



**INFONAVIT<sup>®</sup>**

**INFORME ANUAL DE  
ACTIVIDADES 2023**

## Presentación

Se entrega el presente Informe Anual de Actividades 2023 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, fracción IV de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, así como con el mecanismo de evaluación del Plan Estratégico y Financiero (PEF) 2023-2027 aprobado por la H. Asamblea General en su Sesión Ordinaria 124, celebrada el 10 de diciembre de 2021. También se da cumplimiento a los artículos 5, 169 y 180 de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a los Organismos de Fomento y Entidades de Fomento<sup>1</sup>.

Este Informe Anual de Actividades tiene como objetivo dar a conocer las acciones más destacadas que fueron implementadas por el Infonavit durante 2023 y sus avances con respecto a las metas establecidas en el PEF 2023-2027.

---

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

## Contenido

Mensaje del Director General.....	4
1. Planteamiento estratégico.....	6
2. Principales resultados institucionales .....	7
3. Entorno económico durante 2023 y sus retos.....	8
4. Administración de riesgos.....	11
5. Acciones estratégicas del Instituto.....	21
Eje 1. Relación directa, frecuente y consistente con las y los derechohabientes .....	21
Eje 2. Soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes.....	31
Eje 3. Operación eficiente y transparente.....	65
Habilitadores.....	69
Avance en las recomendaciones de la H. Asamblea General.....	73
Vinculación del Infonavit con el marco rector del sector vivienda .....	74
6. Resultados financieros.....	76
7. Resultados del Plan de Labores y Financiamientos .....	79
Portafolio de proyectos institucionales .....	79
Resultados del Programa Operativo Anual 2023 .....	88
8. Mecanismo de evaluación del PEF 2023-2027.....	99
Índice de tablas .....	101
Índice de gráficas .....	102
Índice de diagramas .....	103

## Mensaje del Director General

A cinco años de haber tomado la dirección del Infonavit, el Instituto se ha transformado para recuperar su carácter de institución de seguridad social al servicio de las y los trabajadores, sus verdaderos dueños.

Esta transformación ha sido resultado del diálogo y la colaboración entre los sectores empresarial, de los trabajadores y gobierno con quienes hemos construido una agenda para que hoy las y los trabajadores gocen de un sistema crediticio barato y que aquellos con uno, mejoren su perspectiva de pago. Desde el inicio, con una postura tripartita, nos propusimos hacer justicia a las y los trabajadores, identificando y reconociendo sus necesidades, sin dejar a nadie atrás.

El cambio de una visión corporativa a una social no hubiera sido posible sin la reforma a la Ley del Infonavit de 2020, impulsada por el presidente Andrés Manuel López Obrador, que permite que las y los derechohabientes puedan ahora actuar con libertad y ejercer su derecho a una vivienda digna de manera directa y sin intermediarios.

La reforma a la Ley amplió las posibilidades de las y los trabajadores para usar su ahorro en la subcuenta de vivienda. Como parte de la implementación de la reforma, se han creado y modificado 18 soluciones financieras y esquemas crediticios para adaptarse a las necesidades de las familias mexicanas.

Ahora es posible solicitar un crédito para la compra de terreno, compra de terreno y construcción de vivienda en un mismo crédito, unir tu crédito con quien quieras o sacar el número de créditos que requieras, para lo que necesites, siempre y cuando hayas terminado de pagar el crédito anterior.

De 2019 a 2022 aumentaron los montos máximos de crédito para poder prestar más y que las personas puedan acceder a mejores viviendas. También se incrementó el límite de edad y plazo para solicitar un crédito para que las y los trabajadores puedan tener un monto mayor de financiamiento para adquirir sus viviendas y más plazo para pagarlo. Desde 2021 quien menos gana, paga una menor tasa de interés que va de 3.09%, para quienes ganan un salario mínimo, hasta 10.45% para las y los trabajadores con mayores ingresos. Para las mujeres, en 2023 lanzamos la estrategia Mujer Infonavit para extender la edad a 75 años y se flexibilizaron los requisitos de puntaje con el objetivo de reducir la brecha en el acceso al crédito al reconocer que las trabajadoras se enfrentan a mayores retos para obtener financiamiento. Para reducir el costo del crédito, en diciembre de 2023 el H. Consejo de Administración aprobó la cancelación de la cuota de administración.

Paulatinamente hemos transitado a que todas las soluciones crediticias se otorguen con recursos propios, lo que permite que las y los derechohabientes puedan

acceder a mejores condiciones crediticias, más flexibles, y que tengan acceso a la Cobranza Social en caso de presentar alguna dificultad con el pago de su crédito. En 2023 pusimos en marcha Mejoravit Repara y Mejoravit Renueva con recursos propios, lo que nos permitió bajar la tasa de interés del 18 al 10% y no se cobra comisión alguna a la o el trabajador por la obtención de este financiamiento.

En 2023 se lanzó Equipa tu casa, un complemento al crédito Infonavit para que las y los trabajadores puedan hacer mejoras, reparaciones o adquirir equipamiento que mejore las condiciones de habitabilidad de las viviendas.

La reforma a la Ley también ha sido uno de los esfuerzos más grandes de inclusión financiera en la historia del país ya que abrió la puerta para que más de 40 millones de personas que tienen una subcuenta de vivienda, pero no una relación laboral activa, puedan acceder a un financiamiento del Instituto.

Como resultado de estas acciones, en los últimos cinco años se han otorgado 2.3 millones de créditos a las y los trabajadores del país, generando una derrama económica de 1,145 millones de pesos.

Desde el inicio nos dimos a la tarea de entender y prever las condiciones que llevan a la incapacidad de pago de las y los acreditados. Se modificaron las soluciones de cobranza existentes y se crearon nuevas reestructuras para acabar con las deudas impagables y atender a grupos de personas acreditadas excluidas. En 2023 se pusieron en marcha la nueva versión de Borrón y Cuenta Nueva para las personas trabajadores que se ponen al corriente y mantienen sus pagos con una quita de intereses, y Apoyo para Jubilados que permite que el pago mensual se ajuste al monto de la pensión de las y los adultos mayores.

En 2019 lanzamos Responsabilidad Compartida para que más de 2.6 millones de personas puedan convertir su crédito en Veces Salario Mínimo (VSM) a pesos. De 2019 a 2023 se han beneficiado un millón 211 mil personas con la conversión de sus créditos de VSM a pesos, aliviando así la carga financiera en el presupuesto de las familias.

Se implementó la estrategia de Cobranza Dual para atender con soluciones de Cobranza Social a aquellos créditos más deteriorados por su cantidad de pagos atrasados para que la recuperación del crédito por la vía judicial sea la excepción y no la regla. En lo que va de la administración, se han otorgado más de 4.9 millones de soluciones de Cobranza Social. El número de reestructuras y soluciones de cobranza es 60% mayor a los programas colocados en el mismo periodo de administraciones anteriores.

Como resultado de los programas de cobranza, recibimos 70% más de ingresos por cobranza de lo que se hizo el sexenio pasado.

Para que las personas que liquidaron su crédito tengan certidumbre sobre su patrimonio, llevamos a cabo el programa de cancelación de hipotecas más grande en la historia del Instituto. Asimismo, estamos atendiendo el rezago de escrituración de los más de 85 mil créditos originados entre 1972 y 2007. Al cierre de 2023 se han obtenido más de 33 mil escrituras.

Para poder otorgar un mayor rendimiento a los ahorros de las y los trabajadores, se profesionalizó el Fondo de Apoyo a las Necesidades de la Vivienda de los Trabajadores (FANVIT), lo que implicó rediseñar todos sus procesos, su estructura y las estrategias de inversión. Los rendimientos a largo plazo (60 meses) que genera este fondo fueron similares al promedio de las Afore. En 2023 emitimos un certificado bursátil fiduciario de proyectos de inversión por 400 millones de dólares para obtener mayores rendimientos para las y los trabajadores.

Además, en estos cinco años hemos llevado a cabo un gasto austero y eficiente para cuidar los ahorros de las y los trabajadores. Mientras que en 2018 el gasto operativo representó el 0.42% de los recursos del Instituto, en 2023 la relación fue de 0.25%.

A la par del quehacer cotidiano del Instituto, hemos enfrentado desafíos como lo fue la pandemia por COVID-19 o el reciente huracán Otis en Guerrero, que representaron retos, pero también nuevas oportunidades para la modernización y adaptación, poniendo en marcha una serie de medidas ágiles y resilientes en beneficio de trabajadores y patronos.

Finalmente, para poder llevar a cabo esta transformación ha sido necesario lograr una mayor cercanía con las y los trabajadores para restaurar su confianza en el Instituto. Fortalecimos la estrategia de comunicación directa y transparente, y ampliamos la capacidad operativa, tanto de los canales digitales como de los centros de servicio.

Sin embargo, sabemos que la transformación del Infonavit aún no ha concluido, pues aún con estos esfuerzos la clase trabajadora demanda mayor disponibilidad y asequibilidad de la vivienda. Por ello, se seguirá trabajando en que las tareas del Infonavit, como institución de seguridad social, se alineen hacia crear un sistema de vivienda que atienda las necesidades de todas las y los trabajadores.

Con estas acciones, continuaremos recuperando la vocación social del Instituto para que las familias mexicanas puedan construir y mantener un patrimonio.

**Carlos Martínez Velázquez**  
**Director General del Infonavit**

# 1. Planteamiento estratégico

El presente Informe Anual de Actividades es un reporte de las principales acciones de 2023 con base en el Planteamiento Estratégico que se definió en el Plan Estratégico y Financiero 2023-2027.





## 2. Principales resultados institucionales



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

#### 13 Nuevos Centros de Servicio Infonavit



1. Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles, Edo. de México
2. Apizaco, Tlaxcala
3. Apodaca, Nuevo León
4. Cuauhtémoc, Chihuahua
5. García, Nuevo Leon
6. Guadalupe, Nuevo León
7. Jilotepec, Edo. de México
8. Palenque, Chiapas
9. Paraiso, Tabasco
10. Santa Rosalía, Baja California Sur
11. Silao, Guanajuato
12. Tulum, Quintana Roo
13. Valladolid, Yucatán.



#### Mi Cuenta Infonavit

Entre 2018 y 2023 el número de sesiones en la plataforma se incrementó en **215%**



#### Índice de Recomendación Neta

**37.35%**  
Meta 2023: 19.43%



#### Índice de Experiencia Infonavit

**88.97%**  
Meta 2023: 82.72%



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



#### Colocación

**206,345 mdp** derrama Infonavit (+29.5% vs 2022)  
**434,029** total de créditos (+20.6% vs 2022)

#### Línea II. Adquisición de Vivienda o suelo

**195,595 mdp** derrama (+27.2% vs 2022)  
**300,997** créditos (+8.8% vs 2022)



**237,316** créditos (+10.2% vs 2022)



**11,834** créditos (+7.8% vs 2022)



**16,809** créditos (-7.1% vs 2022)



**16,350** créditos (+49.5% vs 2022)



**15,480** créditos (-24.1% vs 2022)



**3,208** créditos (+290.3% vs 2022)

#### Línea III. Construcción

**5,582 mdp** derrama (+69.7% vs 2022)  
**9,645** créditos (+58.9% vs 2022)



**38** créditos (+533.3% vs 2022)



**9,607** créditos (+58.5% vs 2022)

#### Línea IV. Mejoras y ampliación

**4,857 mdp** derrama (+134.9% vs 2022)  
**122,903** créditos (+60.1% vs 2022)



**103,112** créditos (+60.9% vs 2022)



**731** créditos (+34.1% vs 2022)



**19,060** créditos

#### Línea V. Pago de pasivos

**311 mdp** derrama (+20.4% vs 2022)  
**484** créditos (1+5.2% vs 2022)

#### Ajustes transversales

- Ajuste en la política de edad más plazo
- Mujer Infonavit
- Aumento montos máximos de crédito
- Eliminación de la cuota de administración, los Ggsts financieros y de operación y, la comisión de apertura

#### Tasa de interés

**11.47%** promedio simple de la Banca (a noviembre)

**8.31%** Infonavit- NECP<sup>2/</sup> (a diciembre)



- 1.2 millones** de acciones de cobranza social (1.46 millones en 2022)
- 1,211** créditos convertidos mediante Responsabilidad Compartida desde 2019 (441 mil convertidos en 2023)

#### Patrones y y derechohabientes (6to bimestre)

Empresas aportantes: **1,048,993**  
Trabajadores activos: **22,290,076**

#### Aportaciones patronales (mdp)

Aportaciones sin crédito: **153,282**  
Ingresos por amortizaciones de derechohabientes con relación laboral: **177,335**  
Accesorios: **1,540**



#### Flujo REA

**26.4 mmdp** (25.2 mmdp en 2022)



#### Cancelación de hipotecas

**51,000** en 2023 (48,300 en 2022)



#### Regularización de hipotecas

**10,151** en 2023 (15,042 en 2022)



#### Rendimiento Fanvit<sup>1/</sup>

**36 meses**  
4.16% (3.45% portafolio de referencia)  
**60 meses**  
8.94% en 2023 (8.95% Afores)



#### Subcuenta de vivienda

**1.60%** rendimiento real  
**29,673.4 mdp** monto devuelto (26,124 mdp en 2022)  
**246,033** trabajadores (237,011 en 2022)

<sup>1/</sup> Rendimientos del Fanvit calculados con precios de acción "valuación 24 horas", para ser comparables con el sistema Afores. El rendimiento "Afores" se calcula como promedio ponderado, considerando los activos netos de las Afores al cierre de noviembre 2023.

<sup>2/</sup> Promedio ponderado de la tasa con el monto de originación, correspondiente a la originación registrada desde el lanzamiento del NECP en mayo 2021 y hasta el cierre de diciembre 2023. Se excluye segundo crédito.



### Eje 3. Operación eficiente y transparente



#### Programa de eficiencias

**5,025 mdp** en 2023 (382 mdp en 2022)  
En ahorros y subejercicios



#### Relación GAOV bruto a recursos totales

**0.25%** en 2023 (0.55% máximo por ley)



#### Margen financiera ajustado a GAOV,

**8.20** en 2023 (10.53 en 2022)



#### Licitaciones vs adjudicaciones directas

**62.2% vs 37.8%** en 2023 (15.2% vs 84.8% en 2018)

### 3. Entorno económico durante 2023 y sus retos

Durante 2023, la economía mexicana mantuvo un ritmo de crecimiento por arriba del observado entre 2012 y 2019. En 2023, de acuerdo con la estimación oportuna, el crecimiento anual del Producto Interno Bruto (PIB) fue de 3.1% en cifras originales. Al comparar el crecimiento del PIB con la estimación propuesta en el escenario central del Plan Estratégico y Financiero 2023-2027 (PEF 2023-2027) de 1.5%, se tiene una brecha de 2.0 puntos porcentuales al alza respecto al estimado. Esta diferencia se debe a que la información disponible al momento de realizar las estimaciones económicas para el PEF 2023-2027 indicaba que la economía de Estados Unidos y de otras economías avanzadas se desacelerarían y tendrían un impacto sobre la economía mexicana. Asimismo, no se estimaba que la Inversión Fija Bruta alcanzara los niveles que se registraron durante 2023, los cuales fueron superiores a los esperados y en niveles máximos desde que se tiene registro (1993).

Respecto al número de puestos de trabajo registrados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), en 2023 se generaron 651 mil, cifra superior a lo previsto bajo el escenario central del PEF en 47 mil puestos de trabajo. Esto se debió al buen dinamismo de la división de los servicios para empresas, personas y el hogar, así como al comercio, que entre ambos acumularon una creación de 316.7 miles de puestos de trabajo (48.6% del total). Cabe resaltar que las entidades en donde se observó un mayor crecimiento del empleo son estados en donde su principal actividad económica es el turismo, por ejemplo: Quintana Roo (7.9%), Nayarit (5.3%) y Yucatán (5.2%).

Durante 2023 la inflación en México se mantuvo por arriba del intervalo objetivo establecido por Banco de México, aunque con una tendencia decreciente. Al cierre de 2023 la inflación se ubicó en 4.66%, colocándose en el escenario central del PEF (4.7%). La menor inflación en 2023 con relación a la registrada en 2022 (7.77%) se debe a que los precios internacionales en los componentes energéticos y no energéticos cedieron, al registrar una disminución anual de 26.6% y 3.1%, respectivamente, entre diciembre de 2022 y noviembre de 2023.

Al cierre de 2023 la tasa de referencia de Banco de México fue de 11.25%, colocándose entre el escenario central y el escenario desfavorable reportado en el PEF. El nivel observado al cierre de 2023 se debió a la persistencia en la inflación, que aún no alcanza el rango objetivo establecido

por Banco de México, cuya junta de gobierno decidió mantener la tasa de referencia en niveles elevados.

El tipo de cambio cerró el año en 16.9 pesos por dólar, por debajo de lo estimado en el escenario central del PEF de 21.7 pesos por dólar. La fortaleza de la moneda mexicana se explica por el diferencial en la tasa de referencia real que México mantuvo con Estados Unidos, que durante el 2023 promedió 4.5 puntos porcentuales, así como la estabilidad en las finanzas públicas del país y al flujo que se ha captado por Inversión Extranjera Directa (IED).

El salario mínimo en 2023 se estableció en 207.44 pesos diarios, mientras que la estimación del Infonavit fue de 206.8 pesos diarios, lo que significó una diferencia de 0.64 pesos. Los aumentos en el salario mínimo se deben a la política del gobierno federal enfocada en recuperar el poder adquisitivo de las personas que ganan un menor salario.

#### Mercado de vivienda e hipotecario durante 2023

En el PEF se consideró que la producción de vivienda a cargo de las empresas constructoras presentaría dificultades por costos onerosos que dificultaban la producción. Sin embargo, al cierre de 2023 se observó un mayor dinamismo en el sector de la vivienda. Un posible factor que impulsó la actividad del sector refiere al crecimiento de 12.2% en el total de registros de vivienda al cierre de 2023 (en comparación con 2022), lo cual podría señalar una mejora en las expectativas presentes de las empresas que se observa en el crecimiento en la confianza empresarial para el sector de la construcción (crecimiento de 5.7% en diciembre de 2023 con respecto de 2022).

El promedio de producción anual de vivienda que realizaron las empresas constructoras a lo largo de 2022 tuvo un crecimiento de 8.5% respecto de la producción de vivienda promedio que se realizó en 2021, lo que significó un incremento de 8.49 mil millones de pesos reales (según los datos reportados por INEGI en la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras). Hasta octubre de 2023 fue que se alcanzó un nivel ligeramente más elevado a los previos a la pandemia (con un crecimiento de 0.4% respecto de su valor en enero de 2020). En noviembre de 2023 este presentó un crecimiento anual de 30.7% respecto del mismo mes de 2022.

De forma similar, la tendencia indicaba que la producción de vivienda social reportada ante el Registro Único de Vivienda presentaría un valor más reducido en 2022 respecto de 2021. En la totalidad de 2022 la producción de vivienda social<sup>2</sup> presentó un decrecimiento anual de 17.3%, lo cual representó 28,395 viviendas menos respecto de

costo de hasta 372,137 pesos y la vivienda popular incluye la vivienda con un costo de entre 372,138 y 639,740 pesos.

<sup>2</sup> Por vivienda social se refiere a vivienda popular y vivienda económica. En 2023, la vivienda económica incluye la vivienda con un



2021. Esta tendencia decreciente se mantuvo en 2023 con un crecimiento anual de -3.3% (131.0 mil unidades). En lo que respecta a la producción de vivienda de 200 a 350 UMAs (tradicional), es decir, que va de 630.8 a 1,103.8 miles de pesos, en 2023 esta se ubicó en 1.1 puntos porcentuales con respecto de 2022, lo que remarcó la tendencia de crecimiento en la participación de esta categoría de vivienda.

Finalmente, durante 2023 los costos de la construcción presentaron una desaceleración en su crecimiento. En diciembre de 2022 el Índice de Precios al Productor Residencial del INEGI fue de 10.1%, mientras que en diciembre de 2023 fue de 3.9%. La desaceleración en el crecimiento de los costos para la producción de vivienda podría sugerir un mejor panorama para el sector, sin embargo, es importante reconocer que en diciembre de 2023 la inflación sostiene un crecimiento acumulado de 36.5% respecto de enero de 2020.

En cuanto al mercado hipotecario, durante 2022 y 2023 se registraron variaciones anuales negativas, con un decrecimiento en el número de créditos de 26.9% anual al cierre de 2022 y de 10.2% anual en el acumulado entre enero y noviembre de 2023. En cuanto al monto total de crédito otorgado, de enero a noviembre 2023 se registró una disminución anual de 4.4% real. Esto podría estar relacionado con el decrecimiento en la producción de vivienda y el aumento de los precios de estas, lo que podría estar limitando la colocación hipotecaria, además del incremento en las tasas de interés. Por otro lado, destaca la colocación de enero a noviembre de 2023 del Infonavit, al mostrar un crecimiento de 19.8% anual en número de créditos y de 26.8% real anual en el monto colocado<sup>3</sup>.

En el período de enero a noviembre de 2023, el Infonavit tuvo una participación de 56.4% en el número de créditos hipotecarios y para la vivienda, siendo el principal actor. En comparación con otros participantes del mercado, la banca comercial concentró el 22.7%, el Fovissste el 4.7% y otros participantes<sup>4</sup> acumularon el 16.1% del total de créditos colocados. Por otro lado, en términos de monto de financiamiento, la banca comercial tuvo la mayor participación al acumular el 55.4% del total. La contribución del Infonavit fue de 36.2%, el Fovissste sumó el 6.2% del monto y otros participantes sumaron en conjunto el 2.2% del monto total.

Con respecto a las tasas de interés del mercado hipotecario, al cierre de 2022 y durante 2023 se presentaron incrementos anuales, no obstante, la tendencia al alza se ha desacelerado incluso hubo

variaciones anuales negativas al cierre de 2023. A diciembre de 2022, la tasa promedio simple de la banca comercial se ubicó en 11.57% (+144 puntos base anuales) y en diciembre de 2023 en 11.47%, con un decremento anual de 11 puntos base. En línea con esto, el Costo Anual Total (CAT) promedio de la tasa hipotecaria bancaria a diciembre de 2023 fue de 13.85%, con un decrecimiento de 13 puntos base respecto el mismo mes de 2022. La tasa promedio ponderada del Infonavit se ubicó en 8.40% a diciembre de 2023, con una variación anual de 10 puntos base proveniente del cambio en la composición de la cartera por ingreso de las y los acreditados, ya que más derechohabientes con ingresos medios y altos ejercieron su crédito. Es posible que los niveles de la tasa del Infonavit (menores a los bancarios) estén relacionados con el aumento de su colocación en 2023.

<sup>3</sup> De enero a diciembre de 2023, el total de créditos hipotecarios y para la vivienda colocados por Infonavit creció 20.5% anual y el monto aumentó 26.1% real anual.

<sup>4</sup> Incluye Banjercito, Conavi, Habitat México, Invi, SHF.



## Salario Base de Cotización

Debido a que el salario determina el monto de retención por concepto de Impuesto Sobre la Renta (ISR) y, a su vez, constituye la base para el cálculo de prestaciones de seguridad social, se llevó a cabo un análisis para entender qué diferencias existen entre ambos cálculos (ISR y Seguridad Social) y los posibles efectos ocasionados por las discrepancias monetarias entre uno y otro.

### Disposiciones normativas en torno al salario

#### Ley Federal del Trabajo

##### Artículo 143v.

El salario se integra con los pagos hechos en efectivo, considera los mismos conceptos y exenciones de la LSS.

#### Ley Seguro Social (LSS)

##### Artículo 28.

Establece el límite inferior y superior del **SALARIO BASE DE COTIZACIÓN (SBC)** que perciben los trabajadores.

#### Ley Impuesto sobre la Renta

##### Artículo 96

Establece piso mínimo para retenciones (personas que perciban más de un SMG<sup>1</sup>). No existe tope de ingresos salariales.

La retención se calcula aplicando a la totalidad de los **ingresos obtenidos en un mes** de calendario.

<sup>1</sup>SMG: Salario Mínimo General

### Integración y límites del SBC

#### Límite superior

25 UMAS = \$77,805 mensual

#### Componentes SBC

- Cuota diaria
- Gratificaciones
- Percepciones
- Habitación y alimentación
- Primas
- Comisiones
- Prestaciones en especie
- Cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo

#### Límite inferior

Salario mensual 2023:  
SM ZNLF Mensual: \$9,327  
SM Resto del país Mensual: \$6,223.2

### Detonantes de las brechas (conceptos que no integran al SBC)



El ahorro siempre y cuando no se retire más de dos veces al año.



Aportaciones adicionales del patrón por concepto de seguro de retiro, cesantía y vejez.



Despensas en especie o en dinero, menores al 10% del SMG de la Ciudad de México.



Premios por asistencia y puntualidad, menores al 10% del SBC.



Cantidades aportadas para fines sociales (fondos de pensiones)



Pagos por tiempo extra, dentro de los márgenes señalados por la LFT.

El SBC representa la unidad de medida para el cálculo de pagos al interior de cada empresa (cuotas obrero-patronales, aportación SCV, afore, etc.); por lo que no necesariamente refleja la integridad de los pagos que recibe un(a) trabajador(a) y que pudieran estar considerados en la base gravable del ISR.

Existe ambigüedad en torno a lo que representa el salario, ya que su entendimiento recae en dos perspectivas: por un lado, representa una remuneración contractual por un trabajo realizado y, por otro, una renta sujeta a gravamen. La OCDE realiza una distinción entre ambos enfoques.

### Conciliación de enfoques OCDE<sup>1</sup>



#### Contribuciones a la seguridad social

Son todos los pagos obligatorios a las administraciones públicas y que confieran un derecho a recibir una **prestación social futura (contingente)**, por ejemplo, atención médica, desempleo, maternidad, vejez, accidentes de trabajo, invalidez.



#### Impuesto sobre la Renta

Los impuestos sobre la renta, las **utilidades o ganancias de capital** refieren a aquellos aplicados a la renta o a las utilidades netas de personas físicas y morales. Las **prestaciones proporcionadas por el gobierno a los contribuyentes no guardan relación directa con los pagos realizados por estos.**

Por tanto, mientras que el ISR es un instrumento tributario para **generar recursos fiscales, reforzar la redistribución del ingreso y determinar la progresividad del sistema fiscal**; la seguridad social garantiza **ingresos básicos a quienes los necesitan** y otras acciones de seguridad y protección social para **mitigar el efecto financiero de acontecimientos contingentes.**

<sup>1</sup>Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe. Guía de Interpretación. OCDE 2021; El Impuesto sobre la Renta de Personas Físicas en América Latina y el Caribe. CEPAL, 2023. Tributación de los Ingresos por Servicios Personales, ONU, 2017.

A partir del análisis llevado a cabo se constató que el SBC que los empleadores reportan al IMSS puede diferir de los ingresos salariales reportados para ISR, debido a que existen prestaciones que están exentas -total o parcialmente- de este gravamen (p.ej. fondo de ahorro o prima vacacional), o porque el trabajador(a) recibe prestaciones que sí son gravadas pero no integran el SBC, como es el caso de los premios de asistencia. Esta diferencia la determina el nivel salarial de cada trabajador(a), así como las prestaciones a las que tiene derecho (premios, primas, días de aguinaldo, etc.)

