleva a cabo vía nómina.
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.
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	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		

Índice de gráficas, ilustraciones y tablas

Gráfica 1. Quejas recibidas: 2019 vs. 2020	8
Gráfica 2. Servicios con quejas, acumulado ene-dic 2020	8
Gráfica 3. Resultados de Experiencia del derechohabiente (%)	10
Gráfica 4. Resultados del Índice de Recomendación Neta (IRN) (<i>NPS</i> en inglés) en canales digitales*	10
Gráfica 5. Comportamiento de los niveles de servicio (%).....	11
Gráfica 6. Comportamiento de atenciones en los canales.....	12
Gráfica 7. Avance en la colocación de créditos	17
Gráfica 8. Portafolio total de cartera en saldo (diciembre 2020).....	19
Gráfica 9. Distribución del portafolio por intervalo salarial (%) (diciembre 2020).....	19
Gráfica 10. Flujo REA 2020 (mdp).....	20
Gráfica 11. Evolución del ICV en cuentas y saldos (%)	21
Gráfica 12. ICV en saldos mensual 2020 (%)	21
Gráfica 13. ICV en cuentas mensual 2020 (%)	21
Gráfica 14. Presupuesto total institucional 2020 (mdp).....	25
Gráfica 15. Relación GAOV bruto más inversiones entre recursos totales 2020 (%).....	25
Gráfica 16. Relación GAOV bruto más inversiones entre recursos totales histórico 2016 - 2020 (%).....	26
Gráfica 17. Compras del Instituto	26
Gráfica 18. Flujo de efectivo acumulado (mdp).....	26
Gráfica 19. Índice de Capitalización (diciembre 2020)	27
Gráfica 20. Evolución del Coeficiente de Cobertura de Liquidez	27
Gráfica 21. Distribución del Portafolio en balance.....	41
Gráfica 22. Flujo REA (mdp).....	42
Gráfica 23. Administración de Riesgo de Crédito (mdp).....	43
Gráfica 24. ICV en saldos (%)	43
Gráfica 25. Evolución mensual del ICAP	46
Gráfica 26. Resultados del modelo de Pérdida Esperada	46
Gráfica 27. Otorgamiento de crédito por intervalo de ingresos	49
Gráfica 28. Avance en el ejercicio del presupuesto 2020.....	55
Gráfica 29. Colocación de créditos hipotecarios (vivienda nueva y existente) y créditos para no hipotecarios	58
Gráfica 30. Colocación de créditos en 2020 vs POA	58
Ilustración 1. Canales de atención 2020 vs 2019.....	7
Ilustración 2. Volumen de atención en los canales	8
Ilustración 3. Modelo de Atención	11
Ilustración 4. Nuevo Modelo de Cobranza Social.....	19
Ilustración 5. Ejes del Plan Maestro de TI	30
Ilustración 6. Resultados de las Campañas de comunicación social.....	36
Ilustración 7. Resultados de las Campañas publicitarias	36
Ilustración 8. Principales programas implementados.....	37
Ilustración 9. Resultados de beneficios a derechohabientes.....	37
Ilustración 10. Resultados de beneficios a empresas aportantes.....	37
Ilustración 11. Ejemplos de reportes de indicadores relevantes.....	38
Ilustración 12. Perfil de riesgo del Instituto	40
Ilustración 13. Elementos del proceso de gestión del perfil de riesgos.....	40
Ilustración 14. Semaforización de Riesgos por COVID-19.....	41
Ilustración 15. Modelo de Pérdida esperada	46
Ilustración 16. Distribución de la originación total por región - Cierre 2020 (%)	48
Ilustración 17. Portafolio de proyectos 2020 por eje estratégico:	57

Tabla 1. Principales indicadores del Fanvit al cierre de diciembre de 2020.....	15
Tabla 2. Acciones de cobranza social al cierre de diciembre 2020.....	20
Tabla 3. Siniestralidad del seguro de daños.....	22
Tabla 4. Estrategia antifraude.....	31
Tabla 5. Balance General Cifras preliminares al 31 de diciembre de 2020 mdp.....	39
Tabla 6. Estado de Resultados Cifras preliminares al 31 de diciembre de 2020 mdp.....	39
Tabla 7. Flujo de efectivo	40
Tabla 8. Distribución del saldo de crédito por número de omisos.....	41
Tabla 9. Indicadores de Gestión de Cartera	42
Tabla 10. Indicadores de eficiencia de gasto en Cobranza Administrativa y Mediación.....	42
Tabla 11. Composición del portafolio.....	43
Tabla 12. Monto y proporción anual de reservas por tipo de riesgo.....	44
Tabla 13. La cobranza social del Infonavit en 2020.....	51
Tabla 14. Aplicación del programa 2014-2019 (acreditados beneficiados)	52
Tabla 15. Aplicación del programa 2014-2019 (millones de pesos)	52
Tabla 16. Presupuesto Autorizado (en H. Asamblea General de abril 2020), modificado, ejercido y sin ejercer.....	55
Tabla 17. Desempeño del Plan de trabajo del Portafolio (avance real del proyecto / avance planeado al 31 de diciembre de 2020)	56
Tabla 18. Avance de crédito por tipo de crédito	58
Tabla 19. Avance de crédito por intervalo salarial (UMA).....	58
Tabla 20. Crédito de vivienda nueva y existente por intervalo salarial (UMA) Cierre a diciembre 2020 (Formalizados)	59
Tabla 21. No hipotecarios por intervalo salarial (UMA) Cierre a diciembre 2020 (formalizados)	60
Tabla 22. Monto de crédito (mdp) Cierre a diciembre 2020	61