Análisis elaborado por la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

## 4. Administración de riesgos

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

Por sus objetivos, naturaleza y tamaño operativo, el Instituto se enfrenta a distintos tipos de riesgo dentro de sus actividades.

- Los riesgos discretionales, que comprenden al riesgo de crédito, de mercado, de liquidez y de contraparte, son riesgos a los cuales el Instituto

está dispuesto a exponerse; es decir, son riesgos definidos y limitados por la Institución.

- Los riesgos no discretionales comprenden el riesgo operacional, legal y tecnológico, y son resultado de la propia operación del negocio. Se presentan en toda la organización aún si se identifican, miden, mitigan y gestionan.
- Los riesgos no cuantificables son aquellos derivados de eventos imprevistos para los cuales no se puede conformar una base estadística que permita medir las pérdidas potenciales.

**Diagrama 1. Resultados de la administración de riesgos 2023**

### Discretionales

Resultado de la toma de una posición de riesgo

**Contraparte.** Pérdida por incumplimiento a las inversiones comprometidas por terceros. **Portafolio 654,501 millones de pesos (74.33% renta fija).**

**Liquidez.** Pérdida potencial por la venta anticipada o forzosa de activos. **Saldo mínimo de liquidez de 10,000 mdp, alertamiento con 12,500 mdp para 2023.**

**Mercado.** Tasas de interés, tipos de cambio e índices de precios. **El riesgo de mercado se cuantifica a través del Valor en Riesgo (VaR). Límite de tolerancia autorizado de 1.00%.**

**Balance.** Desajustes en el balance contable, pérdida de solvencia. **ICAP en 11.13%**

**Extensión.** Pérdida por el saldo insoluto inexistente a la cancelación (créditos con 360 pagos). **Reservas por riesgo de extensión: 67,306 mdp.**

**Crédito.** Incumplimiento de los créditos otorgados ICV en saldos. **17.46%. Reservas por riesgo de crédito 158,934 mdp.**

### No cuantificables

Resultan de eventos imprevistos para los cuales no es posible crear una base estadística

**Reputacional.** Asociado a una percepción negativa. **Se monitorean 16 indicadores de atención al derechohabiente, 13 en nivel aceptable**

**Estratégico.** Exposición debido a la ejecución de iniciativas para lograr objetivos estratégicos. **Monitoreo de 5 proyectos estratégicos, 4 se encuentran en niveles aceptables o tolerables.**

**Continuidad de Negocio.**

Amenazas potenciales por incendios, sismos, enfermedades infecciosas, etc.

### No discretionales

Resultan de la operación de la organización

**Operacional.** Riesgo inherente a toda actividad en la que intervienen personas, procesos, y plataformas tecnológicas. **Las incidencias por riesgo operacional en 2023 se ubicaron fuera de los niveles aceptables.**

**Legal.** Pérdida por incumplimiento de las disposiciones legales y administrativas. **Pasivo contingente \$461.5 mdp.**

**Tecnológico.** Pérdida por daños, interrupción, alteración o fallas por el uso de las **TIs. Se tienen identificados 7 riesgos tecnológicos.**

Fuente: Coordinación General de Riesgos

A continuación, se detalla cada riesgo, su exposición en 2023 y algunas de las medidas de mitigación implementadas, así como los elementos de monitoreo.

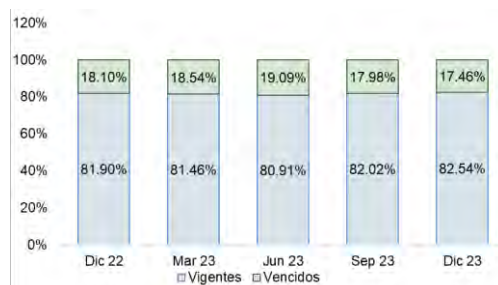
## Riesgo de crédito

*El riesgo de crédito es una medida de la pérdida potencial por la falta de pago de un acreditado en las operaciones que efectúa el Instituto. Para llevar a cabo una adecuada administración del riesgo de crédito, se utilizan modelos regulatorios e internos que permiten estimar dicha pérdida potencial del Instituto.*

El índice de cartera vencida (ICV) es el resultado del cociente del saldo de la cartera de crédito vencida dividida entre el saldo de la cartera de crédito total.

De diciembre 2022 a diciembre 2023 en la integración porcentual del saldo de la cartera vencida<sup>5</sup> se observó una disminución de 64 puntos base derivado principalmente de la recuperación de créditos que pasaron de estatus vencido a vigente y del efecto de la segregación de créditos de la cartera en balance.

**Gráfica 1. Distribución porcentual del saldo del portafolio por estatus de cartera**



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

En términos de la cartera vencida, el saldo en millones de pesos de los créditos con cuatro o más omisos registró una disminución del 0.15% al pasar de 290,736 mdp a 290,312 mdp de diciembre 2022 a diciembre 2023.

**Tabla 1. Distribución del saldo de crédito por número de omisos (millones de pesos)**

# omisos	mdp dic-22	mdp dic23	mdp Dif	Var %
0	1,286,494	1,346,761	60,267	4.68
1	57,295	57,081	-214	-0.37
2	36,645	40,059	3,414	9.32
3	15,446	14,543	-903	-5.85
4 y más	290,736	290,312	-423	-0.15
<b>Total</b>	<b>1,686,616</b>	<b>1,748,756</b>	<b>62,141</b>	<b>3.68</b>

Fuente: Coordinación General de Riesgos con información de la SGGC.

Cabe destacar que, en los últimos años se ha fortalecido la calidad de la cartera crediticia del Instituto como

<sup>5</sup> La cartera vencida es el numerador del Índice de cartera vencida.

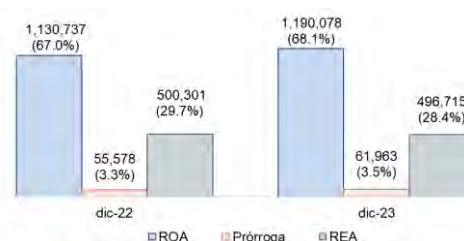
<sup>6</sup> Son personas acreditadas que no tienen relación laboral formal (asalariada) y no cotiza al IMSS, por lo que deben realizar el pago de su mensualidad por su cuenta a través de los distintos medios disponibles por el Infonavit.

resultado de la implementación de los métodos de evaluación crediticia como el T1000 para el producto hipotecario tradicional, el B900 para la adquisición terreno y el T800 para construcción de vivienda. En todos los casos se realiza consulta a las Sociedades de Información Crediticia (SIC), con la finalidad de evitar el sobreendeudamiento de las y los trabajadores, procurando que los ingresos de las personas acreditadas sean suficientes para cumplir con el pago de sus créditos. Esto ha contribuido a que se cuente con un mejor perfil de riesgo de las personas acreditadas al momento de la originación del crédito. Esto ha contribuido a que se cuente con un mejor perfil de riesgo de las personas acreditadas al momento de la originación del crédito.

Por otro lado, durante 2023, dentro del portafolio propio del Instituto, los créditos activos en balance registraron una disminución de 0.72% de la población acreditada en estatus de Régimen Especial de Amortización<sup>6</sup> (REA) donde los pagos de sus créditos dependen de factores como la voluntad de pago de las personas acreditadas y la efectividad de la cobranza social. Asimismo, en el mismo periodo, se observó un incremento del 11.48% en el saldo de los créditos en estatus de Prórroga al pasar de 55,578 mdp a 61,963 mdp.

De igual forma, durante 2023, se registró un incremento en el saldo de los créditos dentro del portafolio en Régimen Ordinario de Amortización<sup>7</sup> (ROA), al pasar de 67.0% (1,130,737 mdp) a 68.1% (1,190,078 mdp). En cambio, se observó un decremento en el porcentaje del saldo de los créditos en régimen REA ya que pasaron de representar 29.7% (500,301 mdp) del portafolio a 28.4% (496,715 mdp).

**Gráfica 2. Distribución del portafolio por régimen de amortización (mdp)**



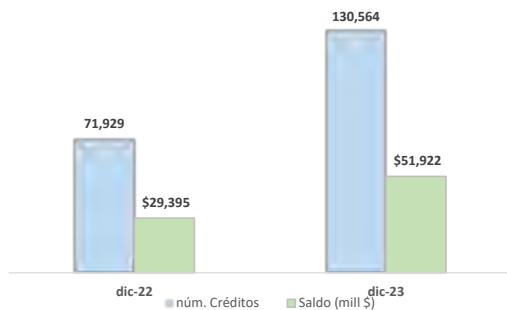
Fuente: Coordinación General de Riesgos.

En cuanto a los créditos segregados, la siguiente gráfica muestra la segregación de créditos de la cartera de diciembre 2022 a diciembre 2023 observándose un incremento de 81.52% respecto al número de créditos al pasar de 71,929 a 130,564 créditos y de 76.64% en términos de saldo, al pasar de 29,395 mdp a 51,922 mdp.

<sup>7</sup> Son personas acreditadas que tienen relación laboral formal, cotiza al IMSS y se les retiene el monto de la mensualidad directamente de su nómina.



**Gráfica 3. Créditos segregados, 2022-2023**

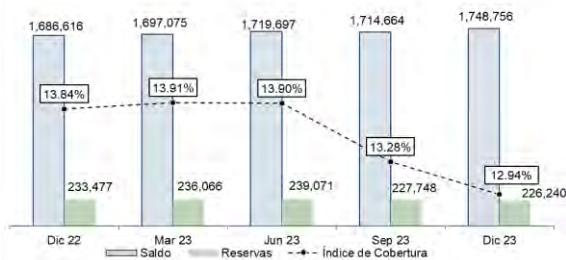


Fuente: Coordinación General de Riesgos.

La gráfica siguiente presenta la variación de reservas de diciembre 2022 a diciembre 2023, las cuales registraron una liberación por 7,237 mdp explicado principalmente por la segregación de créditos del balance, disminución de créditos reestructurados, nuevas originaciones, liquidación de créditos y por deterioro de créditos que incrementan su número de atrasos.

Por otro lado, al cierre de 2023, el Índice de Cobertura fue de 12.9%, con un monto total de reservas constituidas de 226,240 mdp. Asimismo, se incrementó el saldo del portafolio propio de 3.68% al pasar de 1,686,616 mdp al cierre de 2022 a 1,748,756 mdp en diciembre de 2023.

**Gráfica 4. Administración de Riesgo de Crédito (mdp)**



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

### Riesgo de extensión

Para la administración del riesgo de extensión<sup>8</sup>, por regulación, el Infonavit constituye reservas relacionadas con dicho riesgo, originado por la obligación del instituto de liberar el saldo del crédito una vez realizados los 360 pagos efectivos, lo cual no se observa en otras instituciones financieras. En 2023, el saldo en reservas por riesgo de extensión presentó una disminución del 3.56% respecto al cierre de 2022. En cuanto a la proporción

porcentual se mantiene en 30%, cifra igual a la del cierre de 2022.

**Tabla 2. Monto y proporción anual de reservas por tipo de riesgo**

Reservas	dic-22	% Proporción del total	dic-23	% Proporción del total
Riesgo de Crédito	163,686	70%	158,934	70%
Riesgo de Extensión	69,791	30%	67,306	30%
<b>Total</b>	<b>233,477</b>	<b>100%</b>	<b>226,240</b>	<b>100%</b>

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

### 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.*

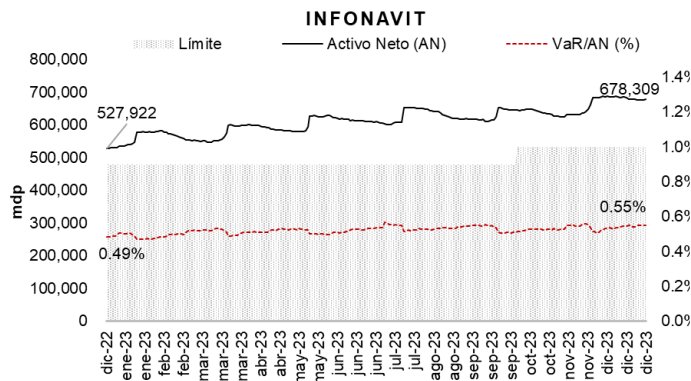
La metodología aprobada por el Comité de Riesgos para la cuantificación del riesgo de mercado asociada a las inversiones en valores es la estándar en el sistema financiero mexicano: Valor en Riesgo (VaR, por sus siglas en inglés *Value at Risk*). Esta métrica tiene como objetivo definir un nivel de riesgo expresado como una minusvalía potencial muy desfavorable de los portafolios conforme su composición y características.

Para mitigar el riesgo de mercado se han establecido límites asociados al VaR del portafolio. En caso de que las minusvalías potenciales comiencen a crecer en relevancia, es decir el VaR aumente, la existencia de un límite permite conocer el momento en que la composición de los portafolios de inversión se debe modificar, de tal manera que se contengan los impactos potenciales sobre el balance del Instituto.

Al cierre de 2023, el VaR del portafolio Infonavit (FANVIT + Tesorería) expresado en proporción al Activo Neto del Portafolio fue de 0.55% con un nivel de confianza de 97.5%. El límite de VaR aprobado por el H. Consejo de Administración para el portafolio Infonavit es de 1.00%. El límite fue revisado y actualizado con la autorización del H. Consejo de Administración en su sesión de septiembre de 2023, pasando de 0.90% a 1.00%.

<sup>8</sup> Aplica a los Organismos y Entidades de Fomento y no a la Banca Comercial.

**Gráfica 5. Evolución del VaR 2023**



Fuente: Coordinación General de Riesgos. Información hasta el 29 de diciembre 2023.

Durante 2023, el VaR porcentual, como proporción del activo neto, mostró una tendencia creciente, pasando de 0.49% a 0.55%, pero manteniéndose por debajo de su límite en todo momento. El incremento se explica por diversos factores, entre los que destacan un aumento de la volatilidad en el tipo de cambio USD/MXN que afectó a la renta variable internacional.

Una herramienta adicional para administrar el riesgo de mercado es la simulación de escenarios de estrés, ya sean de movimientos específicos de sus factores de riesgo o recreación de condiciones financieras desfavorables observadas en algún momento de la historia. En caso de presentarse un escenario financiero improbable en el cual se incrementa rápidamente en 100 puntos base el nivel de tasas, precios y tipo de cambio peso-dólar, se podrían observar minusvalías cercanas al 3% del valor del portafolio (aproximadamente 21 mmdp). Por otro lado, si se volvieran a presentar súbitamente las condiciones financieras extraordinarias observadas durante el primer semestre del 2022, en donde predominó un entorno de alta volatilidad en tasas de interés y precios de la renta variable, se podrían observar minusvalías de más del 10% del valor del portafolio (71 mmdp aproximadamente).

Finalmente, en lo que respecta al desempeño del portafolio, al cierre de 2023, el portafolio de inversiones del Infonavit presentó una plusvalía de 53 mmdp, de los cuales, por volumen, la mayoría corresponde al buen rendimiento de la Renta Fija. En total, el portafolio de inversiones presentó un incremento de 29% en su valor de mercado, principalmente por la captación de recursos de la recaudación bimestral.

**Tabla 3. Composición del portafolio**

Portafolio	Resultado <sup>1</sup> 2023 (mdp)	Rendimiento <sup>1</sup> 2023 (%)	Duración (años)
<b>INFONAVIT</b>	<b>53,117</b>	<b>8.73%</b>	<b>3.66</b>
<b>Tesorería</b>	<b>3,858</b>	<b>11.81%</b>	<b>2.00</b>
Renta Fija	293	3.16%	0.03
Liquidez	3,566	11.82%	4.00
<b>FANVIT</b>	<b>49,259</b>	<b>8.55%</b>	<b>3.7</b>
Renta Fija	37,719	8.65%	5.0
Guber Nominal	19,472	9.41%	5.1
Guber Real	8,089	7.99%	6.5
Guber revisable	2,415	8.85%	1.9
Corporativo	8,745	10.21%	4.6
Bonos del Tesoro US	(1,002)	-8.68%	0.0
Renta Variable	6,714	5.68%	-
RV nacional	1,307	21.29%	-
RV internacional	5,407	4.75%	-
Alternativos	3,454	22.30%	-
Fibras	3,222	25.55%	-
Instrumentos Estructurados	232	8.16%	-
Liquidez	1,372	11.75%	0.01
Divisas	(1)	-	-
Reporto	1,384	11.83%	0.01

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

1/ Conforme a metodología estandarizada para la medición del resultado de gestión y rendimiento de un portafolio de inversiones en valores, aprobada por el Comité de Riesgos en su Sesión Ordinaria 149.

### Riesgos de contraparte

*El Riesgo de Contraparte se enfoca en los tipos de activo e instrumentos al interior de cada portafolio que gestiona el Instituto y se refiere a la pérdida potencial ante la falta de pago de una contraparte en las operaciones de inversión que efectúe el Instituto.*

Para mitigar este riesgo se han establecido límites asociados a la concentración por instrumento, emisora, calificación crediticia y concentración de portafolio, mismos que son revisados y/o actualizados al menos una vez al año. Durante 2023, se aprobó un límite al Riesgo Común, que mide la concentración en las inversiones de contrapartes que pertenecen a un mismo Grupo Empresarial, también se aprobaron límites al nuevo tipo de instrumento denominado Certificados Bursátiles de Proyectos de Inversión (CERPI) en sus dos modalidades: tradicional y propietario. Al respecto, el FANVIT opera mayoritariamente con consumos saludables de sus límites de riesgo de contraparte. Se tienen rompimientos en un bono corporativo, una Fibra y un Trac.

El portafolio que concentra la mayor parte de las inversiones del Instituto, clasificado por tipo de instrumento se distribuye de la siguiente manera:



**Tabla 4. Composición del FANVIT por tipo de activo**

Tipo de Activo	% Concentración 2022	% Concentración 2023
<b>FANVIT</b>	<b>100%</b>	<b>100.00%</b>
Renta Fija	73.2%	74.3%
Guber Nominal	31.67%	37.47%
Guber Real	17.77%	16.28%
Guber revisable	6.34%	2.61%
Corporativo	14.46%	15.25%
Bonos del Tesoro US	2.91%	2.72%
Renta Variable	19.43%	18.75%
RV nacional	0.82%	0.79%
RV internacional	18.60%	17.96%
Alternativos	2.78%	2.99%
Fibras	2.26%	2.50%
Instrumentos Estructurados	0.52%	0.49%
Liquidez	4.64%	3.93%
Divisas	0.00%	0.00%
Reporto	4.64%	3.93%

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

De acuerdo con la calificación crediticia de contraparte, en comparación con 2022, se observa un ligero incremento en la concentración de activos menos riesgosos como Deuda Gubernamental y una disminución en activos más volátiles como Divisas y Renta Variable. El cambio en composición refleja una postura de mitigación de riesgo de contraparte.

La porción de Renta Fija (excepto Bonos del Tesoro US) del FANVIT está compuesta de la siguiente manera:

**Tabla 5. Composición del FANVIT por calificación crediticia (Instrumentos de Renta Fija salvo Bonos del Tesoro US)**

Calificación Crediticia	% Concentración 2022	% Concentración 2023
Gubernamental	83.41%	82.77%
AAA	13.19%	14.53%
AA+	1.98%	0.61%
AA	0.51%	1.60%
AA-	0.76%	0.36%
A+	0.09%	0.07%
CC	0.06%	0.05%
D	0.01%	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Coordinación General de Riesgos.

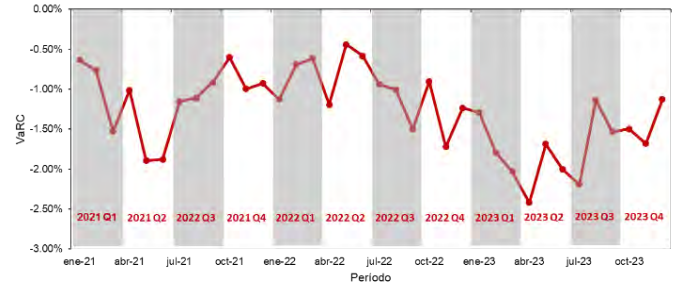
Destaca un aumento en la concentración de activos AAA, lo que indica una mejor calidad crediticia en el portafolio y una reducción del riesgo de contraparte.

Adicionalmente, en el año se aprobó una nueva metodología de estimación del riesgo crediticio: Valor en Riesgo de Contraparte (VaRC), la cual permite estimar la máxima pérdida esperada ante cambios de calificación crediticia o incumplimientos en el portafolio de

instrumentos de deuda corporativa con cierto nivel de confianza.

Al cierre del 2023, el VaRC a un año y un nivel de confianza del 97.5% se colocó en 1.13% respecto al valor de los instrumentos corporativos del FANVIT (aproximadamente 723.33 millones de pesos). Este nivel refleja el sesgo conservador de las inversiones en instrumentos corporativos del FANVIT, que mayoritariamente cuenta con una alta solidez crediticia y calificaciones de AA y AAA.

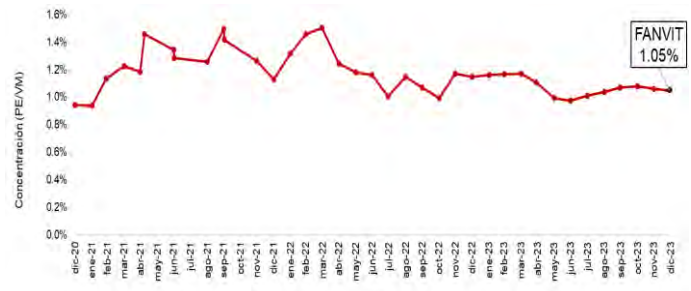
**Gráfica 6. Histórico del VaR de Contraparte**



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Finalmente, la pérdida esperada<sup>9</sup> se ubicó en 1.05% del valor del portafolio, la cual se redujo con respecto del cierre del 2022 (1.15%). Esto se debe a una mayor concentración en bonos con calificación crediticia AAA y la reducción en las curvas de Probabilidad de Incumplimiento a mediano plazo.

**Gráfica 7. Histórico de la Pérdida Esperada**



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

### Riesgos de liquidez

Se refiere a la falta de recursos líquidos para afrontar los compromisos financieros en el corto, mediano y largo plazos; asimismo, la venta anticipada o forzosa de inversiones en valores a descuentos inusuales para hacer frente a sus obligaciones, o bien por el hecho de que una posición no pueda ser oportunamente enajenada,

<sup>9</sup> PE: Estimación de la pérdida potencial promedio de un emisor o contraparte dada la probabilidad de incumplimiento, exposición y severidad de la pérdida.

*adquirida o cubierta mediante el establecimiento de una posición contraria equivalente.*

Las actividades operativas y de negocio del Instituto mantuvieron en todo momento los niveles prudenciales en el manejo de la disponibilidad financiera, desde el punto de vista de los indicadores de liquidez regulatorios.

Los niveles de liquidez observados durante 2023 significaron permitir cumplir con todas sus obligaciones y compromisos de corto plazo tanto para las reclamaciones de saldo de SCV y el financiamiento del programa crediticio del Infonavit plasmado en el Plan Estratégico y Financiero. Las disponibilidades se refieren a los recursos que el Instituto utiliza para el cumplimiento de dichas obligaciones. Derivado de lo anterior, la vigilancia continua de los niveles observados resulta imprescindible para el monitoreo del riesgo de liquidez.

Desde el punto de vista del Infonavit, la mitigación y monitoreo del riesgo de liquidez es muy relevante. A finales de 2023 se ratificó el nivel del Saldo Mínimo de Liquidez (SML) en 10,000 mdp junto con un nivel de alerta de 12,500 mdp, niveles que entraron en vigor en 2024. Este representa el nivel de liquidez suficiente para enfrentar contingencias equivalentes a dos veces el escenario más extremo observado con un nivel de confianza de 99.7%. En ningún momento de 2023 el monto de liquidez disponible en la Tesorería estuvo por debajo del SML con lo que se remarca la buena gestión sobre el riesgo.

Asimismo, el riesgo de liquidez se mide a través del Coeficiente de Cobertura de Liquidez (CCL). Al cierre de diciembre de 2023, el CCL fue de 277.49%, 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 100%.

Adicionalmente, a través del método autorizado para la asignación de bursatilidad para los instrumentos del Instituto se identifica que el portafolio Infonavit tiene un nivel medio al cierre de 2023.

### **Riesgo de balance**

*Se refiere al comportamiento del margen financiero del Instituto, se considera que el riesgo es bajo.*

Para mitigar cualquier posibilidad de este riesgo, en 2023 se realizaron diversos análisis con el fin de inferir el grado de riesgo de balance que pudiera materializarse en el corto, mediano y largo plazo. Uno de ellos es el Estudio Anual de Activos y Pasivos del Instituto que tiene como fin proyectar la solvencia financiera del Instituto durante el horizonte de tiempo analizado. De igual manera, anualmente se actualiza el documento técnico correspondiente a la Nota de Estabilidad del Pasivo, en donde se mide el grado de descalce que tendría el balance del Infonavit en caso de que las tendencias demográficas actuales persistan en el largo plazo y cuyos resultados

muestran que, en cuanto a riesgo de liquidez, el Instituto se encuentra cubierto en el corto plazo.

Adicionalmente, durante todo 2023 el nivel del Índice de Capitalización (ICAP), cuyo propósito es dar un seguimiento de la solvencia y fortaleza financiera, se mantuvo por encima del 10.50%, correspondiente al mínimo exigido a las instituciones de banca múltiple por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), quedando al cierre de diciembre en un nivel de 11.13%.

### Rendimiento del Fondo

Al igual que en años anteriores, la estructura del balance del Infonavit ha sufrido modificaciones en los periodos recientes como resultado de diversos factores, principalmente, aquellos relacionados con factores de decisiones de negocio y eventos macroeconómicos. Entre los principales destacan, por su importancia en el grado de impacto, la disminución aún más acelerada de los créditos en Veces Salario Mínimo (VSM) a raíz del programa de Responsabilidad Compartida, el aumento en el volumen de activos financieros en los que invierte el FANVIT y la puesta en marcha de nuevas opciones de financiamiento para las y los derechohabientes, aunado a las diversas modificaciones que han presentado las opciones existentes.

El rendimiento del fondo incorpora la normativa vigente del Instituto, así como consideraciones de cada tipo de activo como sus diversidades de plazos, esquemas de flujos y dinámicas históricas. Esto supone una visión de portafolio de largo plazo y busca combinaciones de activos en el balance que permitan lograr mejores condiciones para la originación de créditos a las y los derechohabientes y hacer frente a las obligaciones de entrega de ahorros de la Subcuenta de Vivienda (SCV) a las personas derechohabientes buscando los mejores rendimientos.

En primera instancia, el rendimiento del fondo debe ser consistente con lo enmarcado en la Ley del Infonavit, siendo su artículo 39 el que describe la remuneración a la SCV que señala que cada tipo de activo contribuirá, prorata, al pago de este pasivo bajo ciertos criterios. Por lo tanto, serán comparables el rendimiento a la SCV y el rendimiento del fondo al interior de cada tipo de activo y a lo largo del tiempo.

Se plantea que los distintos tipos de activo del Instituto cuenten con métricas de rendimiento comparables. Esto es, que pueda medirse el desempeño de las inversiones en valores y la cartera hipotecaria, tanto de forma individual como agregada.

Dentro de los activos financieros, el Marco de Gestión del FANVIT que entró en vigor en 2021 mandató el apego de la publicación de rendimientos a las mejores prácticas internacionales y al Manual de Administración Integral de Riesgos.

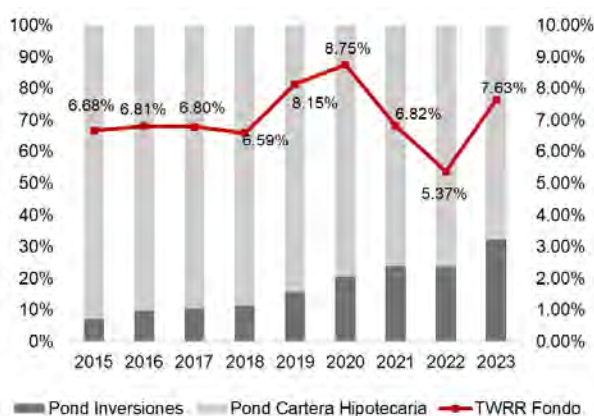
En cuanto a la cartera hipotecaria, se toma la definición de rendimiento que toma la Comisión Nacional Bancaria y de

Valores para que los bancos reporten mes a mes el comportamiento de sus carteras crediticias. De forma resumida, se toma el flujo de intereses que se genera mes a mes dividido entre el saldo insoluto de la cartera de un periodo anterior. En el caso del Instituto, que cuenta además con una cartera en VSM, se añade el componente de indexación como un elemento adicional de rentabilidad.

El marco teórico expuesto permite incorporarlo al Modelo de Activos y Pasivos de la Coordinación General de Riesgos, que incluye supuestos demográficos, de origenación de cartera, de transiciones laborales de los derechohabientes, de comportamiento de la cartera hipotecaria, de rentabilidad de las inversiones, entre otros.

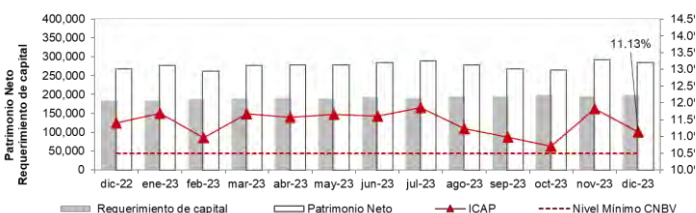
Al cierre contable de 2023, con el fin de preservar la solvencia financiera del Instituto, se considera necesario generar un rendimiento de la cartera hipotecaria de 7.70% como tasa promedio de colocación en los créditos originados en 2024. Con estas cifras, dados los supuestos del PEF vigente se considera que el Instituto mantiene su solidez financiera de mediano plazo.

**Gráfica 8. Estimación de Rendimiento del Fondo**



TWRR: Tasa de rendimiento ponderada en el tiempo.  
Fuente: Coordinación General de Riesgos.

**Gráfica 9. Evolución del ICAP, 2023**



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

**Riesgo operacional**

*El riesgo operacional está implícito en las diferentes operaciones que se realizan dentro del Instituto y que no son producto de la toma de una posición de riesgo, por tal razón se hace imperativa su gestión, permitiendo como fin último proteger los activos y la reputación del Instituto, mejorar la eficiencia operativa, garantizar el cumplimiento*

*normativo, fortalecer la resiliencia institucional y facilitar la toma de decisiones estratégicas.*

Por lo anterior y buscando proteger el patrimonio de las y los derechohabientes, el Infonavit monitorea los riesgos operacionales por medio del monto que representan las incidencias que se consideran un riesgo potencial mediante el modelo de pérdida esperada.

Un nivel de tolerancia aceptable es de 0.05% del patrimonio (alrededor de 149.4 mdp) y el nivel fuera de la tolerancia es de 0.08% del patrimonio (alrededor de 298.8 mdp). Al cierre de 2023, el indicador se ubicó en 0.15% del patrimonio, quedando por arriba de los niveles tolerables. Esta situación se presentó debido a eventos atípicos registrados en el presente periodo.

**Diagrama 2. Modelo de Pérdida esperada**



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Las incidencias por riesgo operacional en 2023 se atribuyen, principalmente, a desastres naturales y otros acontecimientos externos y fraude. Con base en la tolerancia máxima establecida, las incidencias por riesgo operacional se ubican fuera de los niveles de tolerancia. Respecto al modelo de pérdida esperada, el total de incidencias estuvieron un 146% arriba de la pérdida total esperada. En cambio, comparado contra el escenario de estrés al 99% de confianza (OPVaR 99%), el total de pérdidas consume el 94%. Los eventos registrados en 2023 se tomarán en cuenta para definir nuevas variables y estrategias para la calibración del modelo durante su actualización en 2024.

Este esfuerzo permite visualizar una exposición al riesgo operacional más cercana a la realidad. El Instituto deberá ser igual de dinámico que los cambios que se van suscitando en la operación.

Por otro lado, como parte de las estrategias para gestionar los riesgos operacionales, se definen tolerancias con el objetivo de visualizar el comportamiento del riesgo específico para que, con base en ello, se definan medidas o acciones de corrección para mantener el comportamiento de riesgo en niveles adecuados para el Instituto. De 68 indicadores monitoreados durante 2023 bajo diversas periodicidades, el 26% presentó, al menos una vez en el año, un exceso en el nivel de tolerancia. Una tercera parte logró contener el riesgo a lo largo del año y el resto se encuentran en proceso de implementación de

distintas medidas de mitigación que permitan a los indicadores regresar a niveles aceptables o tolerables.

Se considera que el Infonavit tiene las capacidades institucionales para hacer frente a las potenciales fallas en los sistemas operacionales o en su infraestructura. El esfuerzo institucional de administración integral de riesgos permite mitigar, en gran parte, los posibles daños al patrimonio de los derechohabientes y del Instituto.

### **Riesgo legal y de cumplimiento**

*Este riesgo involucra las pérdidas potenciales derivadas del incumplimiento de las disposiciones legales y administrativas aplicables, la emisión de resoluciones administrativas y judiciales desfavorables y la aplicación de sanciones con relación a las operaciones que el Instituto lleva a cabo.*

Al cierre de 2023, el riesgo legal del Instituto, que involucra las pérdidas potenciales derivadas del incumplimiento de las disposiciones legales y administrativas aplicables, correspondía a 90,622 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 461.5 mdp al cierre de 2023, con un incremento del 25.8 %<sup>10</sup> con respecto a 2022 (367 mdp).

Sin importar los eventos relacionados con modificaciones normativas, el Infonavit ha demostrado que se encuentra preparado para hacer frente a cualquier cambio en su regulación aplicable, implementando diversas estrategias, tanto preventivas como correctivas, que le permiten minimizar dicha exposición. 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 y sofisticada. El Instituto debe proteger los sistemas y la confidencialidad de la información ante distintos ataques, así como de accesos no autorizados o divulgación de información sin autorización.*

El Instituto trabaja continuamente en la implementación de acciones que permiten mitigar los posibles fraudes y fugas de información sensible. Durante 2023, se monitoreó y dio seguimiento a 7 riesgos, 19 meta indicadores y 2,800 componentes (incluyendo a las delegaciones, infraestructura tecnológica y de comunicaciones y servicios que brinda el Instituto principalmente). Los resultados obtenidos fueron:

- 65% de los indicadores se encontró en niveles aceptables.
- 35% de los indicadores se encontró en niveles fuera de lo aceptable.

Se realizaron planes de trabajo para 10 indicadores que salieron de niveles tolerables, de los cuales 7 concluyeron y 3 están en ejecución. En comparación con 2022, de estos indicadores se observó que 6 mejoraron, 3 permanecieron sin cambios y un indicador se deterioró.

El Instituto opera bajo un modelo de mejora continua que le permite implementar actividades o planes de acción para llevar los indicadores a niveles aceptables. Al mejorar los puntos de control en los procesos, también mejora la eficiencia y eficacia de estos.

### **Riesgo estratégico**

*El riesgo estratégico se relaciona con la posibilidad de incurrir en pérdidas debido a errores o carencias en la toma de decisiones estratégicas, así como en la ejecución de los procedimientos y actividades necesarias para realizar el modelo de negocio del Instituto.*

En 2023 el Infonavit continuó con la ejecución de sus proyectos estratégicos. Dos de estos proyectos concluyeron en 2023 y, al cierre de al año, cinco quedaron vigentes. Para medir el riesgo estratégico asociado a estos cinco proyectos, se monitorea su avance mensualmente. En 2023, 4 proyectos avanzaron conforme al plan, encontrándose en niveles de tolerancia aceptable y tolerable, mientras que uno se encontró fuera del nivel de tolerancia.

### **Riesgo reputacional**

*El riesgo reputacional se refiere a la percepción que tienen las y los derechohabientes sobre el Instituto. Esta percepción podría repercutir en la demanda de los productos y servicios que ofrece el Instituto.*

Para evaluar la atención, la experiencia de las y los derechohabientes y las quejas recibidas, se cuenta con 12 indicadores de seguimiento. Al cierre de 2023, 12 de los indicadores se encontraban en un nivel aceptable en su última medición. El Infonavit también monitorea el desempeño respecto a propuestas de conciliación y recomendaciones de la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH) a través de 4 indicadores. Durante 2023, dos de estos indicadores se encontraron en niveles tolerables o aceptables y dos fuera de la tolerancia. El Instituto ha llevado a cabo acciones que han permitido mejorar los tiempos de atención a estas propuestas y recomendaciones.

### **Continuidad de negocio**

Como parte del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio, anualmente se actualiza la metodología y ejecuta el Análisis de Impacto al Negocio (BIA, *Business Impact Analysis*) del Infonavit. El BIA es uno de los insumos para la actualización de los planes de continuidad de negocio que permiten asegurar la resiliencia

<sup>10</sup> El 25.8% corresponde al crecimiento de la provisión total por juicios.

operacional ante diversas situaciones imprevistas (contingencias operativas).

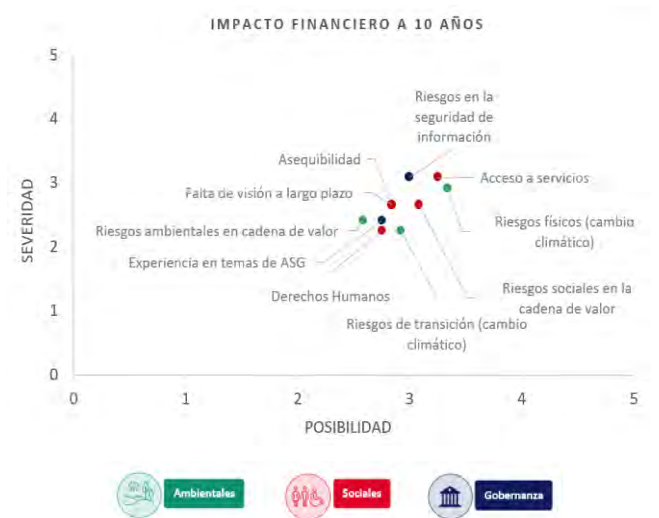
En 2023, el alcance del BIA abarcó 13 áreas institucionales, 32 delegaciones con 88 Centros de Servicio Infonavit (CESI), y un Centro de Atención a Pensionados y Devoluciones (CAPDE), y se evaluaron 585 procesos y procedimientos.

**Riesgos ambientales, sociales y de gobernabilidad (ASG)**

El Infonavit, referente internacional para el financiamiento hipotecario, mantiene una agenda de alto impacto social, apegada a los derechos humanos, con mejores prácticas de autogobierno gracias a su constitución tripartita y un enfoque respetuoso con el medio ambiente.

Bajo este contexto, se continuó con los esfuerzos iniciados el año anterior, que se enfocaron en identificar los riesgos ASG que enfrenta el Instituto. En 2023 se llevó a cabo un estudio de materialidad a través del cual se evaluó la probabilidad e impacto de esos riesgos y se identificaron las acciones que el Infonavit ha implementado para su mitigación. Los riesgos más significativos en términos de impacto financiero a corto y largo plazo fueron los asociados a la seguridad de la información, los riesgos físicos del cambio climático y la problemática social relacionada con el acceso a servicios en la vivienda, incluyendo deficiencias de las condiciones de seguridad pública, acceso a la educación, empleo, salud y transporte, y que tienen el potencial de derivar en incumplimiento de pago, abandono o migraciones forzadas. Entre las acciones para su mitigación, se identificaron diversas medidas, como el desarrollo de nuevos productos y servicios que atienden las necesidades de los derechohabientes, la implementación de las políticas de seguridad de la información, controles operativos y capacitación, entre otros.

**Gráfica 10. Impacto financiero a 10 años.**



Fuente: Coordinación General de Riesgos.

Uno de los riesgos que señala la literatura como de alto impacto para las instituciones de crédito hipotecario es la exposición a los riesgos físicos del cambio climático en sus portafolios. Los resultados del estudio de materialidad confirman que los impactos físicos del cambio climático pueden tener importantes impactos financieros en el Instituto. Con el fin de cuantificar la exposición del Infonavit a este riesgo, se llevó a cabo un primer ejercicio para estimar el impacto de los riesgos físicos del cambio climático en la cartera hipotecaria. El estudio se concentró en los impactos esperados por inundaciones y huracanes, que son los fenómenos meteorológicos que históricamente han causado más daños materiales a las viviendas en el país. Una de las principales conclusiones de este análisis es que la distribución geográfica del portafolio hipotecario actual, al abarcar gran parte del territorio nacional y sin una excesiva concentración en las costas, reduce los impactos esperados que podría causar un evento catastrófico focalizado en una región.

**Seguridad de la Información**

*Las funciones del Oficial en Jefe de Seguridad de la Información fueron designadas a la Gerencia Sr. de Riesgos Operacionales de la Coordinación General de Riesgos a partir de agosto de 2022. De acuerdo con el Estatuto Orgánico, el Oficial es el encargado de vigilar el cumplimiento de las políticas institucionales para la seguridad de la información.*

Durante 2023, se actualizaron las Políticas Institucionales para Seguridad de la Información (PISI), reforzando la política de gestión de datos biométricos y controles compensatorios. También se ajustó la estrategia de monitoreo de cumplimiento de las PISI, lo que permitió por primera ocasión, desde su publicación en 2018, verificar el diseño de todas las políticas y verificar la implementación de las medidas y mecanismos de control de seguridad de la información en procesos críticos. Los resultados de ambas verificaciones serán informados a los titulares de las áreas durante el primer trimestre de 2024.

Se realizaron análisis de vulnerabilidades y pruebas de penetración a distintos aplicativos institucionales y de proveedores. Esto permite a las áreas que solicitan estos análisis y pruebas, conocer y atender los hallazgos que procuran que la información de las y los trabajadores derechohabientes se mantenga íntegra, confidencial y disponible.

Como parte del programa de concientización y capacitación en Seguridad de la Información, se publicó un nuevo curso en Universidad Infonavit sobre las PISI en el que se encuentra matriculado todo el personal del Instituto.

Adicionalmente, se incorporó una Metodología de Análisis de Riesgos para Seguridad de la Información, lo que

permite al Instituto priorizar las acciones necesarias para el tratamiento de estos riesgos.

El Instituto continúa trabajando en el fortalecimiento de controles para preservar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información. Existen planes de trabajo para implementar mejoras a la seguridad de la información y abatir la obsolescencia tecnológica. Si bien se han presentado algunos retrasos en la ejecución de actividades, el esfuerzo continúa.



## 5. Acciones estratégicas del Instituto

En esta sección se presentan los principales resultados y avances de las acciones del Infonavit a lo largo de 2023 planteadas en el Plan Estratégico y Financiero (PEF) 2023-2027. También se incluye el avance en la atención de las recomendaciones de la H. Asamblea General.

### Cumplimiento de la misión institucional

En 2020 se planteó como misión institucional *Ser la institución que da soluciones financieras para que las y los trabajadores derechohabientes accedan a una vivienda adecuada*. Para cumplir con dicha misión, ha sido necesario replantear la relación del Infonavit con las y los trabajadores y los modelos de financiamiento, así como ofrecer soluciones financieras adaptadas a las necesidades de cada derechohabiente.

En los últimos cinco años se ha logrado tener una mayor cercanía con la derechohabiente, lo que ha permitido restaurar su confianza en el Instituto. Como resultado, al cierre de 2023, el Índice de Recomendación Neta fue de 37.35%, por encima de lo planteado en el PEF.



### Índice de Recomendación Neta<sup>11</sup>



Indicador estratégico

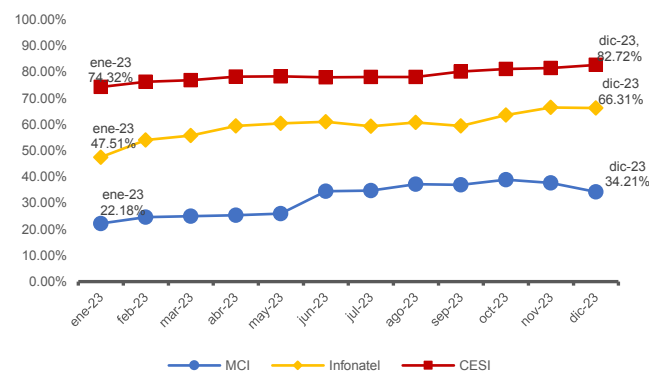
Meta PEF 2023-2027	Resultado (dic 2023)
19.43%	37.35%

Para la medición del indicador en 2023, se continuó con la metodología que fue adoptada desde agosto de 2022. Esta considera tanto el volumen de turnos, llamadas, visitas según corresponda a cada canal de atención y el número de encuestas levantadas en cada uno, con el fin de contener la volatilidad de los resultados y registrar de forma representativa la calificación de la recomendación otorgada al Instituto por parte de las y los derechohabientes.

Este indicador considera las calificaciones obtenidas en los siguientes canales: Cesi, Mi Cuenta Infonavit e Infonatel, siendo el primero el mejor evaluado. En estos

tres canales se han llevado a cabo mejoras, con el objetivo de brindar una mejor atención a las y los derechohabientes, sobre todo enfocados en ser más resolutivos.

**Gráfica 11. Evolución mensual del Índice de Recomendación Neta por canal**



Fuente: Subdirección General de Operaciones.



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

Desde inicios de la administración se transformó la forma en la que el Instituto se acerca, comunica y atiende a las y los derechohabientes, al ponerles al centro de todas sus acciones.

Para consolidar un servicio directo, consistente y resolutivo, se incrementó la capacidad operativa para atender las demandas de las y los derechohabientes. Los canales y servicios digitales se transformaron con la implementación de nuevos servicios y trámites en Mi Cuenta Infonavit y el servicio telefónico Infonatel para que las personas puedan realizar algunos trámites de manera remota sin necesidad de acudir a un Centro de Servicio Infonavit (Cesi) a realizar trámites que se pueden hacer de manera remota. Para aquellas personas que requieren hacer un trámite presencial, se amplió la presencia territorial a través de la apertura de 13 Cesi en 2023. Asimismo, en estos cinco años se remodelaron y modernizaron los centros de servicio para ofrecer una mejor experiencia. Además, para hacerlos más resolutivos se implementó un nuevo modelo de atención y operación.

Se fortaleció la relación directa y transparente con las y los trabajadores ya que durante muchos años la

<sup>11</sup> El Índice de Recomendación Neta (NPS por sus siglas en inglés) permite saber si las y los usuarios de los servicios del Instituto están satisfechos con el Infonavit. A estos se les pregunta en qué medida recomendarían los productos del Infonavit, pidiéndoles que los

califiquen de 0 a 10. Los clientes que den una puntuación de 0 a 6 se clasifican como detractores, de 7 a 8 neutros y de 9 a 10, promotores. El NPS se obtiene restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores.

comunicación poco clara abrió la puerta a la aparición de intermediarios. Se implementaron medidas para eliminar estas prácticas, lo que implicó un cambio integral en la estrategia de comunicación tanto al interior como al exterior del Instituto.

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

El Infonavit trabaja para ofrecer atención oportuna y de calidad a las y los derechohabientes, pero sobre todo que esta sea resolutive y que encuentren respuestas a sus dudas o solicitudes desde el primer contacto. Durante 2023 se llevaron a cabo acciones que han permitido fortalecer los canales de atención, al mismo tiempo que se amplió su cobertura.



### Índice de Experiencia Infonavit

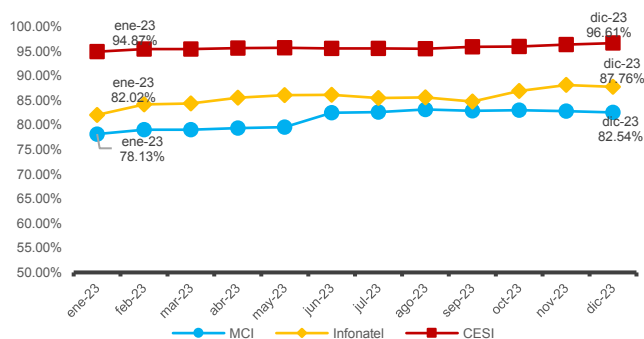
Indicador estratégico	
Meta PEF 2023-2027	Resultado (dic 2023)
82.72%	88.97%

Durante 2023, los resultados superaron las metas establecidas en el PEF. A diciembre de 2023 se tuvo un resultado de 88.97% y se registró una tasa de crecimiento de la experiencia del 4.66%, entre los resultados obtenidos en el mes de enero y diciembre de 2023.

Destaca que, en el cálculo del indicador, se consideraron los resultados de los canales Infonatel, Cesi y Mi Cuenta Infonavit.

El canal con mejores evaluaciones en las encuestas de experiencia en este periodo fue el Cesi, obteniendo un promedio en el año del 95.68%.

**Gráfica 12. Evolución mensual del Índice de Experiencia por canal**



Fuente: Subdirección General de Operaciones.



### Infonatel: una llamada, una solución

Infonatel está orientado en ofrecer una mejor experiencia a las y los derechohabientes. Para lograr esto, durante 2023 se dio continuidad a las siguientes iniciativas:

- **NIP telefónico.** Se definieron los servicios que serán ofrecidos a la persona usuaria a través del uso de esta herramienta, permitiéndole un mayor nivel de seguridad para obtener su información de forma automatizada. Con la implementación de esta herramienta de seguridad, se podrán ofrecer nuevos servicios, mismos que, junto con los actuales, tendrán también una ventana de atención de 24 horas, 365 días del año.

En 2023 se implementó que las y los usuarios, a través de Mi Cuenta Infonavit, pudieran obtener su NIP telefónico con el cual, en 2024, podrán acceder a servicios con mayor nivel de seguridad.

- **Rediseño de la Respuesta de Voz Interactiva (IVR, por sus siglas en inglés).** Este rediseño, permite al usuario una navegación fácil y sencilla para obtener una respuesta a su requerimiento de forma automatizada o a través de una atención personalizada por medio de un asesor, reduciendo las transferencias de llamadas y mejorando la experiencia de las personas usuarias en la navegación.

### Asesor multihabilidad

En el último trimestre de 2023 se modificó el modelo de operación para brindar un mejor servicio a las personas usuarias. Antes del cambio existían asesores telefónicos especializados por cada área sustantiva del Instituto, ahora el asesor o asesora tendrá la habilidad de atender a la persona usuaria en cualquier servicio que le sea solicitado.

Al tener las y los asesores conocimiento en los distintos servicios de las áreas sustantivas del Instituto, se reducen las transferencias de llamadas y el tiempo de espera para ser atendido, lo que se traduce en una mejor experiencia de las y los derechohabientes al usar este canal.

Durante 2023, 89 de cada 100 usuarios atendidos por un asesor de Infonatel reportaron estar satisfechos con la calidad en el servicio recibido.

## Certificación en el Modelo Global de Calidad para la Interacción con Clientes (MGCIC V2.0)

A través de este modelo se pretende alinear las estrategias y procesos a las necesidades y requerimientos de las y los derechohabientes.

En 2023 se obtuvo la certificación en el Modelo Global de Calidad para la Interacción con Clientes versión 2.0 (MGCIC V2.0) con el nivel más alto "Clase Mundial", lo que posiciona al Infonavit como una institución comprometida en brindar servicios de calidad a su derechohabencia, a través de su canal telefónico.



## Medición de indicadores

Para medir y conocer la percepción de las y los usuarios de este canal se da seguimiento a los siguientes indicadores:

1. *Telephone Service Factor (TSF)* identifica la cantidad de llamadas que son atendidas en menos de 30 segundos, una vez que la o el derechohabiente solicita hablar con un asesor. En 2023 este indicador tuvo un resultado de 88.54%, es decir, 88 de cada 100 usuarios que solicitan ser atendidos por un asesor telefónico esperan menos de 30 segundos, resultado que se ubica por encima de los estándares internacionales para este tipo de servicios.
2. El *abandono* permite conocer el porcentaje de usuarios que decide colgar antes de ser atendido por un asesor. Este indicador tuvo un resultado de 3.42%; es decir, únicamente 3 de cada 100 usuarios deciden colgar antes de ser atendidos por un asesor.



## Modelo de atención en Cesi

Para mejorar y homologar la atención en los Cesi como el único canal de atención presencial para las y los derechohabientes, se implementó un nuevo modelo de atención y operación, en el que los centros de servicio funcionan como unidades administrativas en primer nivel de atención que ofrecen servicios resolutivos e integrales.

En 2023 se reevaluaron y ajustaron los objetivos, funciones, atribuciones y procesos en los Cesi para optimizar la atención brindada a la derechohabencia. Esto implicó reforzar el modelo de atención para garantizar la uniformidad en la comunicación y los requisitos en todos los canales de interacción.

Se buscó definir claramente la circunscripción territorial de los Cesi, con base en la ubicación geográfica, para atender de manera eficiente la demanda de servicios por parte de los derechohabientes y empresas aportantes.

En los Cesi se cuenta con asesores especialistas que permiten resolver en el primer nivel de atención las necesidades de las y los derechohabientes de los servicios más solicitados, con el objetivo de evitar canalizarlos a la delegación regional o bien escalar su caso a una mesa de especialistas en áreas centrales.

Se actualizaron 20 procesos de las áreas para dar más herramientas a los asesores y que los Cesi puedan ser resolutivos desde su espacio. Destacan los siguientes cambios:

1. Todos los responsables de Cesi tienen poderes notariales para inscribir créditos, firmar convenios y cancelar hipotecas.
2. Se homologó a nivel nacional que en todos los Cesi se inscriban créditos.
3. En todos los Cesi se tiene acceso a sistemas de cartera para dar a conocer las soluciones de cobranza social e inclusive firmar convenios.
4. Los Cesi contarán con una estructura organizacional definida, con tramos de control debidamente jerarquizados, con carga y fuerza de trabajo equilibrados.

Para determinar la estructura organizacional de los Cesi, con tramos de control debidamente jerarquizados y carga y fuerza de trabajo equilibradas, se analizaron las siguientes variables:

- Afluencia de usuarios
- Número de empresas aportantes
- Número de Derechohabientes activos
- Demanda potencial de créditos de vivienda
- Número de casos en Cesi

Como resultado de esta acción se logró la apertura de 13 nuevos Cesi, mismos que permiten ampliar la cobertura de atención de las y los derechohabientes.

Nuevos Cesi<sup>12</sup>:

- |  |  |
|--|--|
| 1. Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles, Estado de México | 7. Jilotepec, Estado de México         |
| 2. Apizaco, Tlaxcala   | 8. Palenque, Chiapas                   |
| 3. Apodaca, Nuevo León                                       | 9. Paraíso, Tabasco                    |
| 4. Cuauhtémoc, Chihuahua                                     | 10. Santa Rosalía, Baja California Sur |
| 5. García, Nuevo León  | 11. Silao, Guanajuato                  |
| 6. Guadalupe, Nuevo León                                     | 12. Tulum, Quintana Roo                |
|  | 13. Valladolid, Yucatán                |



### Cesi en tu centro de trabajo

Esta iniciativa tuvo como objetivo brindar atención y acercar los servicios del Infonavit a las comunidades y/o centro de población más alejados de los Cesi a través de unidades móviles (Infomóvil).

Durante 2023 se establecieron los mecanismos para la operación Infomóvil en las delegaciones regionales, Cesi o puntos estratégicos, con el fin de acercar los servicios del Infonavit a las y los derechohabientes, acreditados, pensionados, patrones y público en general.

Se realizaron 5,394 rutas y se atendieron a 193,730 usuarios en sus empresas, ferias de soluciones y ferias de vivienda, a través de vehículos con sistemas de atención integral que acercan el Infonavit a la comunidad y ofrecen atención y asesoría.



### Diagnóstico de la operación y el servicio en delegaciones regionales

Durante 2023, se solicitó a las 32 delegaciones el llenado de un formato en el que identificaran sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, sobre las áreas de negocio, además de las Gerencias de Crédito, Cobranza, Recaudación Fiscal, Asuntos Jurídicos, Administrativo y Técnico.

Lo que permitió recabar datos importantes sobre aspectos internos y externos que afectan positiva o negativamente a las delegaciones.

Durante el análisis de la información de la delegación, dentro de las “debilidades y amenazas”, se identificaron una serie de problemas que no solo afectan la actividad de la organización, sino que también tienen un impacto en

el clima organizacional, teniendo considerables consecuencias en la productividad de su trabajo.

Una de las debilidades que más menciones tuvo y que afecta al 100% de las delegaciones es la falta de procesos automatizados lo que tiene repercusiones en la eficiencia, competitividad y capacidades de la Delegación.

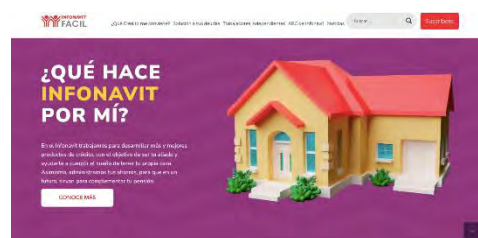
Por otro lado, la amenaza que se identificó en este ejercicio fue la falta de personal especializado en las diversas áreas. Lo que puede ocasionar diversas implicaciones negativas, pues afecta el rendimiento, productividad y capacidad para lograr las metas institucionales.

En el primer semestre de 2023 se llevó a cabo el piloto en cinco delegaciones regionales: Chiapas, Hidalgo, Oaxaca, Puebla y Querétaro; y durante el segundo semestre se llevó a cabo el diagnóstico en 27 delegaciones regionales restantes.

Con base en las áreas de oportunidad identificadas en este ejercicio, el Instituto trabajará en acciones específicas que permitan fortalecer la operación de las delegaciones regionales.



La página de inicio del portal Infonavit Fácil fue rediseñada teniendo como objetivo



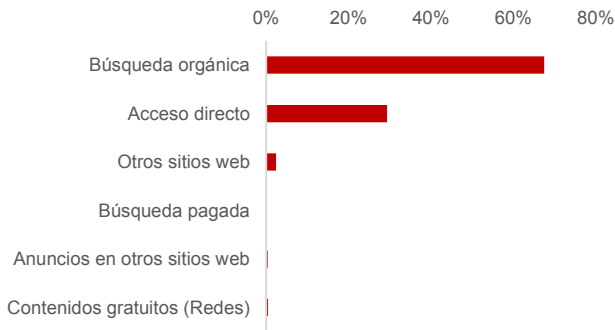
privilegiar la experiencia de las personas usuarias y jerarquización de la información. Además, se creó la sección Mejora tu Hogar, que contiene información sobre los distintos financiamientos de mejora disponible, así como la sección Juntos por Guerrero, para difundir información sobre los apoyos que el Instituto brindó a personas derechohabientes y acreditadas como consecuencia del huracán Otis.

<sup>12</sup> En 2023 abrieron 13 Cesi, sin embargo, el evento formal de inauguración del Cesi de Apizaco, Tlaxcala se realizó en febrero de

2024 y a la fecha de elaboración de este informe está pendiente la fecha de inauguración del Cesi de Valladolid, Yucatán.



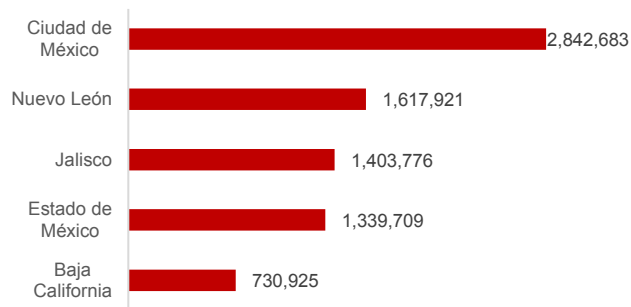
**Gráfica 13. ¿Cómo llegan los usuarios al sitio?**



Fuente: Subdirección General de Comunicación.

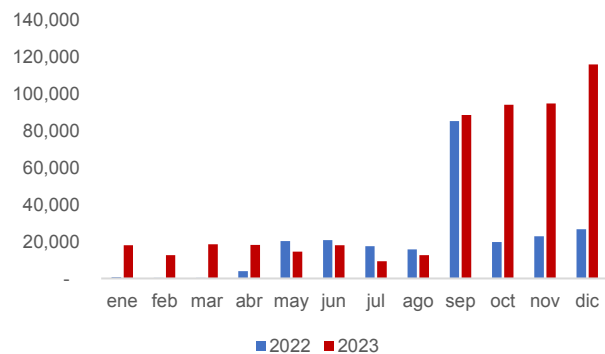
Durante 2023, se registraron 8,430,062 visitas a [infonavitfacil.mx](http://infonavitfacil.mx), mientras que, al cierre de diciembre, 778,079 personas derechohabientes estaban inscritas en Socio Infonavit. Ciudad de México, Nuevo León, Jalisco, Estado de México y Baja California son los estados en los cuales se realizaron el mayor número de consultas.

**Gráfica 14. Principales ciudades que ingresan.**



Fuente: Subdirección General de Comunicación.

**Gráfica 15. Usuarios nuevos de Socio Infonavit 2022 vs 2023.**



Fuente: Subdirección General de Comunicación.



## Visión 2027 de la estrategia de comunicación de soluciones financieras, servicios y soluciones

En 2023 se realizaron pruebas para el perfilamiento de campañas de correo electrónico a partir de la herramienta *Customer Data Platform*. De igual forma, se llevó a cabo una licitación abierta de este servicio para comenzar con los esfuerzos de perfilamiento de distintos tipos de personas derechohabientes y acreditadas inscritas en Socio Infonavit.

Además, se replanteó el estilo de comunicación en mensajes directos (correo electrónico, SMS y mensajes multimedia).

Una de las campañas que se llevó a cabo, fue la de Responsabilidad Compartida, con la que se llegó a un total de 3.9 millones de usuarios.

**No más incrementos a tu deuda.**

**RESPONSABILIDAD COMPARTIDA INFINAVIT**  
¡Tu crédito en pesos pesa menos!

¿Contrataste tu crédito Infonavit antes de 2016?

Entonces tu deuda y pagos mensuales están determinados en **Veces Salarios Mínimos (VSM)**, y cada inicio de año incrementan.

¡Inscríbete al programa Responsabilidad Compartida y haz que tu crédito en pesos pese menos!

¿Cómo?

1. Ingresa a **Mi Cuenta Infonavit**, escoge **Mi Crédito**, opción **Responsabilidad Compartida**.
2. Coloca el nombre del estado y código postal de la vivienda que adquieras con tu crédito.
3. Da clic en **Condiciones**, ahí conocerás la situación actual de tu crédito y la información del programa.
4. Al leerlas, así como, así, haz clic en **quiero** para ver sus condiciones actuales y así saber cómo te beneficia con la oferta al programa.
5. Analiza las condiciones y beneficios que tu crédito tendría en pesos, comparado con los que tienes en **Veces Salarios Mínimos (VSM)**.
6. Da clic en **Sí** para confirmar la conversión de tu crédito de VSM a pesos. ¡ES FÁCIL!

**¡En el Infonavit todos los trámites son gratuitos!**  
Consulta más información en nuestras cuentas oficiales:

[www.infonavit.org.mx](http://www.infonavit.org.mx) | [Facebook](#) | [Twitter](#) | [Instagram](#) | [LinkedIn](#)



## Ranking de quejas

El Ranking de Quejas en oficinas centrales y en delegaciones regionales es una herramienta para evaluar su desempeño, reforzar y fortalecer la atención de las quejas con calidad y oportunidad, bajo un enfoque resolutivo.

En 2023 se realizaron dos evaluaciones semestrales. Los resultados de la evaluación del primer semestre de oficinas centrales formaron parte de un programa piloto sin afectación en la evaluación del desempeño, con el objetivo de que las áreas involucradas en la atención de las quejas pudieran sensibilizarse sobre los criterios aplicados en la metodología. Para el segundo semestre los resultados sí tuvieron un impacto en la evaluación del desempeño de las áreas.

Cabe destacar que desde que se dieron a conocer los resultados del Ranking de Quejas se ha observado un mayor involucramiento por parte de las áreas, sobre todo en la calidad de las respuestas que se brindan a las personas acreditadas, derechohabientes y pensionadas.

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

Para garantizar una experiencia de calidad a las personas usuarias de los canales de atención y de comunicación del Infonavit, durante 2023 se llevaron a cabo acciones para rediseñar algunos procesos y homologar la información que reciben, así como mejoras que permitan fortalecer la atención presencial en los Cesi.



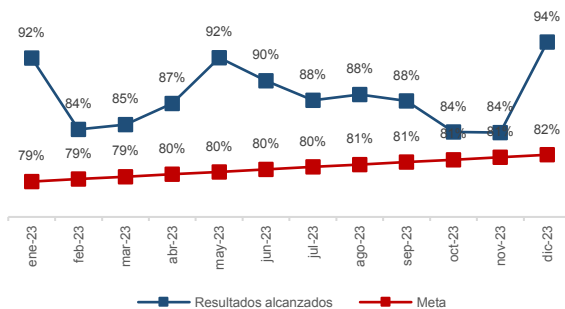
### Porcentaje de casos cerrados dentro de los niveles de servicio

Indicador estratégico	
Meta PEF 2023-2027	Resultado (dic 2023)
81.70%	93.84%

Con el objetivo de monitorear la atención y resolución de los trámites que se le brindan a las y los derechohabientes por medio de los casos que se generan en el sistema CRM, a partir de 2023 se inició la medición de este indicador estratégico, en el periodo de enero a diciembre 2023 se obtuvieron resultados que superaron las metas establecidas en el PEF 2023-2027.

Estos resultados reflejan el compromiso y la eficiencia de las áreas en brindar una atención ágil y satisfactoria a las y los derechohabientes, asegurando una experiencia positiva en cada etapa del servicio.

#### Gráfica 16. Evolución mensual del porcentaje de casos cerrados dentro de los niveles de servicio



Fuente: Subdirección General de Operaciones.



## Reingeniería de citas

El objetivo del proyecto es diseñar, desarrollar e implementar una plataforma tecnológica “hecha en casa” que cumpla con todas las funcionalidades requeridas del Sistema de Citas y Turnos, para mejorar la experiencia de las y los derechohabientes en su visita al Cesi.

Inicialmente, el sistema se iba a poner en producción a finales de 2023; sin embargo, por temas de calibración del sistema se pospuso su liberación.



## Modelo transversal de atención Infonavit

Durante 2023, se logró ofrecer una experiencia omnicanal hacia las personas usuarias de los distintos canales de atención del Instituto sobre sus solicitudes de crédito de Mejoravit, mejOraSí y Mejoravit Renueva, ya que pueden dar seguimiento a su solicitud de crédito a través de distintos canales de atención.





## Datos de Contacto Infonavit

Para consolidar la relación directa, frecuente y consistente con la derechohabencia, surgió la necesidad de analizar a nivel institucional cuáles son los canales y mecanismos para recopilar los datos de contacto de las y los derechohabientes, desde su primera interacción con el Instituto, hasta aquellas que mantiene posteriormente.

Se realizó un mapeo a nivel operativo y aplicativo sobre la administración de datos de contacto que incluyó los momentos donde las y los DH brindan su información al Instituto, la cual es utilizada para contactarlos. Dentro del mapeo se contempló el entendimiento de las funcionalidades actuales y de las mejoras implementadas del repositorio institucional de datos de contacto, conocido como DACI. Se identificaron los siguientes elementos:

1. La necesidad de contar con datos de contacto de DH vigentes para establecer una comunicación efectiva en las distintas etapas que interactúan con el Instituto (ahorro en SCV, originación de crédito, etc.)
2. Distintas áreas del Instituto recopilan y utilizan datos de contacto de las y los DH, debido a esto, se observó que puede considerarse su retroalimentación al aplicativo DACI, para su depuración y fortalecimiento como fuente de consulta interna.
3. Dentro de las atribuciones del Infonavit se encuentra la de compartir información con otras instituciones relacionadas con las y los trabajadores, a través de convenios formales de colaboración. Se identifica que, sujeto a la normativa en materia de protección de datos personales, los datos con los que cuentan otras organizaciones afines pueden contribuir a ampliar el número de datos de contacto del Infonavit.
4. Considerando el incremento en la oferta de soluciones que brinda el Infonavit, y con la finalidad de mejorar las estrategias de promoción, se puede establecer un perfilamiento de DH que cumplen los requisitos para solicitarlas e identificar el volumen de datos de contacto que se requieren registrar o actualizar.

Los resultados del análisis motivaron el registro del proyecto institucional "Datos de Contacto Infonavit", incluido en el Portafolio de proyectos del Plan Estratégico y Financiero 2024-2028. Este se implementará durante el próximo año y buscará:



Establecer puntos de actualización y validación obligatoria en MCI y en los Cesi.



Promover la retroalimentación obligatoria y automática en aplicativo DACI.



Explorar la retroalimentación de fuentes externas en aplicativo DACI.



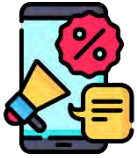
Fortalecer el perfilamiento y los datos de contacto de la población precalificada.

Con el proyecto se espera mejorar la gestión integral de datos de contacto de las y los derechohabientes, permitiendo a las áreas del Instituto que lo requieran utilizar información de calidad y oportuna para mantener contacto directo y cercano, así como brindar un mejor seguimiento en los principales puntos del ciclo de interacción (originación de crédito, administración de la cartera, devolución del saldo de la subcuenta de vivienda, por mencionar algunos).

Análisis elaborado por la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

### 1.c. Digitalizar trámites e interacciones

El Instituto tiene como prioridad ampliar su capacidad operativa para atender a más derechohabientes. Para lograrlo, se ha llevado a cabo una transformación digital en la que se fortalecieron los canales digitales para ofrecer más servicios y trámites y con ello facilitar la experiencia de las y los derechohabientes en sus interacciones con el Instituto.



#### Porcentaje de atenciones/trámites atendidos a través de canales digitales

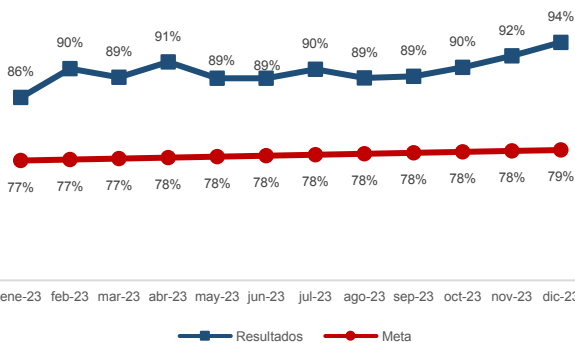
Indicador estratégico	
Meta PEF 2023-2027	Resultado (dic 2023)
78.59%	93.97%

En 2023 se inició la medición de este indicador para monitorear la atención que se brinda a las y los derechohabientes a través del canal digital de Mi Cuenta Infonavit con respecto a la atención presencial brindada en los Cesi, por medio de las transacciones que se generan en el sistema CRM considerando asesorías y casos (trámites y aclaraciones) exclusivamente de aquellos servicios que operan en ambos canales.

Durante 2023, el indicador obtuvo resultados por encima de la meta establecida en el PEF 2023-2027, alcanzando un promedio del 89.88%. Este resultado refleja una preferencia de las y los derechohabientes por realizar su trámite o consulta de manera digital.

Se continuará fortaleciendo estos servicios digitales y se trabajará, para incluir más servicios y trámites en MCI.

**Gráfica 17. Evolución mensual del Porcentaje de atenciones/trámites atendidos a través de canales digitales**



Fuente: Subdirección General de Operaciones.



### Mi Cuenta Infonavit 3.0

Para mejorar la atención a las y los derechohabientes e incrementar la capacidad operativa del Instituto se ha potenciado el uso de Mi Cuenta Infonavit. En 2023 se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Rediseño del servicio *Me interesa un crédito* para que esta opción sea más intuitiva y fácil de usar.
- Rediseño de saldos y movimientos, se hizo una reingeniería del servicio para brindar información clara para una mejor gestión de los créditos.
- Se concluyó la migración de servicios a la nueva versión del portal.
- Se concluyó la primera fase del portal empresarial con un nuevo diseño que permita a los patrones realizar gestiones de manera intuitiva.

La liberación de los rediseños del portal empresarial y del servicio *Me interesa un crédito* han permitido:

- **Mejor accesibilidad a los servicios**, permitiendo acceder a información y realizar transacciones en cualquier momento.
- **Eficiencia operativa**, la automatización de procesos a través del autoservicio digital ayuda a aumentar la eficiencia operativa al reducir la carga de trabajo manual y acelerar la ejecución de tareas.
- **Reducción de costos**, al permitir que las y los derechohabientes realicen transacciones y obtengan información sin la intervención constante del personal en el canal de atención presencial.
- **Personalización**, los autoservicios digitales pueden adaptarse para ofrecer experiencias personalizadas según las preferencias y necesidades individuales de los Derechohabientes.
- **Análisis de datos**, la recopilación de datos a través de plataformas de autoservicio digital permite obtener información valiosa sobre el comportamiento y las preferencias de las y los derechohabientes, lo que puede utilizarse para tomar decisiones estratégicas.

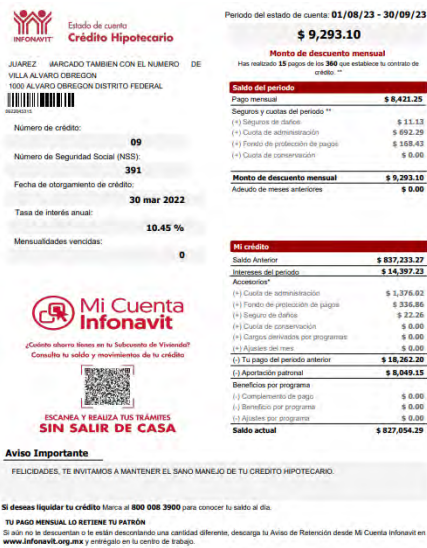
La consolidación de Mi Cuenta Infonavit ha permitido que todos los servicios cuenten con la misma interfaz gráfica manteniendo una experiencia de servicio unificada e intuitiva lo que se traduce en una mejor experiencia de uso para las y los derechohabientes.



### Estado de cuenta

Se realizó un rediseño claro y funcional del estado de cuenta mensual con el objetivo de mejorar la experiencia de las y los acreditados a fin de facilitar e incitar la lectura de manera más clara y accesible.

Este proyecto implementado en julio de 2023 se enfocó en transparentar los cargos y abonos realizados al acreditado, desglosando dichos campos en el estado de cuenta, logrando brindar mayor certidumbre y transparencia en la información mostrada tanto en la versión digital como impresa.



Por otro lado, en el marco de la adopción de la nueva CUOEF (artículo 109)<sup>13</sup> publicada el 16 de enero de 2023 y su convergencia con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), se iniciaron actividades para rediseñar el estado de cuenta de las personas que se encuentran en Régimen Ordinario de Amortización (ROA) para atender lo previsto en la regulación tomando como premisa: *Dar claridad al acreditado sobre su saldo insoluto de su crédito y monto a pagar mensualmente.*

Con el rediseño se identificaron los siguientes beneficios:

- Disminuir el volumen de asesorías relacionadas con la falta de claridad en los conceptos del estado de cuenta.
- Mejorar la experiencia de las y los acreditados al ofrecer una mayor transparencia y seguridad en cuanto a los movimientos que se presentan dentro de los créditos.
- Entrega de alrededor de 5.5 millones de estados de cuenta físicos rediseñados para créditos bajo el Régimen Especial de Amortización (REA) y prórroga y 3.8 millones de estados de cuenta para créditos ROA, así como la totalidad de los estados de cuenta digital.



### Asistencia a usuarios en Mi Cuenta Infonavit

Con esta iniciativa se buscó mejorar la experiencia de las y los derechohabientes usuarios de Mi Cuenta Infonavit,

mediante la aplicación de una encuesta especial sobre el acceso y registro a la plataforma.

En el primer trimestre de 2023 se levantaron 57,639 encuestas para identificar los problemas más comunes, lo que permitió clasificar las áreas de oportunidad que se presentaban tanto para el ingreso a Mi Cuenta Infonavit como para el registro de su cuenta.

Este antecedente permitió desarrollar una herramienta de asistencia a las y los usuarios a través de una encuesta especial instalada en la página de inicio de Mi Cuenta Infonavit, en la que se incorporó una orientación sobre el proceder en caso de haberse cruzado con alguna dificultad para el registro o el ingreso a dicha plataforma.

De julio a diciembre se procesaron 53,266 encuestas. De los que manifestaron alguna dificultad, 89.68% fue orientado sobre temas de acceso a la plataforma.

También se consultó la utilidad de esta asistencia a los usuarios para ir midiendo el comportamiento de la orientación que se otorga, teniendo, en suma, que la Tasa de Aprobación de la Guía de asistencia a los usuarios MCI, en promedio, para el periodo de julio a diciembre 2023 es de 70.02%.



### Aplicación móvil

Para que la Aplicación Móvil Infonavit ofrezca una interfaz diseñada específicamente para dispositivos móviles, y mejorar la experiencia de las y los derechohabientes, en 2023 se trabajó para contar con una interfaz intuitiva y con funcionalidades personalizadas.

En el año se liberaron en producción lo siguientes servicios:

- **Registro de NIP Infonatel.** Las y los derechohabientes podrán registrar su NIP en Infonatel, para gestionar y con ello realizar consultas telefónicas más seguras.
- **Solicitud de reestructuras.** Es un autoservicio donde la o el derechohabiente puede conocer si su crédito es susceptible a una reestructura y con ello regularizar su crédito. En este servicio podrá conocer diferentes productos de reestructura.
- **Corrección de RFC anónimo.** Permitirá a las y los derechohabientes realizar la corrección de su RFC antes de que pueda generar su cuenta de Mi Cuenta Infonavit para garantizar que la información es correcta en la plataforma.

<sup>13</sup> Artículo 109 de la CUOEF. El Infonavit y el Fovissste calificarán, constituirán y registrarán en su contabilidad las reservas preventivas correspondientes a la Cartera Crediticia Hipotecaria de vivienda, de acuerdo con lo siguiente: I. Insumos y definiciones: Monto Exigible [...].





## Chat institucional

Se establecieron mesas de trabajo para diseñar las respuestas que brindará el Asistente Virtual Infonavit sobre los servicios:

- **Agenda tu cita.** Envío de notificaciones al usuario como recordatorio con la información general de su cita agendada para ser atendidos en un Cesi.
- **Sigue tu caso.** Se podrá consultar el estatus del caso en la Plataforma institucional del Infonavit para atención a derechohabientes y a empresas (CRM por sus siglas en inglés) y la fecha estimada de solución con mensajes personalizados dependiendo el servicio.

Al cierre del año se contó con los mensajes tipo de los servicios transaccionales, así como una propuesta de matriz de pruebas integrales para validar la funcionalidad.

Derivado a que no se tenía un proveedor para realizar el desarrollo tecnológico, solo se pudo avanzar en las definiciones de negocio para las respuestas tipo de los servicios transaccionales.



## Esquemas de seguridad de la información

Con el objetivo de implementar esquemas de seguridad por niveles que permitan adaptarse a los distintos canales de atención del Instituto para entregar información y servicios de manera oportuna y que apoyen a las y los derechohabientes a tomar mejores decisiones referente a su ahorro y crédito Infonavit, durante 2023 se definió una estrategia que fomenta un equilibrio entre la seguridad requerida y facilidad en el acceso a los canales de atención, por otro lado, el contar con esquemas de seguridad promoverá el digitalizar un mayor número de trámites y diversificarlos entre los canales de atención.

Se fortaleció el registro a Mi Cuenta Infonavit con la finalidad de garantizar la integridad de los datos de identificación de las y los derechohabientes, como RFC y CURP, lo cual permite corregir los datos antes de que sea generado el registro a Mi Cuenta Infonavit.

También, se inició el desarrollo para la implementación de NIP Infonatel, con el que las y los derechohabientes podrán acceder al IVR de manera segura y con servicios personalizados, este desarrollo deberá estar implementado a finales del primer semestre del 2024.

Se trabajó en el desarrollo de las herramientas que permiten la validación biométrica para el proceso de originación de créditos. Se tiene previsto su lanzamiento a finales del mes de marzo del 2024.



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

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

El Infonavit tiene la responsabilidad de administrar de forma eficiente y con prudencia el ahorro de las y los trabajadores para hacer crecer su patrimonio.

Para cumplir con lo anterior, en los cinco años de esta administración se han llevado a cabo estrategias para el manejo de las inversiones en valores que al cierre de 2023 equivalen a 30% del total de activos (principalmente el Fondo de Apoyo a las Necesidades de Vivienda de los Trabajadores – FANVIT - y los recursos disponibles en la Tesorería General). Se rediseñaron los procesos, la estructura y las estrategias de inversión del FANVIT y la Tesorería General. Se fortaleció la Coordinación General de Inversiones al convertirla en un área de negocio con independencia administrativa de la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización para que esta respondiera directamente al Comité de Inversiones del Infonavit. Se migró la estrategia de inversión del FANVIT a un portafolio de referencia lo que ha permitido tener una visión de largo plazo.

Como reflejo de la buena administración de los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda, en los últimos cinco años, el H. Consejo de Administración ha aprobado otorgar a la Subcuenta de Vivienda un rendimiento real promedio de 1.8% con lo que se ha incrementado el valor del ahorro de las y los trabajadores.

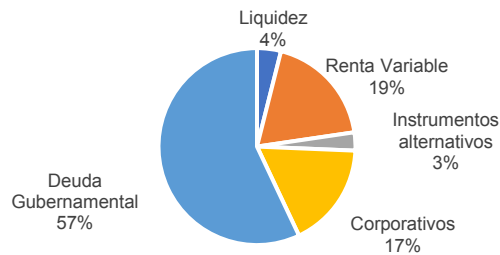


### Portafolio de Referencia del FANVIT

El portafolio de referencia del FANVIT permite comparar de manera objetiva y transparente el desempeño de la estrategia y resultados del FANVIT. Asimismo, el establecimiento del portafolio de referencia contribuye al cumplimiento del artículo 39 de la Ley del Infonavit.

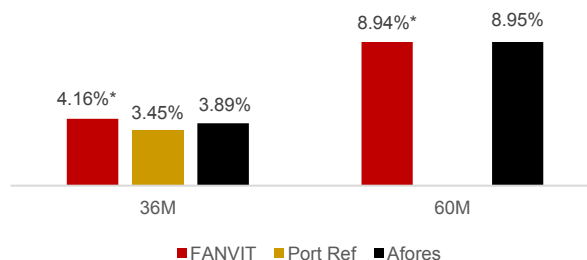
El rendimiento esperado del portafolio de referencia actual es de 7.2% anual promedio y su duración es de 3.4 años, lo que refleja una visión de largo plazo.

**Gráfica 18. Composición del portafolio (diciembre 2023)**



Fuente: Coordinación General de Inversiones.

**Gráfica 19. Rendimiento nominal del FANVIT vs. Portafolio de referencia y sistema Afore (36 y 60 meses, anualizado)**



Fuente: Coordinación General de Inversiones.

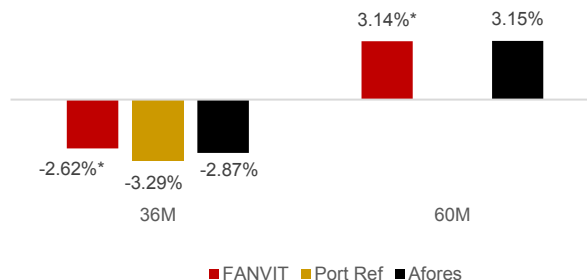
\* Rendimientos del FANVIT calculados con precios de acción "valuación 24 horas", para ser comparables con el sistema AFORES.

Notas:

1/ El rendimiento "Afores" se calcula como promedio ponderado, considerando los activos netos de las Afores al cierre de noviembre 2023.

2/ El portafolio de referencia fue autorizado en julio de 2020 y su modificación fue aprobada en diciembre de 2021.

**Gráfica 20. Rendimiento real del FANVIT vs. Portafolio de referencia y sistema Afore (36 y 60 meses, anualizado)**



Fuente: Coordinación General de Inversiones.

\* Rendimientos del FANVIT calculados con precios de acción "valuación 24 horas", para ser comparables con el sistema Afores.

Notas:

1/ El rendimiento "Afores" se calcula como promedio ponderado, considerando los activos netos de las Afores al cierre de noviembre 2023.

2/ El portafolio de referencia fue autorizado en julio de 2020 y su modificación fue aprobada en diciembre de 2021.



## Resultados del FANVIT

**Tabla 6. Principales indicadores del FANVIT (diciembre 2023)**

Principales indicadores FANVIT	dic-22	dic-23	Variación anual
Rendimiento 12 meses FANVIT (%)	-1.01	8.77	978 pb
Rendimiento 12 meses Portafolio de Referencia (%)	-2.33	8.88	1,121 pb
Rendimiento 48 meses FANVIT (anualizado) (%)	8.33	6.77	-156 pb
Rendimiento 48 meses Siefores (anualizado) (promedio ponderado) (%) <sup>1</sup>	8.28	6.49	-179 pb
Rendimiento a vencimiento del portafolio de renta fija (YTM <sup>2</sup> ) (%)	9.76	9.67	-9 pb
Duración modificada (% del activo neto)	3.4	3.71	31 pb
VaR <sup>3</sup> (%)	0.49	0.57	8 pb

Fuente: Coordinaciones Generales de Inversiones y de Riesgos.

Notas:

1 Rendimiento ponderado con activos netos de las Afores al cierre de noviembre 2023 (última información disponible en la página de la Consar al momento del cálculo).

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

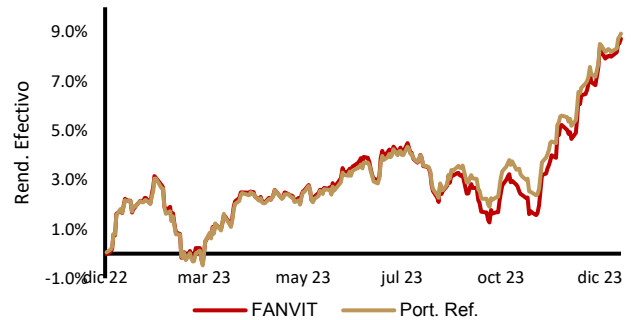
3 Información proporcionada por la Coordinación General de Riesgos.

Durante 2023, la Coordinación General de Inversiones dio seguimiento a los mercados financieros para identificar oportunidades de inversión alineadas a la asignación estratégica de activos del FANVIT, teniendo al centro los siguientes objetivos y métricas de desempeño:

### 1) Mantener una Alfa adecuada para el FANVIT

La métrica “Alfa” corresponde a la rentabilidad adicional que obtiene el FANVIT con respecto a su portafolio de referencia. En 2023 el FANVIT generó -0.17 puntos porcentuales respecto del rendimiento de su portafolio de referencia. Esta Alfa negativa se explica por la estrategia implementada durante 2023, la cual consistió, principalmente, en construir duración en el portafolio con la expectativa de que en el mediano plazo las tasas de interés regresarán a niveles menores.

**Gráfica 21. Evolución del rendimiento del FANVIT y su portafolio de referencia (Promedio móvil 12 meses)**



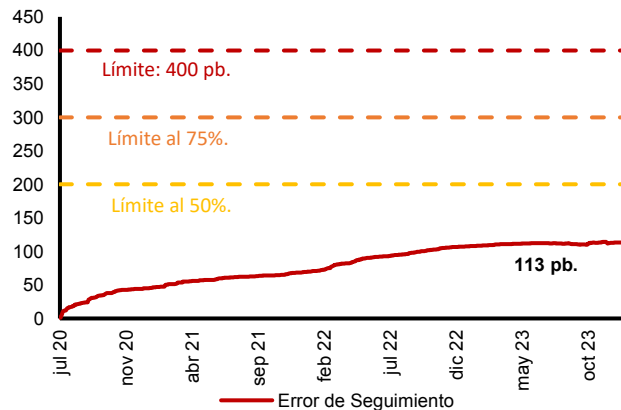
Fuente: Coordinación General de Inversiones.

### 2) Mantener el portafolio efectivamente invertido dentro del error de seguimiento aprobado por el Comité de Inversiones.

El error de seguimiento mide la desviación global entre el resultado del FANVIT y el resultado de su portafolio de referencia, mediante la desviación estándar de la diferencia de los rendimientos de dichos portafolios.

Al cierre del año 2023, el error de seguimiento del FANVIT se encontró en 113 pb, lejos del límite máximo de 400 pb autorizado por el H. Consejo de Administración.

**Gráfica 22. Error de seguimiento del FANVIT (puntos base)**



Fuente: Coordinación General de Inversiones.

### 3) Retorno eficiente para el ahorro de derechohabiente en el FANVIT.

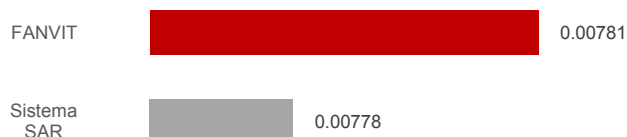
La Razón de Sharpe<sup>14</sup> mide la relación que guarda la Rentabilidad de un fondo respecto de su Volatilidad Histórica. Cuanto mayor es la relación de Sharpe, mejor

<sup>14</sup> Sharpe Ratio = (Rentabilidad fondo – tasa libre de riesgo) / Volatilidad Histórica del fondo (desviación standard).



es la rentabilidad del fondo en relación con la cantidad de riesgo que se ha tomado en la inversión.

**Gráfica 23. Sharpe ratio últimos 60 meses (diciembre 2023)**



Fuente: Coordinación General de Inversiones.



**Costo de operación eficiente para el FANVIT**

Al cierre de 2023 el gasto de operación del FANVIT representó menos del 0.02% (2 pb) de los activos bajo administración, lo anterior sin considerar el costo de nómina y servicios de soporte tecnológico, ambos suministrados por el Infonavit. De 2019 a 2023 se logró reducir significativamente los gastos con proveedores para la operación del fondo: de 300 mdp promedio anual entre 2015-2018 a 82 mdp en 2023. Esta reducción de costos se llevó a cabo a la par que el valor de los activos administrados en el mismo periodo más que se cuadruplicó, pasando de 146.9 mmdp al cierre de 2018 a 654.8 mmdp al cierre de 2023.



**CERPI Propietario**

Desde 2022, el Infonavit trabajó en el diseño de un vehículo de inversión que le permita al FANVIT tener mayor exposición a inversiones en activos alternativos, los cuales suelen tener rendimientos potenciales altos y baja volatilidad; esto al participar en inversiones de capital privado en sectores como lo son infraestructura, bienes raíces, capital privado, crédito privado, entre otros.

Después de ser aprobado por el H. Consejo de Administración durante 2022, en octubre del año 2023 el FANVIT adquirió, mediante una oferta pública restringida, el total de la emisión del certificado bursátil fiduciario de proyectos de inversión con clave de cotización “FANVIPI 23” (CERPI- propietario).

Un gran número de Afores ya cuentan con al menos un CERPI propietario debido a las ventajas de este tipo de activos de inversión frente a los Certificados Bursátiles de Capital de Desarrollo (CKDs) y CERPIs tradicionales, teniendo ventajas tales como:

- Menores costos.

- Acceso a oportunidades de inversión en prácticamente todos los mercados y sectores.
- Eliminación del “carry negativo” del prefindeco.



**Servicio de Custodia Internacional**

Al cierre del 2023 el FANVIT cuenta con inversiones en el extranjero mediante la tenencia de 47 Instrumentos ETF’s (*Exchange Traded Funds*) por aproximadamente 131 mmdp.

Desde su inicio y hasta la fecha, la compraventa de títulos extranjeros del FANVIT se ha realizado únicamente mediante el Sistema Internacional de Cotizaciones (SIC); sin embargo, considerando el actual volumen bajo administración de inversiones en el extranjero y las expectativas de su crecimiento, al cierre del año se concretó la contratación de un nuevo proveedor de custodia internacional de valores. A partir de su implementación en 2024, este servicio tendrá las siguientes ventajas para el FANVIT, el Infonavit y por lo tanto todos sus derechohabientes:

- Acceso a una amplia gama de mercados internacionales, más profundos y líquidos que lo disponible en el SIC; con abundancia de contrapartes calificadas y relevantes, permitiendo así mayor diversificación de la cartera, los riesgos de contraparte y la concentración del fondo.
- Mayor experiencia y conocimiento de la regulación y operación aplicable en los mercados de origen, así como también una infraestructura y tecnología más adaptada a su mercado.
- Mejores costos al eliminar intermediarios necesarios mediante las actuales transacciones vía SIC, más la forzosa operación de divisas. Para la parte proporcional de activos custodiados fuera de México, el costo de estos servicios podría disminuir hasta en un 60% (ahorro estimado de 3.4 mdp para 2024).



**Aportaciones voluntarias**

Personas Trabajadoras del Hogar y Personas Trabajadoras Independientes

En 2023 por primera vez se reconoce el derecho de las personas trabajadoras del hogar y personas trabajadoras independientes a los beneficios del Infonavit con las reformas a los artículos 146 de la Ley Federal del Trabajo, 251 de la Ley del Seguro Social y la adición del artículo 59 Bis a la Ley del Infonavit, publicadas en el *Diario Oficial de la Federación* el 29 de noviembre de 2023. Esto representa un gran logro, porque son personas que

históricamente han sido excluidas de los beneficios que ofrece el Instituto para los cotizantes.

Durante 2023 se llevaron a cabo las actividades en coordinación con el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) para poner en marcha los servicios para que a partir del 01 de enero de 2024 las personas trabajadoras del hogar y personas trabajadoras independientes que sean inscritas al IMSS automáticamente estarán registradas en el Infonavit.

#### Traslado de las aportaciones voluntarias al SCV

Durante 2023 y en coordinación con las Administradoras de Fondos para el Retiro y la Empresa Operadora de la Base de Datos Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, se trabajó en el desarrollo tecnológico del servicio que permitirá en 2024 a los trabajadores derechohabientes, una vez autorizado por la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (Consar), hacer válido su derecho de trasladar en forma fácil, segura y sin costos adicionales el monto de sus aportaciones voluntarias a la SCV para fortalecer su oportunidad de liquidez y con ello cubrir gastos administrativos o acceder a un patrimonio de mayor valor.



### Rendimiento nominal de la SCV

En línea con lo establecido en la Ley del Infonavit y con la finalidad de apoyar a que las y los trabajadores tengan un mayor patrimonio, para 2023, el Instituto otorgó un rendimiento nominal de 6.33% a los ahorros de los trabajadores, superior a la inflación anual registrada a diciembre de 2023 (4.66%), con lo que se protege el valor adquisitivo del ahorro de las y los trabajadores.

El rendimiento a la SCV se integra por 86,611 mdp de cantidad básica y 23,988 mdp de cantidad de ajuste.



### Comportamiento del rendimiento de la SCV con respecto de la inflación

Indicador estratégico	
Meta PEF 2023-2027	Resultado (diciembre 2023)
Mayor o igual a 5.2%	9.07%

Al mes de diciembre, el indicador de rendimiento a la Subcuenta de Vivienda (SCV) es de 9.07% mientras que el promedio de inflación en los últimos cinco años (2018-2022) es de 5.20%.

Lo anterior indica que los recursos de los trabajadores en la SCV no perdieron su poder adquisitivo, pues el rendimiento que recibieron es mayor que el promedio de la inflación. Esto significa un crecimiento de los recursos la SCV en términos reales. Por lo tanto, el indicador cumplió su objetivo.

Cabe señalar que este es el rendimiento reportado en los estados de cuenta de los trabajadores y procede de las Aplicaciones de Intereses de Vivienda. Estas son las unidades que representan los recursos que, en moneda nacional, corresponden a la SCV de acuerdo con el valor asignado por el Infonavit. Dichas Aplicaciones de Intereses de Vivienda son utilizadas con el fin de mantener actualizado el saldo de dicha subcuenta para efecto de la operación de estas por los participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro y el Infonavit.



### Estrategia de reincorporación de vivienda recuperada

En administraciones pasadas se impulsó una política de vivienda que buscó abatir el déficit habitacional en el país a partir del incremento en el otorgamiento de créditos a vivienda nueva y, por lo tanto, mediante el fomento a la construcción de vivienda social por la iniciativa privada y su oferta en el libre mercado, sin tener una regulación adecuada e integral, lo cual permitió servicios provisionales en los fraccionamientos, la adquisición de vivienda de dimensiones ínfimas y en ubicaciones alejadas de los centros urbanos o ubicadas en zonas no consolidadas de las ciudades.

Con los programas de desplazamiento de vivienda recuperada de la actual administración se busca transitar a una lógica social, dándole a la vivienda el rol urbano y social que tiene, con nuevas alternativas al desplazamiento masivo, el cual tenía una lógica puramente financiera, beneficiando a las y los trabajadores de bajos ingresos al vender vivienda adecuada y económica a un precio competitivo.

En 2023 el Infonavit llevó a cabo las siguientes estrategias para reincorporar las viviendas.

#### **Regeneración Comunitaria Infonavit**

Mediante Regeneración Comunitaria Infonavit (RCI), programa que el Instituto desarrolla junto con la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU), se ejecutan proyectos de intervención socioespacial en

municipios con altos índices de vivienda irregular<sup>15</sup>, mediante asociaciones estratégicas con distintos órdenes de gobierno y la iniciativa privada para recuperar conjuntos habitacionales deteriorados, que presentan diversas problemáticas urbanas, sociales y ambientales. Con dichas intervenciones se busca consolidar espacios de integración social que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus habitantes y favorecer la reinserción de las viviendas.

En 2023, se firmaron seis contratos de coinversión que corresponden a 8 polígonos en Cd. Juárez, Chihuahua; Mexicali, Baja California; Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco; Zumpango, Estado de México; García, Nuevo León; y Matamoros, Tamaulipas.

Los seis proyectos multidisciplinarios iniciados en 2023 detonarán una inversión de hasta 408 mdp para la rehabilitación y equipamiento de las viviendas y 266.7 mdp en regeneración socioespacial, tanto por la empresa como por el Infonavit.

En 2023 se asignaron un total de 1,447 viviendas y se vendieron 734 viviendas, representando ingresos por 134.3 mdp.

Al cierre de 2023, hay 2,342 viviendas que forman parte de los proyectos que se están desarrollando, en proceso de rehabilitación y venta.

### Proyectos de intervención urbana

Estos proyectos se ejecutan en unidades habitacionales que presentan alto deterioro físico y social y cuentan con una gran extensión, un alto número de viviendas y de población, lo que se traduce en un gran potencial para generar un cambio y acciones de impacto que cambien su calidad de vida.

Se iniciaron tres obras en Mexicali, Baja California; tres más en Tijuana, Baja California; y dos en General Zuazua, Nuevo León. Asimismo, se concluyó el desarrollo de los cuatro proyectos ejecutivos que se construirán en Ciudad Juárez, Chihuahua. Asimismo, comenzó el desarrollo de dos proyectos ejecutivos en el municipio de García y tres en Juárez, en el estado de Nuevo León; dos en Matamoros, Tamaulipas; dos en Tlajomulco, Jalisco; y finalmente dos en Zumpango y otros dos en Tecámac, en Estado de México.

**Tabla 7. Relación de proyectos de inversión urbana**

No.	Proyecto	Municipio	Estatus
1	Biblioteca en el fraccionamiento Valle de Puebla	Mexicali, BC	Obras iniciadas
2	Ludoteca en el fraccionamiento Valle del Pedregal		
3	Rehabilitación del camellón de la Avenida Mosaicos		
4	Parque con foro al aire libre en Urbivillas del Prado II	Tijuana, BC	Obras Iniciadas

No.	Proyecto	Municipio	Estatus
5	Parque polivalente en el fraccionamiento Urbivillas del Prado II		
6	Dos paradas de autobús sobre Avenida del Abeto, en el tramo que conecta los fraccionamientos de Urbivillas del Prado II y Urbivillas del Prado I		
7	Clínica de salud en el Centro Comunitario Riberas del Bravo	Ciudad Juárez, Chih.	En gestión de permisos
8	Puente vehicular y peatonal que comunique el Centro Comunitario Riberas del Bravo		
9	Parque y cancha deportiva frente a Centro de Desarrollo Comunitario de Parajes de San José		
10	Rehabilitación de cancha deportiva y área de juegos en Parajes del Sur	General Zuazua, NL	Obras iniciadas
11	Polideportivo en el Fraccionamiento Real de Palmas		
12	Clínica de salud y polideportivo en el Fraccionamiento Real de Zuazua	Juárez, NL	Proyectos ejecutivos en desarrollo
13	Rehabilitación de la Plaza Mósteles, en Praderas de San Juan.		
14	Polideportivo y área de juegos, en Vistas del Río.		
15	Plaza cívica en el fraccionamiento Hacienda de San José.	García, NL	Proyectos ejecutivos en desarrollo
16	Centro de desarrollo comunitario y cancha polideportiva en la colonia Hacienda del Sol.		
17	Centro de desarrollo comunitario y cancha de fútbol 7 en la colonia Villas de Alcalí.		
18	Polideportivo y centro infantil de 6-14 años	Matamoros, Tamps.	Proyectos ejecutivos en desarrollo
19	Parque y centro infantil de 0-10 años		
20	Clínica de salud en Chulavista	Tlajomulco, Jal.	Proyectos ejecutivos en desarrollo
21	Centro Infantil en Villa Fontana Aqua		
22	Parque deportivo en Villas de la Laguna	Zumpango, Méx.	Proyectos ejecutivos en desarrollo
23	Foro multiusos y área de juegos en La Trinidad		
24	Rehabilitación del Camellón de Rancho Sierra Hermosa, Tecámac	Tecámac, Méx.	Proyectos ejecutivos en desarrollo
25	Rehabilitación del Camellón de Ozumbilla, Tecámac		

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

### Aliados por la Vivienda

Para comercializar la vivienda recuperada, se generan alianzas con gobiernos estatales y municipales, así como organizaciones civiles, a fin de promover acciones articuladas que brinden soluciones de vivienda adecuada y accesible a personas en situación de vulnerabilidad, incluyendo acciones de rehabilitación urbana adecuadas y sostenibles que mejoren las condiciones de vida de los sectores más desfavorecidos de la población.

En 2023 se concretaron nueve nuevas alianzas, de las cuales dos fueron con gobiernos estatales y siete con asociaciones civiles. Mediante estas nuevas alianzas y las formalizadas previamente, durante 2023 se desplazaron 414 viviendas, ubicadas en 28 municipios de 10 estados, siendo los más representativos por el número de viviendas desplazadas Baja California, Guanajuato, Nuevo León, San Luis Potosí, Sonora, y Tamaulipas.

<sup>15</sup> Vivienda irregular. Aquella que está deshabitada, abandonada, vandalizada o en posesión de una persona distinta al propietario, con condiciones de rezago urbano y social, y en condiciones precarias de habitabilidad.

En el año se vendieron 543 viviendas, lo que significó un retorno para el Instituto de 106.6 mdp beneficiando a 350 derechohabientes del Instituto.

### Programas de venta uno a uno

En 2023 operaron dos programas para comercializar vivienda de forma individual, mediante los cuales 1,054 inmuebles fueron vendidos, con ingresos por 295 mdp para Infonavit.

### Renovación a Tu Medida Infonavit

Diseñado para derechohabientes que desean comprar una vivienda propiedad del Infonavit, y rehabilitarla o mejorarla conforme a sus gustos y necesidades, de acuerdo con su capacidad de crédito.

En el año se comercializaron 685 viviendas, por las cuales el Infonavit recibió ingresos del orden de 205.2 mdp. El 87% de las ventas se formalizaron con trabajadores de los tres rangos salariales más bajos.

### Re-estrena con Infonavit

Programa dirigido a cualquier persona física que quiera comprar una vivienda propiedad del Infonavit, que cumpla con condiciones suficientes para su uso habitacional.

Con este programa se comercializaron durante el año 369 viviendas, por las cuales el Infonavit recibió ingresos por 89.8 mdp. El 62% de las ventas se concretó con los propietarios de las viviendas permitiendo con esto regularizar su situación de ocupación, asimismo, el 8% de los adquirentes obtuvieron el beneficio del descuento adicional por pertenecer a algún grupo vulnerable.

### Acciones de vivienda

Durante 2023 se vendieron 3,048 viviendas, representando ingresos para el Instituto por 631.2 mdp. El monto promedio de recuperación por inmueble es de 207,116 pesos.

El 65% de las viviendas comercializadas en el periodo fue adquirida con un nuevo crédito hipotecario Institucional, beneficiando a trabajadores formales, principalmente a aquellos de menores ingresos, lo que ha permitido que familias puedan contar con una solución de vivienda adecuada a un precio asequible.

El precio promedio de venta final por los inmuebles reinsertados con un nuevo crédito Infonavit fue de 453.8 mil pesos.

**Tabla 8. Avance en la meta anual de desplazamiento de vivienda recuperada 2023 (viviendas)**

Programas	Meta (vivienda)	Vivienda desplazada	Avance en las metas
Renovación a Tú Medida Infonavit	1,045	1,517	145%
Regeneración Comunitaria Infonavit	1,243	1,447	116%
Aliados por la Vivienda	1,200	414	35%
Acompañamiento	490	541	110%
Reestrena con Infonavit	200	765	383%
<b>Total</b>	<b>4,178</b>	<b>4,684</b>	<b>112%</b>

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Notas:

1/ Para 2023 la meta anual de desplazamiento de vivienda recuperada fue de 4,178 viviendas. Al cierre del periodo se tuvo un avance del 112%, esto bajo el escenario proyectado que consideró la incorporación de nuevos inmuebles al inventario por parte de la Gerencia Sr. Recuperación Especializada de la Secretaría General y Jurídica.

2/ Es importante destacar que los inmuebles que integran el actual inventario tienen en promedio más de 4 años de antigüedad desde su recepción y corresponden al stock que no pudo ser comercializado en los procesos de subasta y macro subasta.

3/ El avance en RCI se debe a que en los municipios donde se tiene firmado contrato de coinversión e iniciaron los proyectos multidisciplinarios de intervención socio espacial, no se ha recibido la vivienda comprometida por Recuperación Especializada. Asimismo, se declaró desierto el concurso de un polígono en Mexicali, BC, lo que afectó el cumplimiento de la meta.

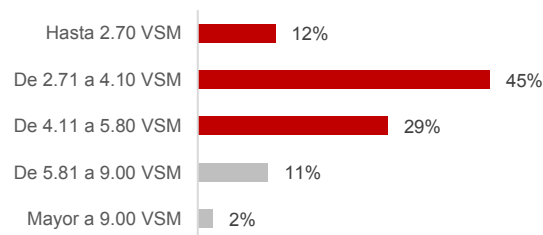
**Tabla 9. Avance en la meta anual de comercialización de vivienda recuperada 2023**

Programas	Meta por programa (viviendas)	Ventas (viviendas)	Avance en las ventas
Renovación a Tú Medida Infonavit	840	685	82%
Regeneración Comunitaria Infonavit	1,010	734	73%
Aliados por la Vivienda	800	543	68%
Acompañamiento	440	302	69%
Reestrena con Infonavit	200	369	185%
Cierre de procesos anteriores	200	415	208%
<b>Total</b>	<b>3,490</b>	<b>3,048</b>	<b>87%</b>

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

El 57% de los beneficiados en la adquisición de las viviendas bajo un nuevo crédito hipotecario institucional, corresponde a los dos rangos salariales más bajos, lo cual representa una oportunidad para la base trabajadora.

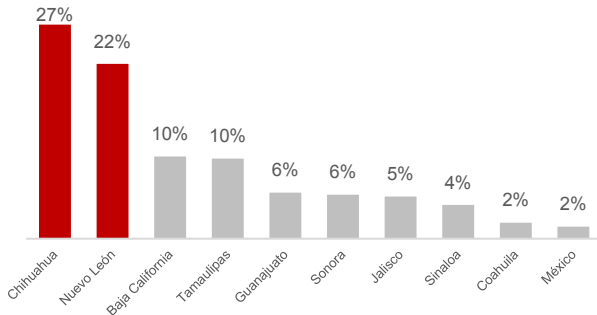
**Gráfica 24. Segmentos salariales de los nuevos acreditados que adquirieron vivienda recuperada.**



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Los estados con mayor venta de vivienda recuperada son Chihuahua y Nuevo León.

**Gráfica 25. Ventas de vivienda recuperada por Entidad Federativa**



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera

Los programas correspondientes a venta individual - *Renovación a Tu Medida Infonavit* y *Reestrena con Infonavit* – son los que representan la mayor entrada de recursos para el Instituto.

**Gráfica 26. Monto promedio de recuperación por programa**



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

### Venta a desarrolladores

Con la finalidad de crear una nueva dinámica de reinserción viviendas recuperadas al mercado, así como implementar acciones por parte de los desarrolladores de vivienda nueva para subsanar deficiencias en sus propios conjuntos habitacionales y fraccionamientos, se planteó una nueva iniciativa consistente en un esquema de venta a las empresas desarrolladoras de los conjuntos habitacionales, para llevar a cabo la rehabilitación y comercialización de las viviendas adjudicadas por el Instituto existentes en éstos.

Con el nuevo programa se pretende evitar que los fraccionamientos y desarrollos caigan en abandono, lo cual perjudica a las y los acreditados que actualmente están pagando sus créditos y a las personas derechohabientes que adquieran una vivienda en los mismos, debido al impacto que tiene en la plusvalía de su patrimonio.

En 2023 el programa pasó por los procesos necesarios para su aprobación por los Órganos Colegiados del Instituto, asimismo, se dio inicio al desarrollo de las herramientas tecnológicas y normativas para su instrumentación. Se prevé que entre en operación en febrero de 2024.

### Venta de terrenos

A partir de la implementación de los productos para el financiamiento de suelo con fines habitacionales, y previendo los casos en los que estos inmuebles sean recuperados judicialmente, se identificó la necesidad de crear un programa para su desplazamiento. El nuevo programa tiene por objetivo contar con un esquema de comercialización que ofrezca a las y los derechohabientes, así como a cualquier persona física, la posibilidad de adquirir terrenos recuperados destinados a la construcción de habitaciones.

En 2023 se identificaron los posibles escenarios de los inmuebles recuperados que podrían llegar al inventario y se definieron los esquemas y características preliminares para su desplazamiento. A partir de esto, se llevó a cabo el diseño del programa y se presentó ante los Órganos Colegiados para su aprobación. Se tiene planeado que su implementación concluya en el último trimestre de 2024, quedando a la espera de la incorporación al inventario de terrenos recuperados, para realizar su desplazamiento.





## Índice de Vivienda Adecuada

La vivienda adecuada está basada en un enfoque multidimensional que integra elementos asociados a condiciones de habitabilidad, provisión de servicios básicos, entorno urbano y cultural, asequibilidad e inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad. Al ser un enfoque amplio, el Infonavit está desarrollando una propuesta metodológica para sintetizar y conocer el grado de cumplimiento de los criterios de adecuación definidos por ONU Hábitat en la vivienda financiada por el Instituto.

### Metodología del Índice de Vivienda Adecuada

Durante 2023, se trabajó en robustecer la revisión teórica de los elementos planteados por la ONU, a fin de identificar la información institucional que podría ser útil para proponer su medición. Hasta el momento, la construcción del Índice de Vivienda Adecuada (IDV) contempla las siguientes consideraciones y aproximaciones para cada criterio, según su definición:

01



#### Ubicación

La localización de la vivienda debe ofrecer acceso a oportunidades de empleo, servicios de salud, escuelas, guarderías y otros servicios e instalaciones sociales, y estar ubicada fuera de zonas de riesgo o contaminadas.

Se contempla utilizar la Zona de Consolidación Urbana en la que se ubique la vivienda. La categorización de las ZCU toma ocho valores:

- |                                    |                                       |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| [1]. Fuera de una ZCU              | [5]. Zona de evaluación con vivienda  |
| [2]. Zona rural                    | [6]. Zona en proceso de consolidación |
| [3]. Zona con potencial económico  | [7]. Zona semiconsolidada             |
| [4]. Zona de evaluación con empleo | [8]. Zona consolidada                 |

02



#### Asequibilidad

El costo de la vivienda no compromete la capacidad de las personas para acceder a otros satisfactores básicos, por lo que los gastos asociados a esta no deberían superar el 30% del ingreso familiar.

Para su estimación, se propone calcular el porcentaje de asequibilidad, que refiere a la proporción remanente del salario mensual del trabajador al restarle el monto de la amortización mensual que corresponda a su crédito (también conocido como PT, *payment to income*).

03



#### Disponibilidad

Contempla la provisión de agua potable, instalaciones sanitarias adecuadas, energía para la cocción, la calefacción y el alumbrado, así como para la conservación de alimentos y eliminación de residuos.

Para su medición, se retoma el nivel de infraestructura reportado en el avalúo de la vivienda.

- Nivel 1.** No cuenta con agua potable, drenaje y luz en la zona
- Nivel 2.** Cuenta con agua potable, drenaje y luz en la zona
- Nivel 3.** Cuenta con alumbrado público y vialidades terminadas (con banquetas) además de los servicios del nivel 2.
- Nivel 4.** Cuenta con gas natural y vigilancia privada además de los servicios del nivel 3.

04



#### Tenencia

Las personas cuentan de forma continua y segura con el derecho de la posesión de la vivienda. Esto se garantiza a través de contar con escrituras que protejan a herederos y den certeza para evitar desalojos por irregularidades en precio ocupado.

Se considera que este criterio es cubierto en su totalidad por el Instituto debido a que **todas las viviendas financiadas por el Instituto cuentan con escrituras ante notario público.**

Además, en caso de que el acreditado presente problemas de pago, el Instituto le ofrece múltiples soluciones para que se regularice y preserve la tenencia de su patrimonio.

05



#### Accesibilidad

El diseño y materialidad de la vivienda debe considerar las necesidades específicas de los grupos desfavorecidos y marginados, particularmente de personas con discapacidad.

Su aproximación está basada en las adecuaciones realizadas a la vivienda para facilitar el acceso y movilidad de personas con discapacidad, reportadas en el avalúo, como son:

- ✓ Rampa de acceso en banquetas para discapacitados
- ✓ Elevador
- ✓ Estacionamiento exclusivo para discapacitados
- ✓ Áreas de circulación en vivienda para personas con discapacidad

06



#### Adecuación cultural

La vivienda debe respetar y tomar en cuenta la expresión de la identidad cultural de sus ocupantes (p.ej. materiales endémicos, técnicas de construcción tradicionales, espacios públicos de convivencia).

Para su estimación, se considera incluir los espacios públicos de convivencia registrados en el avalúo de la vivienda.

- ✓ Iglesias
- ✓ Centros comunitarios
- ✓ Centros deportivos
- ✓ Parques
- ✓ No se detecta riesgo social

07



#### Habitabilidad

Condiciones que garantizan la seguridad física de sus habitantes y les proporcionan un espacio habitable suficiente, así como protección contra el frío, la humedad, el calor, la lluvia, el viento u otros riesgos para la salud y peligros estructurales.

Para su medición se consideran algunos elementos básicos de la vivienda para aproximar su habitabilidad, además de identificar si la vivienda rebasa el mínimo de 32.61 m<sup>2</sup> establecidos en la Ley de Vivienda y el Código de Edificación de Conavi, y la relación con el parámetro de espacio deseable para albergar a una persona.

- I. Número de recámaras
- II. Superávit habitacional
- III. Número de baños
- IV. Vida útil remanente

$$Sh_{hab} = \frac{\text{Excedente de m}^2}{9 \text{ metros cuadrados}}$$

<sup>1</sup> Parámetro propuesto por Banco Mundial (2021) en "Introducing the Adequate Housing Index"

Se continúa trabajando en la construcción metodológica del índice, a fin de poder calcularlo para la vivienda financiada por el Instituto. A partir de dicho cálculo, se podrán realizar distintas aproximaciones descriptivas de interés, tales como género, región o entidad federativa, producto crediticio, entre otras. Conforme a la Reglas de Otorgamiento de Crédito, se prevén valores altos en los elementos de ubicación, disponibilidad, tenencia y habitabilidad.

Análisis elaborado por la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.



## 2.b y 2.c Consolidación de oferta actual y Creación de soluciones para necesidades no atendidas

A raíz de la reforma a la Ley del Instituto de 2020, el Instituto inició su transformación para retomar su misión social y ofrecer una mayor variedad de soluciones financieras que se adaptan a las necesidades de las y los derechohabientes. Asimismo, esta reforma es el esfuerzo de inclusión financiera más grande en la historia del país ya que más de 40 millones de personas que alguna vez cotizaron en el Instituto y ya no lo hacen, podrán acceder a un crédito del Infonavit.

En los últimos cinco años se han mejorado las soluciones existentes y puesto en marcha nuevas opciones de financiamiento. Para responder a las necesidades de los distintos tipos de hogares en México, se puso en marcha Unamos Créditos. Además, las y los derechohabientes ya pueden comprar un terreno y construir su casa propia. Para aquellos derechohabientes, con y sin relación laboral, que quieren renovar, mejorar o equipar su casa, lo pueden hacer con las mejores condiciones financieras del mercado. Ahora también las personas pueden obtener el número de créditos que requieran, para lo que necesiten, siempre y cuando hayan terminado de pagar el crédito anterior.

Se modificó el esquema de financiamiento para brindar mejores condiciones financieras a las y los trabajadores. Asimismo, se implementaron nuevos modelos de originación para disminuir el sobreendeudamiento de las y los derechohabientes con crédito, procurando que sus ingresos sean suficientes para cumplir con el pago de sus créditos.

Para que las y los trabajadores puedan acceder a un mayor monto de crédito para adquirir una vivienda de mayor calidad y mejor ubicación se incrementó el límite de edad y plazo para solicitar un crédito.

Reconociendo las desigualdades de derechos entre mujeres y hombres, se incrementó el límite de edad de las mujeres para adquirir un crédito.

Finalmente, para sentar las bases de un desarrollo urbano más ordenado, sostenible y centrado en mejorar la calidad de vida, se establecieron las condiciones y características que debe cumplir la vivienda y suelo objeto del crédito para ser acreedor a un financiamiento del Instituto.

Como resultado de lo anterior, de 2019 a 2023 se colocaron 2,322,072 créditos con una derrama de 1.1 billones.

A continuación, se presenta un recuento del avance de las iniciativas planteadas en el PEF 2023-2027 y sus resultados.



## Acciones de crédito 2023

**434,029**

310,970 hipotecarias  
123,059 no hipotecarios

## Derrama colocación

**259,792 mdp**



Indicador estratégico

Meta PEF 2023-2027  
Escenario central

Resultado  
(diciembre 2023)

Derrama: 231,482 mdp

259,792 mdp  
(112.2%)

### A. Soluciones implementadas y en operación en el último trimestre 2022



#### A.1. Ajuste en la política de edad más plazo

(ajuste transversal)

El 27 de octubre del 2022 se modificaron las reglas de negocio de edad más plazo, al incrementar la edad de 65 a 70 años de todas las opciones financieras de créditos, a fin de contar con un portafolio de productos flexible, incluyente, atractivo y coherente con la situación y necesidades de las y los derechohabientes en sus diferentes etapas de vida.

En 2023, se beneficiaron 1,137 trabajadores mayores de 61 años al proporcionarles la posibilidad de un crédito de mayor monto y mejores condiciones.

Comparado con 2022, se incrementó la colocación en 48% entre las y los derechohabientes con edad mayor a 60 años.



#### A.2. Aumento de montos máximos de crédito

(ajuste transversal)

Para incrementar el poder de compra de las y los derechohabientes, el 15 de noviembre del 2022 se incrementó el monto máximo de crédito; por ejemplo, para un derechohabiente con salario tope de 25 UMA (que representa \$78,842.5 mensuales con valor de la UMA de 2023), el incremento del monto máximo al que pueden

acceder pasó de 814 UMA (\$2,567,111 con el valor de la UMA de 2023) a 823 UMA (\$2,595,495). Este beneficio se implementó para todas las soluciones financieras de crédito que se encuentren bajo el Nuevo Esquema de Crédito en Pesos (NECP).

De enero a diciembre de 2023, 76,289 trabajadores se beneficiaron del incremento al monto máximo de crédito, con un monto total de colocación de 839 mdp.



### A.3. Segundo Crédito (con fondeo propio)

El 18 de noviembre de 2022 se puso en marcha Segundo Crédito con fondeo propio para brindar un segundo crédito fondeado al 100% por Infonavit.

Cabe señalar que, con la puesta en vigor en octubre de 2023 de Créditos Subsecuentes, en el que el derechohabiente puede elegir tomar un crédito nuevo de cualquiera de las líneas de crédito, siempre y cuando hubiese liquidado el crédito previo y cumpla con las reglas de negocio vigentes de la solución financiera de crédito en la que esté interesado, se detuvo la originación de Segundo Crédito, para originar únicamente aquellos créditos que iniciaron su proceso previo a esta fecha.

Al cierre de diciembre de 2023, 15,478 trabajadores ejercieron su Segundo Crédito, con fondeo propio, con un monto total de colocación de 15,401.2 mdp de crédito y de 2,717.8 mdp en saldo de la subcuenta de vivienda.



### A.4. Ajustes Mejoravit (plazo, modelo operativo y catálogo de productos)

El 1 de diciembre de 2022 entraron en operación los siguientes ajustes a Mejoravit: (i) se incrementó el plazo del crédito, (ii) se habilitó que las mejoras fueran en una vivienda no necesariamente propia, pudiendo ser de familiares o incluso rentada, y (iii) se modificó el catálogo de productos para permitir que la persona derechohabiente adquiriera productos que cumplan con alguno de los criterios de mejora, facilitando y permitiendo que se realicen las mejoras que el derechohabiente más necesite.

De enero a diciembre de 2023, 43,799 trabajadores ejercieron un Mejoravit bajo las nuevas condiciones implementadas al cierre 2022, con un monto de crédito de 2,205.5 mdp.

Cabe destacar que el 19 de junio se otorgaron los últimos créditos de Mejoravit con fondeo de Entidades Financieras y el 20 de junio iniciaron operaciones Mejoravit Repara y Mejoravit Renueva con fondeo propio. Más adelante se presentan los avances de estas dos soluciones.



### A.5. Línea III, construcción (tasas diferenciadas y nuevo modelo de originación)

Para los créditos de Línea III, construcción en terreno propio, el 19 de diciembre de 2022 se incorporó el esquema de tasas diferenciadas por rango salarial bajo el NECP, permitiendo que la o el derechohabiente conozca de manera clara sus condiciones financieras desde el inicio de su crédito. Asimismo, se implementó el modelo de originación T800 que evalúa el riesgo con base en las características particulares de cada derechohabiente y su empleador.

Estas condiciones permiten homogeneizar las soluciones de crédito del Instituto para una administración más eficiente de los créditos, así como ofrecer condiciones financieras competitivas que consideran el ingreso del acreditado.

De enero a diciembre de 2023, 9,496 trabajadores ejercieron un crédito para construcción en terreno propio bajo las condiciones del NECP, con un monto de crédito de 4,990.6 mdp y el uso de 526.2 mdp de saldo de la subcuenta de vivienda.

Comparado con 2022, se colocó 57% más en acciones de línea III, 71% más en monto de crédito y se usó 43% más de SSV.

### B. Soluciones por implementar y operar en 2023



### B.1. mejOraSí para no activos

Con la implementación del programa piloto mejOraSí, el 28 de febrero de 2023, se logró atender las necesidades de vivienda de los derechohabientes que actualmente no cuentan con una relación laboral, a través de un crédito no hipotecario para ampliar, reparar o mejorar su vivienda sin afectación estructural.

El programa piloto cuenta con dos modalidades:

- (1) Monto de crédito por el 115% del saldo de la subcuenta de vivienda con tasa de interés de 4%.
- (2) Monto de crédito por el 90% del saldo de subcuenta de vivienda con tasa de interés de 0%.

El primer crédito se otorgó el 15 de marzo de 2023 en la Ciudad de México. El 19 de julio de 2023, los recursos de la modalidad (1) con una bolsa de hasta 100 mdp se consumió y se cerró en su totalidad (98% de consumo). La Ciudad de México, Jalisco, Chiapas, Estado de México y Veracruz fueron estados con mayor número de créditos colocados.

Con el objeto de brindar una mayor accesibilidad a los servicios que otorgan hoy los Cesi, se está trabajando en

la implementación de un aplicativo móvil (web app) para que las y los derechohabientes puedan gestionar ágil, fácil y de manera independiente su trámite de inscripción, reduciendo el número de visitas a los Cesi para el trámite de su crédito.

Al cierre de diciembre de 2023, 19,060 derechohabientes sin relación laboral activa obtuvieron su crédito para mejora con monto de colocación de 1,243 mdp, lo cual representa el 62% de la bolsa total del programa piloto mejOraSí que asciende a 2,000 mdp. En 2024 seguirá operando el piloto hasta que se termine el presupuesto de 2,000 mdp asignado para el programa.



### B.2. Rediseño de soluciones para reparación, ampliación o mejoras de habitaciones

Durante el primer semestre 2023 se rediseñó el programa de Mejoravit con dos líneas de financiamiento que iniciaron operaciones el 20 de junio de 2023: Mejoravit Repara y Mejoravit Renueva. Estos créditos están garantizados por el saldo de la subcuenta de vivienda, otorgando un monto de crédito de hasta el 90% de esta.

Dentro de las características más importantes se encuentran que el fondeo de los créditos es efectuado por el Instituto, logrando una reducción significativa de las tasas de interés de 17.5% a 10% y 11%, respectivamente.

Mejoravit Repara cuenta con un plazo de 1 hasta 5 años a elección del derechohabiente, con un monto máximo de 12 UMAS (\$37,844.40) y Mejoravit Renueva (para mejoras menores) cuenta con un plazo de 1 hasta 10 años a elección del derechohabiente con un monto máximo de 47.4 UMAS (\$149,485.19).

Los cambios sustanciales en el rediseño fueron: (i) flexibilización de requisitos de afiliación de comercios; criterios abiertos de productos, lo que amplió de manera significativa los artículos que se pueden adquirir; (ii) ajuste en el modelo operativo; (iii) e implementación de canales digitales para autogestión e inclusión financiera al contar con dos tarjetas, una para compra de productos y otra destinada para la mano de obra, esta segunda con la finalidad de bancarizar de forma permanente a las y los derechohabientes con crédito.

Al cierre de diciembre de 2023, 59,313 trabajadores derechohabientes accedieron a un crédito Mejoravit en alguna de sus modalidades y el monto de colocación fue por 3,614 mdp.



### B.3. Créditos subsecuentes

En octubre de 2023 se implementó este nuevo esquema en el que la persona derechohabiente podrá elegir cualquier combinación entre las líneas de crédito, siempre y cuando sea elegible con base en las reglas de negocio vigentes de cada solución financiera de crédito y haya liquidado el crédito anterior, esto permitirá al derechohabiente aumentar su patrimonio y, al mismo tiempo, se protege la solvencia financiera del Infonavit en el largo plazo, ya que se otorgarán créditos a personas que demostraron previamente estar comprometidos con el cumplimiento de sus obligaciones.

Al cierre de diciembre 2023, se colocaron 27,478 créditos subsecuentes con un monto de colocación de 8,307 mdp.

**Tabla 10. Créditos, monto de crédito y SSV de los créditos subsecuentes por línea, 2023**

Línea	Créditos	Monto de Crédito Infonavit (mdp)	SSV (mdp)
Línea 2, adquisición de vivienda y suelo	9154	7,015.67	1,216.15
Línea 3, construcción	174	102.96	15.09
Línea 4, mejoras y ampliación	18123	1,183.56	1,486.81
Línea 5, pago de pasivos	27	5.11	10.31
<b>Total</b>	<b>27,478</b>	<b>8,307.29</b>	<b>2,728.36</b>

Fuente: Subdirección General de Crédito



### B.4. Rediseño de Pago de pasivos (con garantía hipotecaria y con garantía del saldo de la subcuenta de vivienda)

Con esta solución, las y los derechohabientes con relación laboral vigente pueden liquidar sus pasivos hipotecarios contratados con Entidades Financieras con condiciones de crédito más competitivas bajo dos modalidades:

- Crédito con garantía hipotecaria más el saldo de la subcuenta de vivienda (SCV) al 100%.
- Crédito con garantía del saldo de la SCV.

El 8 de febrero de 2023 inició operación la modalidad de crédito con garantía hipotecaria más el saldo de la SCV al 100% y el 25 de abril de 2023 se implementó el crédito con garantía del SSCV.

En 23 de agosto de 2023 se implementó el servicio de Captura Remota y se estableció un vínculo de consulta con las Entidades Financieras que cuentan con convenio de Captura Remota para identificar a las y los

derechohabientes que pueden solicitar la liquidación de su deuda a través de un crédito Infonavit para pago de pasivos en la modalidad de garantía hipotecaria

Además, para incentivar la colocación de créditos, se aprobó el piloto para el apoyo en la promoción, atención, asesoría, perfilamiento y acompañamiento a derechohabientes, por medio de promotores certificados en asesoría hipotecaria (conocidos como “Brokers”) que cuentan con conocimientos suficientes y actualizados en la materia. El piloto iniciará operación en 2024.

Al corte de diciembre del 2023 se colocaron 322 créditos de la modalidad de Garantía Hipotecaria, lo que representa una derrama de 107.7 mdp, y 118 créditos de la modalidad de Garantía de la SCV, lo que representa una derrama de 1.1 mdp.



### B.5. Mujer Infonavit

Para reducir la brecha en el acceso al crédito al reconocer que las mujeres se enfrentan a mayores retos para obtener financiamiento que los hombres, el 20 de junio de 2023 el Instituto lanzó Mujer Infonavit.

Este ajuste transversal otorga un bono de puntos a las mujeres dentro de su precalificación para que la brecha en tiempo para tener acceso a una solución de vivienda sea menor, y se amplía de 70 a 75 años la edad para solicitar un financiamiento.



### B.6. Equipa tu casa

Este programa sustituye al programa “Hipoteca Verde”, que permite a las y los derechohabientes solicitar el excedente del monto máximo de crédito que no se utilizó para la adquisición de vivienda con el fin de mejorar, remodelar, ampliar o reparar la vivienda sin afectación estructural. El monto que podrá disponerse para Equipa tu Casa es de mínimo 3 UMAS (\$9,459) y un máximo de 20 UMAS (\$63,060).

Las condiciones de tasa de interés y plazo del crédito de Equipa tu Casa son las mismas que la del crédito hipotecario que se hayan otorgado a la o el derechohabiente.

El programa inició operaciones el 23 de agosto de 2023 con criterios más flexibles y ampliados para la adquisición de productos que cumplan con las características para mejorar, remodelar ampliar o reparar la vivienda; ya que Hipoteca Verde se podían adquirir ecotecnias, y con Equipa tu Casa, se ampliaron los productos para adquirir. Asimismo, se facilitó la afiliación de comercios mediante una simplificación en la lista de requisitos de documentos.

Por otra parte, para la operación residual de Hipoteca Verde se contará con 2 años para que los derechohabientes consuman el saldo que aún tengan disponible de su crédito y así evitar una administración de créditos de hasta por 30 años. El crédito ahora se utiliza a través de dos tarjetas físicas que recibe el derechohabiente en su domicilio, con los nuevos criterios.

Al cierre de diciembre de 2023, 209 trabajadores derechohabientes accedieron a un crédito con el complemento de Equipa tu Casa, con un monto de colocación de 8.8 mdp.

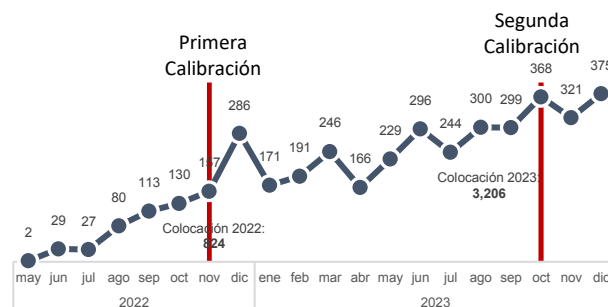


### B.7. Crediterreno con porcentaje de construcción

Para permitir que más derechohabientes tengan la oportunidad de adquirir un terreno, se han realizado dos calibraciones al producto, el 16 de octubre de 2023 se realizó la segunda calibración, la cual permite que el terreno pueda tener una construcción de hasta un 20% del valor total del avalúo

Con la implementación de la segunda calibración se incrementó la colocación en un 26% respecto al cierre del tercer trimestre de 2023, lo anterior podría implicar una cobertura mayor gracias a la calibración.

Gráfica 27. Colocación de Crediterreno, 2022 y 2023



Fuente: Subdirección General de Crédito

Adicionalmente, el 29 de diciembre de 2023, se logró poner en operación el nuevo “Crediterreno para mi hogar”. Esto permitirá que los derechohabientes puedan comprar su terreno y construir su vivienda con el mismo crédito, logrando que puedan diseñar y construir una vivienda adaptada a sus necesidades incrementando su patrimonio y mejorando su calidad de vida.





## B.8. Crédito Emergencia Guerrero 2023

Considerando la “DECLARATORIA de Emergencia (Acuerdo por el que se establece una situación de emergencia) por la ocurrencia de lluvia severa y vientos fuertes el día 24 de octubre de 2023 para el Estado de Guerrero” publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 30 de octubre de 2023, el H. Consejo de Administración aprobó mediante sesión extraordinaria el 31 de octubre 2023, diversas medidas para apoyo a patrones y derechohabientes de los municipios afectados.

En materia de crédito, se aprobó el crédito de emergencia para reparación/mejora de vivienda Guerrero 2023. Esta solución financiera ofrece una tasa de interés del 0%, garantizado al 100% por el saldo de la SCV, para derechohabientes con relación laboral que cumplan con alguna de las siguientes condiciones:

- Derechohabientes registrados con anterioridad al 25 de octubre de 2023 en algún NRP de los Municipios de Acapulco y Coyuca.
- Sin crédito activo, con saldo de la SCV > 3 UMAs.

La solución se puso en marcha el 13 de noviembre de 2023. En una primera fase solo se puede originar en Cesi de Acapulco.

Del 13 de noviembre al 31 de diciembre se inscribieron 5,283 créditos de emergencia Guerrero 2023 por un monto total de 748 mdp, de los cuales se ejercieron 3,587 créditos por un monto total de 544 mdp. El monto promedio del crédito fue de 141,734 pesos.



## B.9. Eliminación de la Cuota de Administración, los Gastos Financieros y de Operación y, la Comisión de Apertura

Para contribuir a las estrategias de otorgamiento de crédito barato y suficiente en diciembre de 2023 el H. Consejo de Administración aprobó la eliminación de las cuotas de administración, cuota de apertura (gastos financieros y de operación) y la comisión por apertura, para todos los créditos activos del Instituto<sup>16</sup>; para créditos a partir de la implementación del ajuste<sup>17</sup>; así como que en el caso de los nuevos productos que se implementen, ya no se consideren estas cuotas.

Con estas eliminaciones de cuotas se beneficiará a las y los acreditados, ya que se disminuirá el Costo Anual Total (CAT), se amortizarán los créditos en menor tiempo, se

<sup>16</sup> Por crédito activo se entenderá: Créditos donde el acreedor es Infonavit y cuyo saldo no ha sido pagado en su totalidad.

colocarán soluciones de cobranza con mayor facilidad, al tener que cubrir un menor monto, y se tendrá un mayor incentivo al pago, entre otros beneficios.

## C. Soluciones postpuestas para 2024



### C.1. Refinanciamiento suelo + construcción

Durante el primer semestre de 2023 se concluyeron los trabajos de diseño de la opción para refinanciamiento de suelo más construcción. Actualmente, este producto se encuentra en la etapa de aprobaciones.

Con base en la priorización del Programa de Implementación de Reforma, esta solución de crédito está programada para implementarse durante primer semestre de 2024.

### Cofinavit® C.2. Cofinavit (modalidad UCI)

Esta solución financiera de crédito ya cuenta con la aprobación del H. Consejo de Administración, sin embargo, de acuerdo con la priorización de productos que forman parte del Proyecto Estratégico de Implementación de Reforma, se cuenta con una planeación que sitúa su puesta en marcha en el primer semestre de 2024, por lo que las tareas de implementación iniciaron en el último bimestre del 2023 de conformidad con el Plan de Trabajo de la Oficina de Proyectos Institucional.



### C.3. UCI Pago de pasivos (tasa, garantía SCV)

A principios de 2023 inició operaciones la modalidad de Pago de Pasivos con garantía de saldo de la subcuenta de vivienda (SSCV), posponiendo la implementación de la modalidad Unamos Créditos (UCI) para una fase posterior, dando prioridad a habilitar nuevas opciones de financiamiento en Individual para luego poder consolidarlas al habilitar gradualmente el proceso entre dos participantes.

<sup>17</sup> No aplica para créditos bursatilizados, en fideicomiso o coparticipados; ni devolución o retroactividad previa al ajuste.





## Vivienda existente

Se realizó un análisis para identificar el camino que recorren las y los derechohabientes para adquirir una vivienda con crédito del Instituto. Se identificaron las principales diferencias que se presentan cuando se trata de una vivienda nueva y una existente.

### Etapas de la solicitud de crédito y compra de la vivienda



	Vivienda existente	Vivienda nueva
<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesario contar con registro en MCI para realizar taller “Saber más para decidir mejor”.</li> </ul>	
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La precalificación puede realizarse mediante MCI, Infonatel y en Cesi. Es esta etapa DH conoce si cubre con los criterios para el otorgamiento de un crédito.</li> </ul>	
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DH deberá solicitar y cubrir el costo del avalúo con la unidad valuadora seleccionada de la lista disponible en el portal Infonavit.</li> <li>El avalúo de la vivienda que elija la o el DH deberá cumplir el puntaje mínimo del Dictamen Técnico de Calidad (DTC), que corresponde a una evaluación de las características del inmueble y su entorno para ser objeto de financiamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para viviendas nuevas previamente registradas ante el Registro Único de Vivienda (RUV), el desarrollador solicitará y cubrirá el costo del avalúo.</li> <li>Para vivienda nueva de paquete registrada ante el RUV, este expide un Dictamen Técnico Único o Dictamen de Habitabilidad (DTU), que resulta del proceso operativo de verificación de obra, asociado a la dotación y operación de servicios básicos y las condiciones de la vivienda. La vivienda nueva de mercado abierto requiere DTC.</li> </ul>
<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La inscripción de crédito podrá realizarse en Cesi o a través del nuevo servicio de captura remota por parte del DH en MCI (Autoservicio).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La inscripción de crédito podrá realizarse en Cesi, Autoservicio o a través de captura remota con Asesores certificados (esta última sólo en el caso de viviendas nuevas de paquete).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>En esta etapa se valida que DH haya realizado precalificación, taller “Saber más para decidir mejor” y que la vivienda elegida por DH cuente con avalúo vigente. Para ambos tipos de vivienda se solicitan mismos requisitos.</li> </ul>	
<b>5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con la firma de escrituras se formalizan los créditos hipotecarios y se verifica su inscripción en el Registro Público de la Propiedad.</li> <li>DH deberá seleccionar la notaría registrada en el padrón de notarios, esta registrará cada paso de la escrituración en el Sistema de Titulación Notarial (STN).</li> <li>Durante la etapa, el avalúo y la solicitud de crédito deberán estar vigentes; la primera cuenta con una vigencia de seis meses y la segunda de 40 días hábiles.</li> <li>Al momento de la firma de escrituras, se conocen las condiciones financieras finales del crédito que incluyen el entero de impuestos, derechos y honorarios de la notaría.</li> </ul>	
<b>6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El pago de la vivienda se realiza en una exhibición y su liberación se lleva a cabo una vez que Infonavit aprueba la documentación que la notaría registró en el STN.</li> </ul>	

A partir del mapeo para la adquisición de vivienda con crédito Infonavit, se identificó que la única diferencia procedimental se encuentra en la etapa del avalúo: cuando se trata de vivienda nueva que se registra ante el RUV, es el ofertante quien solicita al Infonavit el avalúo; en cambio, con viviendas existentes y nuevas que no se registran previamente, será la derechohabiente quien lo gestione. Asimismo, la vivienda que haya elegido la o el DH deberá cumplir con las condiciones y puntajes establecidos por el DTC para que se le otorgue el crédito.

En la inscripción de crédito, se identifica que, en el caso de vivienda nueva de paquete, el DH cuenta con el acompañamiento de los Asesores Certificados, personal de la desarrolladora que brinda asesoría al DH para la captura de datos en la solicitud de crédito y el seguimiento del trámite ante el Infonavit. Por su parte, las viviendas existentes o nuevas de mercado abierto, no cuentan con dicho acompañamiento.

Para las etapas restantes, la o el DH debe cumplir con los mismos requisitos que serán validados en la inscripción de crédito y, posteriormente, en la escrituración de la vivienda.

Análisis elaborado por la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.





# Índice de Accesibilidad Urbana

Se realizó un análisis para identificar los cambios en el acceso a equipamiento urbano entre enero 2017 y mayo de 2023, derivado de la implementación de las Zonas de Consolidación Urbana. Considerando información del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DNUE) del INEGI y elementos estándar de metodologías en la literatura, se desarrolló un Índice de Accesibilidad Urbana (IAU) que refleja la cercanía de las viviendas, caminando durante 15 minutos, a equipamientos urbanos de salud, educativos, culturales y de abastecimiento.

## Diseño del Índice de Accesibilidad Urbana

Se definió una **canasta de accesibilidad urbana**, considerando **15 tipos de equipamiento urbano**, agrupados en cuatro categorías:

- A**
  - 1) **Culturales:** Iglesias ( $C_i$ ), museos y sitios históricos ( $C_m$ ), teatros ( $C_t$ ).
  - 2) **Abastecimiento:** Supermercados y Oxxo's ( $A_s$ ), restaurantes ( $A_r$ ) y Bancos ( $A_b$ ).
  - 3) **Salud:** Clínicas y consultorios médicos ( $S_{cl}$ ), hospitales generales ( $S_h$ ), y residencias y asilos ( $S_r$ ).
  - 4) **Educativos:** Guarderías ( $E_g$ ), primarias ( $E_p$ ), secundarias ( $E_s$ ), media superior ( $E_{ms}$ ), superior ( $E_{su}$ ) y combinadas ( $E_c$ ).

**B** El universo de análisis lo conformaron **1,868,234 viviendas**. Para cada vivienda, se generaron 15 variables dicotómicas: igual a uno en caso de poder acceder a al menos un tipo de establecimiento caminando durante 15 minutos, y cero en cualquier otro caso.

Se generó un índice para cada categoría.

**C**

$$\text{Índice de Accesibilidad Cultural (IAC)} = C_i + C_m + C_t$$

$$\text{Índice de Accesibilidad a Abastecimiento (IAA)} = A_s + A_r + A_b$$

$$\text{Índice de Accesibilidad a Salud (IAS)} = S_{cl} + S_h + S_r$$

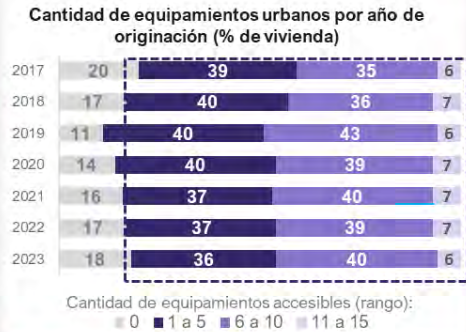
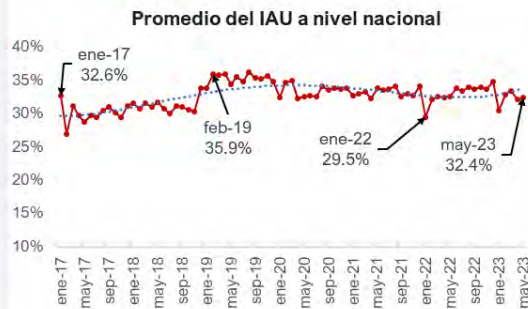
$$\text{Índice de Accesibilidad Educativo (IAE)} = E_g + E_p + E_s + E_{ms} + E_{su} + E_c$$

**D**

$$\text{Índice de Accesibilidad Urbana}^1 \text{ (IAU)} = \frac{\text{IAC} + \text{IAA} + \text{IAS} + \text{IAE}}{15}$$

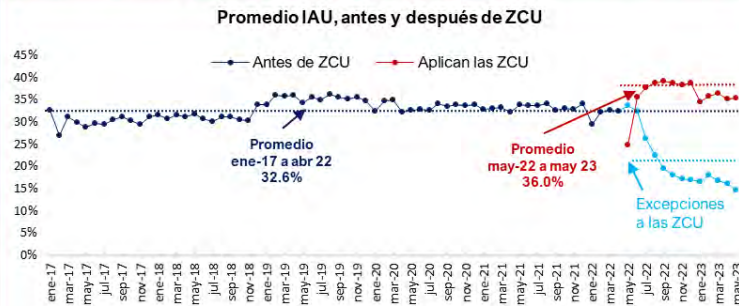
<sup>1/</sup> El IAU toma valores entre 0 y 1. Si IAU = 0, la vivienda no tiene acceso a ninguno de los 15 equipamientos urbanos caminando durante 15 minutos. Si IAU=1, indica que se puede acceder a los 15 equipamientos urbanos definidos. Un valor entre 0 y 1 indica el porcentaje de equipamientos urbanos a los que se pueden acceder caminando durante 15 minutos.

## Principales hallazgos



El IAU creció de 2017 a 2019, alcanzando un máximo de 35.9% en febrero de 2019 (5.4 equipamientos en promedio). Durante 2022 y 2023 recuperó ligeramente el crecimiento respecto de periodos anteriores, para llegar a 32.4% en mayo de 2023.

En promedio, más del 80% de la vivienda tiene acceso, caminando 15 minutos, a más de un equipamiento urbano.



El promedio del IAU aumentó al aplicar la normativa de Zonas de Consolidación Urbana

De enero de 2017 a abril de 2022, el IAU promedió 32.6% (4.9 equipamientos urbanos en promedio). Con la entrada en vigor de las ZCU, el IAU para las viviendas que les aplicó la política aumentó 3.4 pp y promedió 36% (5.4 equipamientos).

Los resultados obtenidos en el IAU se contrastaron con registros administrativos de avalúos, en los cuales se reporta si las viviendas se ubicaron en zonas más cercanas al centro económico. Antes de ZCU, 37% de las viviendas se ubicaron en zonas intermedias; una vez que aplicaron las ZCU, el porcentaje incrementó a 46%. Estos resultados son consistentes con los del IAU.





## Unamos Créditos

Se realizó un análisis descriptivo de los resultados obtenidos por el esquema Unamos Créditos (UCI) de 2020 a 2023. Adicionalmente, se realizó un comparativo entre los créditos Tradicionales y UCI, con el objetivo de identificar diferencias en las características de las viviendas adquiridas. Para el análisis de la población acreditada, se consideraron 199,044 créditos UCI y 757,316 créditos tradicionales (individuales y conyugales).

### Indicadores relevantes UCI



Monto promedio del crédito: \$ 373,965 (por cada participante)



Estados con mayor colocación: Estado de México (9.05%), Chihuahua (9.01%) y Nuevo León (8.69%).



Edad promedio: Las y los acreditados tienen 33 años en promedio.



Tipo de vivienda adquirida: Vivienda con 64 m<sup>2</sup> en promedio. Se adquirió casa habitación (48%), casa en condominio (29%), departamento (22%) y vivienda múltiple (1%).

### Colocación de UCI por ZCU

Zona:	%
Consolidada	28.0
Semi consolidada	22.8
En proceso de consolidación	36.8
Evaluación con vivienda	8.9
Evaluación con empleo	0.25
Potencial económico	0.24
Rural	0.35
Fuera de una ZCU	2.60

87.6% de las viviendas adquiridas se encuentran en zonas consolidadas, semi consolidadas o en proceso de consolidación.

### Configuración familiar (%)



Se observa que UCI está siendo utilizado en su mayoría por parejas en unión libre (45.6%), seguido de amigos (25.5) y de hermanos (11.0%). En menor medida, UCI está siendo utilizado entre padres e hijos.

Respecto al análisis comparativo de las viviendas adquiridas, se consideró un universo de viviendas de 701,184 adquiridas con crédito tradicional (individual o conyugal) y 98,567 con esquema UCI, entre 2020 y 2023. Se contemplaron tres componentes analíticos en torno a la vivienda y se aplicaron diferencias en proporciones para encontrar significancia estadística en las variables. En la siguiente tabla se reportan los hallazgos más relevantes:

### Componentes



#### Servicios básicos

Suministros indispensables, ya sea públicos o privados:

- Agua potable y red eléctrica
- Recolección de desechos
- Recolección de aguas residuales\*
- Red telefónica\*



#### Entorno de la vivienda

Servicios básicos e infraestructura social que la rodea:

- Bancos\*
- Mercados\*
- Drenaje pluvial
- Plazas públicas\*
- Centros Comunitarios\*
- Alumbrado público



#### Características de la vivienda

Aspectos físicos o relacionados con su construcción:

- Núm. de recámaras\*
- Núm. de baños\*
- Área construida\*
- Edad de la vivienda\*
- Vida útil remanente\*
- Estacionamiento(s)\*

\*Variables que reportaron diferencias significativas al 5%.

UCI Tradicional

### Principales hallazgos

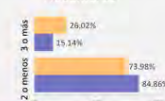
#### Viviendas adquiridas con crédito tradicional y UCI cuentan con provisión de servicios básicos.

- En ambos esquemas, el 100% de las viviendas registraron contar con suministro de agua potable, red eléctrica y recolección de desechos.
- En cuanto a la red telefónica y recolección de aguas residuales, entre el 95% y 99% de las viviendas cuentan con esos servicios, respectivamente. Si bien se reportaron diferencias significativas entre esquemas de origenación, estas fueron menores a 1 punto porcentual (pp).

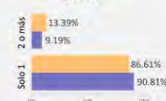
#### Las viviendas de ambos esquemas presentan proporciones similares en la cercanía a los sitios analizados.

- En ambos esquemas, el 100% de las viviendas registraron contar con drenaje pluvial y alumbrado público.
- En cuanto a la cercanía en un radio de 2 km con plazas públicas, mercados y centros comunitarios, se reportan diferencias mínimas entre esquemas (menos de 2.65 pp).
- La vivienda UCI se encuentra más cercana a bancos (65% vs 62% Tradicional).

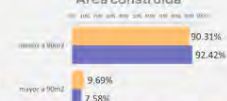
#### Recámaras



#### Baños



#### Área construida



#### UCI reporta una mayor proporción de viviendas con 3 o más recámaras y 2 o más baños, en comparación con vivienda tradicional.

- En porcentaje, un mayor número de viviendas UCI cuenta con mayor área construida.
- Cabe resaltar que en la variable de edad de la vivienda, se encontró que el 54% de vivienda UCI es vivienda nueva y, en consecuencia, cuenta con más años de vida útil remanente.
- Prácticamente el 91% de las viviendas analizadas cuentan con al menos 1 lugar de estacionamiento.

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

En esta administración se transformó el modelo de cobranza para que las personas acreditadas no pierdan su patrimonio ante una dificultad económica. A diferencia de administraciones anteriores en las que se privilegió la recuperación de los créditos por la vía judicial, en estos cinco años todas las acciones de cobranza han estado dirigidas a que las y los derechohabientes conserven su patrimonio.

Desde el inicio, se fortaleció la relación del Instituto con las personas que tienen problemas para pagar su crédito pero que tienen voluntad de hacerlo y se desarrollaron los mecanismos para terminar con las deudas impagables. En 2019 se puso en marcha Responsabilidad Compartida, el programa de reestructuras más exitoso del Instituto. Asimismo, en 2021 se publicó la Política de Cobranza Social que contiene la hoja de ruta de los beneficios que se otorgan a las personas con crédito. Para ampliar el universo de créditos susceptibles a beneficiarse de una solución de Cobranza Social, desde 2023 a través de la Cobranza Dual todos los créditos con atrasos que se encuentran en una etapa previa a la demanda pueden acceder a una solución de Cobranza Social con lo que se consolida un modelo de cobranza integral. En cuanto a las soluciones de cobranza, en estos cinco años se modificaron las soluciones existentes y se crearon nuevas para atender a grupos que no estaban siendo atendidos como las personas con créditos en pesos o personas con un trabajo formal pero que presentan atrasos en sus créditos.

Se terminó la relación con los despachos de cobranza que llevaban a cabo malas prácticas y se modificó el modelo de proveeduría. Se implementaron cambios en las reglas de contratación y supervisión de despachos de cobranza para incentivar la competencia y eficiencia. Bajo el nuevo modelo, se evalúa trimestralmente a los despachos y con base en los resultados se les asignan y reasignan nuevas cuentas. Estos cambios se han traducido en mayor competencia, transparencia y eficiencia.

Como resultado, desde el inicio de la administración se han apoyado a más de 4.9 millones de acreditadas y acreditados con alguna solución de cobranza social para que no pongan en riesgo su patrimonio.

Como última instancia se recupera la garantía a través de un proceso judicial. Para avanzar en la recuperación de los créditos por la vía judicial, se aprobaron las Políticas de Cobranza Judicial. En estas se establecen las bases, principios, directrices y lineamientos que permitirán a las y los derechohabientes beneficiarse de un esquema de Cobranza Judicial con carácter social y respetuoso de sus derechos.



## Portafolio Infonavit 2023

Al cierre de diciembre de 2023, el Infonavit administraba una cartera total de 6.2 millones de créditos, de los cuales 5.5 millones se encontraba en el balance general del Instituto. Esto corresponde a una cartera total en saldos de 2 billones de pesos, de los cuales 1.75 mmdp se encuentran dentro del balance.

**Tabla 11. Portafolio total de cartera en cuentas y saldos**

Balance	Total de créditos	Saldo (mdp)
Cartera Total	5,513,092	1,748,761
Cartera Vigente	4,739,832	1,443,357
Cartera Vencida	773,260	305,404
ICV (%)	<b>14.03</b>	<b>17.46</b>
ROA vigente	3,696,170	1,132,422
REA vigente	861,234	250,965
ROA vencido	148,699	57,660
REA vencido	624,561	247,744
Prórrogas	182,428	59,970
<b>Fuera de balance<sup>1/</sup></b>		
Reservados al 100%	551,125	329,521
Créditos bursatilizados	47,829	13,869
Mejoravit	138,398	4,290

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera y Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

1/ El saldo de los créditos fuera de balance incluyen intereses complementarios, en línea con los estados financieros.

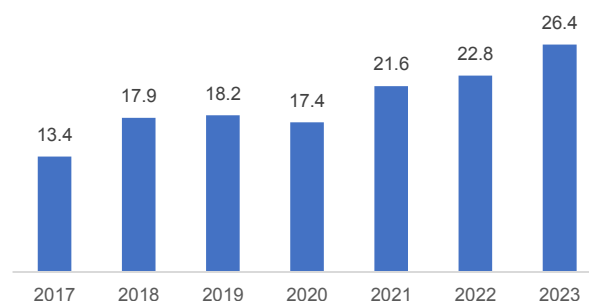


## Flujo REA

**26.4 mmdp (+5.3% vs 2022)**

Como resultado de las acciones que se han llevado a cabo en los últimos cinco años para mejorar la cobranza del Instituto, la recaudación por parte de los acreditados en Régimen Especial de Amortización (REA) en 2023 fue de 26,441 mdp (1,206 mdp más que en 2022), lo que representó un promedio de 2,203 mdp mensuales siendo este el año con el nivel más alto desde la construcción del indicador.

**Gráfica 28. Flujo REA 2017-2023 (mmdp)**



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.



## Flujo REA Asignado

Indicador estratégico

Meta PEF 2023-2027	Resultado (diciembre 2023)
\$10,414 mdp	\$11,063

Respecto al indicador de Porcentaje de flujo REA asignado con respecto de lo programado se tuvo un avance de 106.23%, superando la meta establecida en el PEF 2023-2027, lo anterior, como resultado de las acciones llevadas a cabo para el cumplimiento de los objetivos.



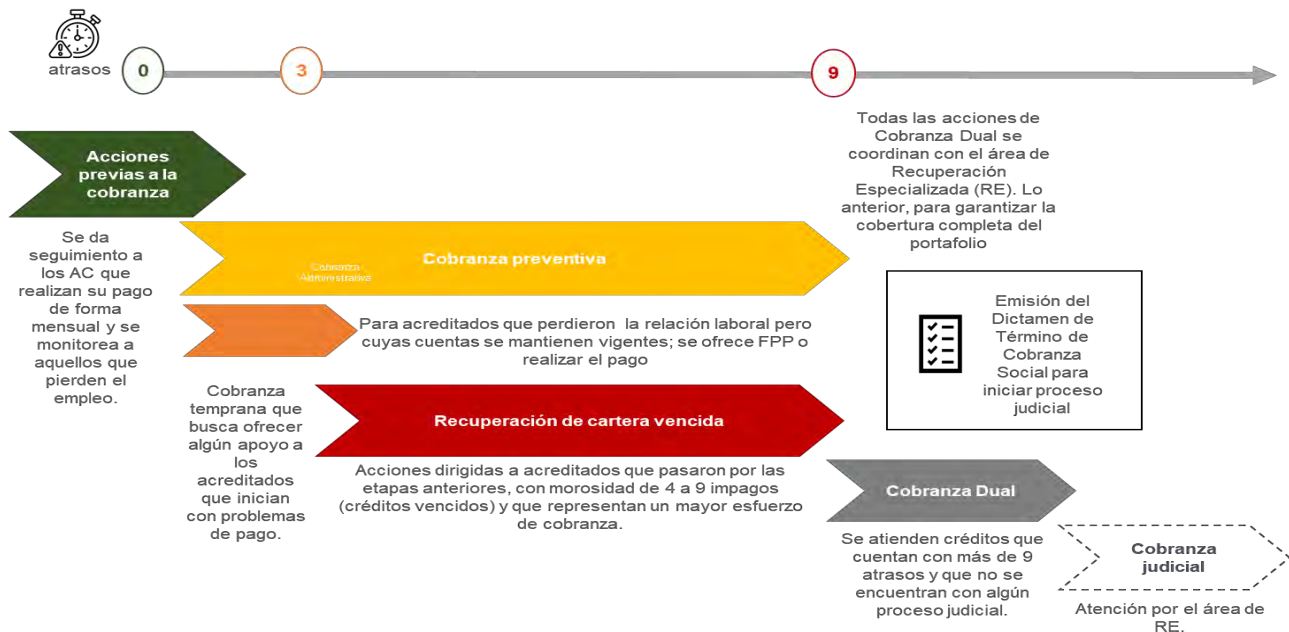
## Política de Cobranza Social

En 2023 el Consejo de Administración aprobó una actualización a la Política de Cobranza Social para institucionalizar la Cobranza Dual. Se sustituyó la mención de nueve omisos en la redacción por más de cuatro atrasos (Cobranza Dual). Con esta modificación se consolida el modelo de cobranza para contar con soluciones para todos los créditos, de manera independiente a su estatus contable, su situación laboral, sus omisiones en el pago, la etapa de recuperación en la que se encuentra, entre otros.

Derivado de los cambios antes mencionados, se realizaron los ajustes al Modelo de Cobranza Social.

A continuación, se presentan las acciones que se llevaron a cabo en 2023 para consolidar la Política de Cobranza Social.

Diagrama 3. Flujo de proceso de Cobranza Social



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera



## Modelo de proveeduría

En 2023, se llevaron a cabo tres grandes procesos licitatorios a nivel nacional: uno para servicios de cobranza preventiva y dos más para servicios de cobranza administrativa y mediación. Derivado de lo anterior, se encuentran vigentes 75 contratos con 32 proveedores denominados Agentes de Cobranza Extrajudicial, distribuidos en todo el país a partir de 20 zonas estratégicas.<sup>18</sup>

El 90% de la proveeduría de servicios de cobranza preventiva, administrativa y mediación que operará a partir de marzo de 2024 se contrató a través de un proceso de licitación abierta. Con estas acciones, se revierte la situación contractual que se tenía en el Instituto antes de agosto de 2019, cuando el 100% de los proveedores de los servicios referidos se encontraba contratado por adjudicación directa.

Estos cambios en la proveeduría han ido acompañados de precios más competitivos. Las tarifas promedio pagadas a los Agentes de Cobranza Extrajudicial disminuyeron 9% para cobranza administrativa y 34% para la mediación, en comparación con el modelo de proveeduría anterior. Cabe destacar que el precio promedio obtenido para los servicios de cobranza preventiva fue 62% más bajo que los precios de referencia que se obtuvieron en la investigación de mercado correspondiente.

Los procesos licitatorios han permitido al Instituto contar con mayor competencia, transparencia y obtener una mayor eficiencia económica.

## Implementación del dictamen de habitabilidad de la vivienda

Con el fin de obtener información más precisa sobre las viviendas dictaminadas como “irregulares”, en 2023 se desarrolló el proyecto “dictaminación de habitabilidad de la vivienda”. El seguimiento al proyecto se lleva en dos ejes que atienden la gestión y administración de datos de los créditos.

- 1) *Actualización de la Ruta de Soluciones Domiciliaria utilizada por los Agentes de Cobranza Extrajudicial.*

Se modificó la Ruta de Solución Domiciliaria utilizada en la plataforma de gestión de Cobranza Social, creando nuevos fines de rama de habitabilidad relacionados con la situación de la vivienda. Dicha actualización quedó implementada en producción y es operada desde noviembre de 2023.

- 2) *Administración de la información generada de la gestión de cartera con situación de habitabilidad de la vivienda.*

En conjunto con la Subdirección General de Tecnologías de la Información, se está desarrollando una base de datos, en un ambiente seguro e institucional, que permitirá administrar la información relacionada con la cartera de Cobranza Social gestionada por los Agentes de Cobranza Extrajudicial con un fin de rama clasificado dentro del nuevo modelo de habitabilidad de la vivienda. Al cierre del 2023, se encuentra en etapa de desarrollo y se espera esté disponible en el segundo trimestre del ejercicio 2024.

## Dictamen de Terminación de Cobranza Social

La Política de Cobranza Social contempla que una vez que se agoten todos los mecanismos de Cobranza Social se emitirá un dictamen por parte de la Subdirección General de Gestión de Cartera, mediante el cual se trasladarán las cuentas al área responsable de la Secretaría General y Jurídica para realizar la recuperación de los créditos por la vía judicial.

Desde que inició la operación del dictamen en noviembre de 2022 y a diciembre de 2023, se han dictaminado 40,100 créditos.

Para poder emitir dicho dictamen, los créditos deben agotar los mecanismos de Cobranza Social; es decir, se han agotado las prórrogas y se les asignó, al menos, una reestructura.

El dictamen cuenta con la suficiente información para determinar que se han agotado los intentos de cobro extrajudicial conforme lo establecido en la Política de Cobranza Social: el monto de crédito, productos o soluciones aplicadas, incumplimientos, meses de impago, monto de adeudo, meses restantes para cumplir con el finiquito del adeudo, gastos de cobranza, costos de Reestructuras aplicadas, dictaminación de vivienda.

Con esto se busca una mejor transición de los créditos entre la cobranza administrativa y la judicial para que todas las personas con voluntad de pago puedan conservar su patrimonio.

<sup>18</sup> No se considera a los proveedores del Programa de Acompañamiento porque su contratación tuvo otro origen en función de que los servicios se orientan a otros objetivos.



## Cobranza Social 1.2 millones

**Tabla 12. Acciones de Cobranza Social 2023**

Cobranza Social	Ene-dic 23
Prórroga Pérdida Laboral <sup>1</sup>	441,572
Fondo de Protección de Pago <sup>2</sup>	174,032
Reestructuras <sup>3</sup>	440,617
Convenios de Mediación	49,763
Programa Integral de Descuentos	70,821
Liquidación Anticipada	70,821

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Notas:

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

2/ Seguro por desempleo.

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

En 2023 el costo de las acciones de cobranza social fue de 36,964 mdp, representando el 2.12% para la subcuenta de vivienda.

**Tabla 13. Costo de la cobranza social en 2023 por programa (millones de pesos)**

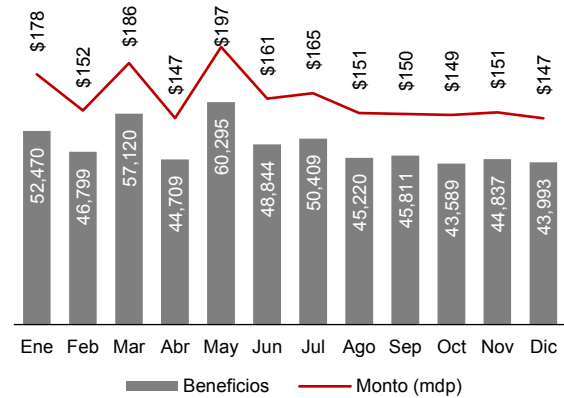
Concepto	2023
<b>Cobranza social Infonavit</b>	<b>36,964</b>
1. Complemento de pago, costo en programas (otras quitas) y programa apoyo solidario Infonavit	15,506
2. Responsabilidad compartida (RC)	14,428
3. Autoseguro de crédito	3,309
5. Programa de Descuento por Liquidación Anticipada (DLA)	2,128
6. Borrón y Cuenta Nueva (BCN)	1,593
<b>Rendimiento a la SCV</b>	<b>110,599</b>
Cantidad básica	86,611
Cantidad de ajuste	23,988
<b>Rendimiento nominal a la SCV (%)</b>	<b>6.33%</b>
<b>Costo de la cobranza social para la SCV (%)</b>	<b>2.12%</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

### Fondo de Protección de Pagos (FPP)

Durante 2023, se benefició con el seguro de desempleo (FPP) a casi 172 mil acreditados con 584,096 mensualidades cubiertas, lo que representó una erogación por 1,933 mdp.

**Gráfica 29. Colocación de FPP, 2023**



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.



### Borrón y Cuenta Nueva Aplicación Automática

**72,068** beneficios

**\$15,600** condonación de intereses complementarios promedio

Esta solución de cobranza ofrece a las y los acreditados con créditos en pesos y en VSM y con hasta nueve omisos una alternativa para regularizar su crédito: el factor de pago se mantiene sin reestructura mientras que los intereses devengados no pagados se capitalizan y se condonan los intereses complementarios.

Uno de los principales cambios que se llevaron a cabo fue que para que se pueda aplicar, la cuenta tiene que presentar tres pagos continuos efectivos para los créditos en Régimen Extraordinario de Amortización (REA); es decir, los créditos que son amortizados por el propio acreditado, al no contar con una relación laboral vigente; mientras que en el caso de los créditos que se encuentran en Régimen Ordinario de Amortización (ROA), es decir, los que se amortizan a través del descuento por nómina que hace el patrón, tienen que cubrir al menos el 55% de la factura de los últimos dos bimestres.

Estos cambios son clave pues se garantiza flujo al Fondo y, con ello, se da muestra de la capacidad y voluntad de pago de las y los derechohabientes con crédito, característica fundamental para acceder a apoyos de cobranza social.

Durante 2023 se aplicaron 72,068 beneficios de BCN AA; de los créditos vencidos que se les aplica el beneficio, el 94% se pasan a vigentes.



## Mediación

**69.1 mil** sesiones

**74%** efectividad de firma  
(+4% vs 2022)

Durante 2023, se continuó impulsando la mediación como un recurso para llegar a una solución viable entre el Instituto y la o el derechohabiente con crédito en etapa de cobranza, previo a la judicialización del caso.

- **Se incrementó la recuperación de pagos de las cuentas en proceso de cura y en mantenimiento.** En 2023 el porcentaje promedio de recuperación de segundos pagos fue de 79% (convenios enero a noviembre), 2 puntos porcentuales más que en 2022; tercer pago (convenios enero a octubre) de 67%, 3 puntos porcentuales más que en 2022, y mantenimiento (convenios enero a julio) de 44%, 3 puntos porcentuales más que en 2022.<sup>19</sup>
- **Se logró un incremento en el porcentaje de cura.** Los convenios firmados de enero a octubre 2023 tuvieron un porcentaje de cura de 65%, mayor en 4 puntos porcentuales respecto de 2022.<sup>20</sup>
- **Mayor efectividad en la supervisión de calidad a nivel nacional.** Se obtuvo un porcentaje de 97% a nivel nacional, siendo la supervisión de sesiones la de mejor efectividad con un 99%, seguida de invitaciones con un 97% e instalaciones 96% respectivamente.
- **Con el programa de capacitación mensual a proveedores** impartido por los supervisores en todas las Delegaciones Regionales mejoró la evaluación de los mediadores y representantes en la sesión de mediación con las y los acreditados. Asimismo, se redujo en 56.3% el nivel de incumplimientos de gravedad alta por parte de los proveedores, detectados en las llamadas de calidad realizadas a las y los acreditados, con respecto a los cinco meses de la prueba piloto en 2022.

### Descuento por Liquidación Anticipada

Durante 2023, se continuó con la suficiencia de los recursos asignados a este programa con el fin de atender la demanda de parte de los acreditados que demuestran voluntad de pago anticipado puedan recibir un beneficio en el pago de su crédito.

Como resultado, en el año se beneficiaron a 70,821 acreditados por 1,970.2 mdp, el monto promedio del descuento fue de 27,820 pesos.

### Diseño e implementación de soluciones de Cobranza Social para la cartera de créditos en pesos

Para apoyar a las personas acreditadas a las que por alguna circunstancia se les dificulte cubrir los pagos de su crédito, el Infonavit se da a la tarea de entender los

motivos de dicha situación y, a partir de ahí, diseñar y ofrecer las mejores soluciones con base en un perfilamiento que depende de su situación económica, social y laboral, de tal manera que le facilite el pago de sus obligaciones.

En 2023 se trabajó en el lanzamiento de las soluciones de cobranza social para los créditos en pesos, con lo que se busca fomentar la cultura de pago de las personas acreditadas y ajustar las mensualidades con base en sus necesidades. Estas soluciones son:



La nueva versión de Borrón y Cuenta Nueva entró en operación en septiembre de 2023.

Dentro de sus grandes mejoras, adicional a la inclusión de créditos en pesos, están: 1) la posibilidad de otorgar un beneficio económico a las personas acreditadas que realicen sus pagos de manera cumplida una vez reestructurado su crédito, con la finalidad de hacerlos volver a la senda del buen pago, y 2) se elimina el requisito de pagos *a priori* para acceder a esta reestructura, incentivando la regularización de manera inmediata.

Al cierre de diciembre de 2023 se estima que hay 126 mil créditos susceptibles, de los cuales casi 73 mil se encuentran en pesos y 61% del total tiene estatus contable de vigente y el 39% restante se visualiza en estatus de vencido.

Durante septiembre-diciembre se han inscrito 3,695 créditos, con un beneficio potencial de 17.7 mdp.



El Programa de pensionados y jubilados permite a las personas jubiladas solicitar un ajuste en el monto de amortización de acuerdo con su pensión. Antes solo contemplaba a los créditos originados en VSM; sin embargo, a partir de noviembre de 2023 también incluye a los créditos en pesos y se amplió el número de ocasiones para la reinscripción al programa hasta por 3 veces durante la vida del crédito.

Al cierre de diciembre de 2023 se observan 133 mil créditos susceptibles, de los cuales 70 mil se encuentran en pesos.

<sup>19</sup> Considera los últimos datos disponibles al momento de la elaboración del Informe.

<sup>20</sup> *Ibid.*

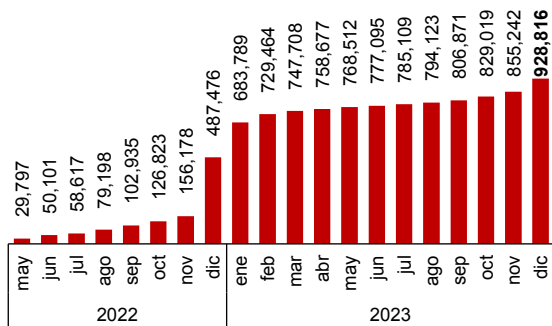


## Responsabilidad Compartida

**928,816** créditos convertidos  
**22 mmdp** descuentos a 202 mil personas acreditadas

En mayo de 2022, inició operaciones Responsabilidad Compartida 2.0 (RC 2.0) con un universo susceptible de 2.6 millones de acreditados y acreditadas. En 2022, 487 mil personas se beneficiaron del programa y en 2023, 441 mil acreditados, consolidándose como uno de los programas con mayor aceptación de los últimos años.

**Gráfica 30. Acumulación de créditos convertidos bajo RC 2.0 en 2022-2023 por mes de inscripción**



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Al cierre de 2023, seis delegaciones concentran casi el 50% de las conversiones: Nuevo León, Hidalgo, Jalisco, Estado de México, Coahuila y Baja California.

**Diagrama 4. Porcentaje de Conversiones por delegación 2023**



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Gracias al programa, la cartera cambió radicalmente, pues ahora 69% de la cartera está en pesos *versus* 71% que estaba en VSM en diciembre de 2018, lo cual ayuda a la reconciliación de las y los acreditados con su crédito dejando a un lado las deudas impagables y al mismo tiempo se cuida de la salud y rentabilidad del portafolio ya

que se observa un ICV menor en los créditos en pesos con respecto a los originados en VSM.

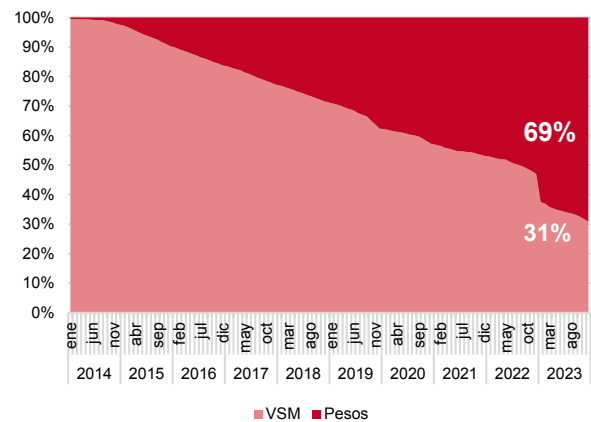
**Tabla 14. Portafolio en balance por moneda 2023**

Moneda	Portafolio Infonavit	% Portafolio	ICV en cuentas	ICV en Saldos
Pesos	3,813,076	69%	9.27%	10.71%
VSM	1,700,016	31%	24.09%	34.66%
<b>ICV general</b>	<b>5,513,092</b>		<b>14.03%</b>	<b>17.46%</b>

Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.

Se estima que para 2024, sean convertidos al menos otros 180 mil créditos.

**Gráfica 31. Distribución por moneda del portafolio en balance**



Fuente: Subdirección General de Gestión de Cartera.



Uno de los principales propósitos del Instituto radica en establecer y mantener una comunicación directa y estrecha con las y los acreditados.

En los cinco años de esta administración se han realizado esfuerzos continuos para informar con claridad durante todo el trámite de crédito, desde que se pide hasta que se liquida, para que la persona sepa exactamente cuánto va a pagar cada mes, cuánto se abona a su deuda, cuánto a intereses, cuánto a otros gastos como el seguro de daños, por ejemplo.

Ahora a través del estado de cuenta se proporciona una visión integral del comportamiento del crédito, ello incluye cualquier tipo de movimiento financiero y administrativo asociado al crédito.



### **Autoseguro de crédito**

**5,960** Créditos liquidados por incapacidad

**16,398** Créditos 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.

Durante 2023, se liquidaron 5,960 créditos por incapacidad y 16,398 créditos por defunción.



### **Seguro de daños**

**7,713** derechohabientes atendidos durante 2023

**59.5 mdp** en indemnizaciones

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

Durante 2023 se registraron 57 siniestros masivos y 407 siniestros individuales.

El siniestro que impactó con mayores daños a las viviendas de las personas acreditadas fue el Huracán Otis en Guerrero el 25 de octubre de 2023. Al corte del 31 de diciembre, se han enviado a la aseguradora Agroasemex: 6,306<sup>21</sup> créditos, en 24 reportes.

Como parte de los apoyos que se aplicaron a las y los acreditados de la zona afectada, se aplicó el diferimiento automático de pago a todos los créditos de acreditados en los municipios afectados hasta por 6 meses. Al 31 de diciembre se han aplicado prórrogas promocionales a 30,347 créditos por un monto mensual no cobrado de 110 mdp.

---

<sup>21</sup> De los 6,306 reportes enviados, 6,294 créditos permanecen activos al cierre de noviembre.





## Apoyo Solidario Infonavit

Apoyo Solidario Infonavit (ASI) se implementó con el objetivo de ofrecer a acreditadas y acreditados **una solución integral que les permita la recuperación progresiva de su salud financiera** ante los efectos de la crisis sanitaria y el entorno económico. Es un apoyo que les permite regresar, de manera paulatina, a la senda original de pago.

- El programa comenzó a operar el 11 de mayo de 2021 y culminó el 31 de julio 2023.
- Los criterios de elegibilidad consideraron acreditados sin relación laboral y con voluntad de pago; con relación laboral y con disminución de salario a partir de marzo 2020<sup>1</sup>; y beneficiarios de las medidas COVID implementadas en 2020.
- El beneficio que otorgaba ASI se integró de tres componentes, en función del estatus del crédito:

### 1 Reducción en el factor de pago

Aplicación semestral que disminuía de manera progresiva conforme avanzaba la duración del apoyo, dependiendo del nivel de entrada al apoyo y conforme a la siguiente tabla:

Descuento inicial	Esquemas de descuento		
	75%	50%	25%
Semestre 2	50%	50%	25%
Semestre 3	25%	25%	25%

### 2 Reconposición del crédito

Se aplicó un beneficio sobre el saldo actual del crédito, de tal forma que los intereses posteriores disminuyen y con ello se logra pagar el financiamiento en el plazo convenido.

### 3 Condonación de intereses complementarios

Consistió en la condonación de los intereses generados una vez que el crédito caía en vencido.

- Con Apoyo Solidario Infonavit se beneficiaron a 49,880 acreditadas y acreditados:

### Créditos susceptibles y beneficiados con ASI

Total de créditos susceptibles<sup>2</sup> (708,722)



Total de créditos beneficiados con ASI (49,880)



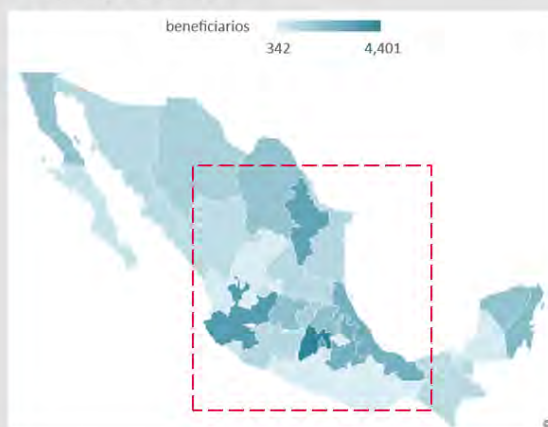
- 13% de los beneficiarios ASI también recibieron apoyos por COVID.
- 62% de los beneficiarios mantuvieron el apoyo ASI por 18 meses.

### Género



Del total de créditos beneficiados con el programa, se observó una participación del 40% de mujeres.

### Entidad Federativa



El mayor número de beneficiarios se registró en el Estado de México (8.82%), Jalisco (6.98%) y Ciudad de México (6.79%).

<sup>1</sup> Para que un crédito fuera elegible al programa, la disminución del salario debía implicar que la proporción de pago del crédito con respecto al ingreso de su titular fuera mayor a 30%

<sup>2</sup> Total de créditos que fueron elegibles al menos durante un mes. Créditos únicos

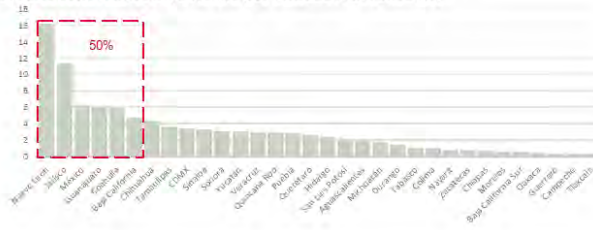
Análisis elaborado por la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.



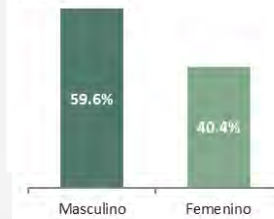
## Responsabilidad Compartida 2.0

Se realizó un análisis descriptivo sobre Responsabilidad Compartida 2.0 (RC 2.0), como insumo preparatorio para una evaluación de impacto que se realizará durante 2024 a este programa. El universo de análisis consideró 768,709<sup>1</sup> créditos con aplicación de RC 2.0 durante el periodo de junio 2022 hasta junio 2023.

**Crédito convertidos bajo RC 2.0 por entidad federativa (%)**

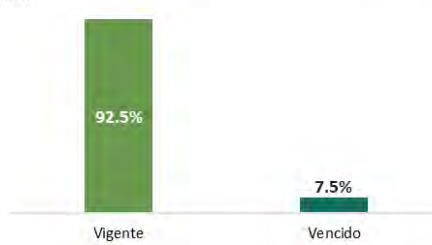


**Distribución por género (%)**

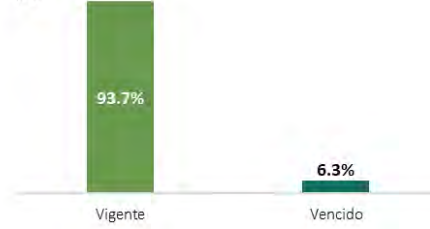


En el periodo de análisis, el 50% de acreditados y acreditadas con la aplicación del programa, se concentraron en seis entidades: Nuevo León, Jalisco, Estado de México, Guanajuato, Coahuila y Baja California. El 40% de participantes del programa son mujeres.

**Estatus del crédito un mes previo a la conversión (%)**



**Estatus del crédito durante el mes de aplicación de conversión (%)**



En el periodo previo a la aplicación del programa, el 7.5% de los créditos se encontraba en estatus contable vencido, mientras que durante el periodo de la conversión, se observó una disminución, quedando en 6.3% de créditos con el mismo estatus.

**Créditos convertidos que recibieron quita (%)**



**Grupos de créditos RC 2.0 con quita (%)**



La cuarta parte del universo de RC 2.0, de acuerdo con las reglas de negocio del programa, ha recibido alguna quita para la recomposición del crédito; la quita promedio es de 103,603 pesos (27.04% del saldo del crédito). De los créditos que recibieron una quita, el 10% la recibió menor o igual a 25% manteniendo su factor de pago, mientras que el 14% de créditos restantes, recibieron una quita del 25% o más y su factor de pago aumentó 10%.

<sup>1</sup> El universo de créditos se reporta utilizando la fecha de aplicación de la conversión (VSM a pesos) registrada en el sistema.



## Cobranza Judicial

El volumen del portafolio hipotecario del Instituto en el segmento de Cobranza Judicial ha aumentado por factores como una proveeduría de agentes de recuperación especializada desgastada, la irrupción de la pandemia por COVID-19 y la suspensión de la estrategia de procesos judiciales masivos que se llevaban a cabo en administraciones anteriores, entre otros.

Dada la situación, en abril de 2023 la Asamblea General aprobó como parte de la *Adenda al Plan Estratégico y Financiero 2023-2027: Estrategia de Mitigación de Riesgos en la Administración de la Cartera* la estrategia para créditos en Cobranza Judicial. Dentro de las acciones a corto plazo que se establecieron fue la elaboración de un plan de negocios en el que se establezcan las estrategias para lograr las mejoras operativas, normativas, presupuestales y administrativas suficientes y necesarias para optimizar el funcionamiento de la actividad crediticia en su vertiente de Cobranza Judicial.

Con base en el análisis de las fortalezas, oportunidades y debilidades del segmento de Cobranza Judicial, en el plan presentado al H. Consejo de Administración en octubre de 2023 se plantean 10 estrategias para atacar las necesidades del portafolio:

**Diagrama 5. Estrategias planteadas en el Plan de negocios de Cobranza Judicial**



Fuente: Infonavit. Plan de negocios de Cobranza Judicial.

Estas estrategias buscan la priorización de actividades para maximizar la recuperación de flujo, generar soluciones financieras sencillas y adaptadas a las necesidades de las y los derechohabientes, pero manteniendo una postura firme para incentivar la voluntad de pago de los derechohabientes.



## Implementación de la Política de Cobranza Judicial: Avances en la modificación de la normativa

Como parte de la Estrategia de Mitigación de Riesgos en la Administración de Cartera establecida en la Adenda al PEF 2023-2027 de abril 2023, en diciembre el H. Consejo de Administración aprobó cambios a la Política de Cobranza Judicial dirigidos a mantener un enfoque de flujo de cobranza y de oportunidades flexibles de pago.

Dentro de las principales modificaciones están la especificación del término Cobranza Judicial, la inclusión del concepto de *Cobranza Dual* a fin de que se puedan aplicar soluciones de segmento de Cobranza Social hasta en tanto no se presente la demanda, así como el establecimiento de todas las vías legales para la conclusión de la cobranza judicial.



## Renovación de proveeduría de despachos de Cobranza Judicial

Ante la falta de resultados y capacidad instalada de los despachos de Cobranza Judicial que se contrataron en la administración anterior para atender el segmento, en 2023 renovaron los contratos de la proveeduría.

En febrero de 2023, inició el proceso licitatorio abierto con la publicación de sus bases, en las que se establecieron 179 partidas<sup>22</sup>, resultando 89 adjudicadas distribuidas entre 27 proveedores, y quedando 90 partidas desiertas (50.27% de las partidas ofertadas), por lo que se inició el proceso de adjudicación directa con aprobación del Comité de Adquisiciones de Arrendamiento de Bienes y Servicios (CAABS) con la participación de 55 proveedores, cubriéndose la totalidad de partidas.

En 2024 concluirá la contratación de la nueva proveeduría, con lo que se contará con despachos con capacidad instalada y experiencia comprobada para abatir la cartera vencida y recuperar las garantías bajo el debido proceso.

<sup>22</sup> Cada partida licitada corresponde a 5,000 créditos.





## Atención a créditos segregados: avance en las soluciones y priorización en reasignación de cuentas

Como parte del portafolio de Cobranza Judicial, se administran alrededor de 528,510 créditos activos en proceso de recuperación judicial que fueron objeto de una segregación. En 2023 se establecieron metas de movimiento de etapa, demandas, remates y escrituración, que incluyeron créditos de este pool.

Como resultado de las metas establecidas, se lograron los siguientes indicadores:

**Tabla 15. Avance en la atención a los créditos**

	Primer semestre				Segundo semestre			
	Ddas.	Mov.	Remates	Total	Ddas.	Mov.	Remates	Total
<b>SEGREGADO</b>	<b>6,837</b>	<b>77,970</b>	<b>25,125</b>	<b>109,932</b>	<b>5,213</b>	<b>48,787</b>	<b>8,883</b>	<b>62,883</b>
Éxito <sup>1/</sup>	1,731	27,401	3,243	32,375	1,739	15,356	98	17,193
Prórroga <sup>2/</sup>		40		40		10		10
Vigente <sup>2/</sup>	49	1,258	171	1,478		82		82
Sin éxito	154	10,559	5,104	15,817	3,474	33,339	8,785	45,598
Baja a petición de DR	4,903	38,712	16,607	60,222				
<b>OTRO</b>	<b>6,586</b>	<b>53,467</b>	<b>7,412</b>	<b>67,465</b>	<b>7,078</b>	<b>31,829</b>	<b>2,514</b>	<b>41,421</b>
Éxito <sup>1/</sup>	4,017	23,217	1,049	28,283	2,394	13,883	15	16,292
Prórroga <sup>2/</sup>		210		210		47		47
Vigente <sup>2/</sup>	93	1,418	158	1,669		59		59
Sin éxito	70	5,671	1,171	6,912	4,684	17,840	2,499	25,023
Baja a petición de DR	2,406	22,951	5,034	30,391				
<b>Total</b>	<b>13,423</b>	<b>131,437</b>	<b>32,537</b>	<b>177,397</b>	<b>12,291</b>	<b>80,616</b>	<b>11,397</b>	<b>104,304</b>

Ddas.: Demandas Mov: Movimiento DR: Delegaciones regionales

Fuente: Secretaría General y Jurídica.

Notas:

1/ Créditos sobre los cuales sí se llevó a cabo la etapa comprometida en meta al inicio del semestre.

2/ Créditos cuyo estatus cambio durante el semestre, por lo cual ya no fueron susceptibles al cumplimiento de la etapa comprometida inicialmente.

3/ Créditos que por solicitud de las delegaciones regionales tuvieron que bajarse de la meta debido a que operativamente les resultaba inviable cumplir por falta de proveeduría.

En 2024 se continuarán implementando estrategias para atender el portafolio segregado, encaminadas a la solución de créditos de manera efectiva considerando la nueva proveeduría contratada en 2023, mitigando con ello el riesgo de caducidad o prescripción por falta de avance en la recuperación, reasignando a nueva proveeduría 19,219 de los 26,502 casos identificados en riesgo, asimismo, se continuarán efectuando reasignaciones por la misma causal con la finalidad de abatir los créditos rezagados en riesgo.



## Estrategia sobre activos involucrados en procesos judiciales (juicios masivos)

Desde 2019 se canceló la implementación de la estrategia de recuperación judicial "Proceso Judicial Masivo" por ir en contra de la naturaleza social del Instituto.

Derivado de los diferentes procesos de revisión efectuados por órganos internos y externos, se identificó que la estrategia judicial masiva llevada a cabo entre 2013

y 2018 presentó irregulares en el proceso. Por ejemplo, el universo de cuentas que fue gestionado en el estado de Nayarit presenta particularidades respecto a su estatus registral y habitacional. Ante dicha situación, se generaron mecanismos que permiten a las y los acreditados formalizar convenios aún con juicios concluidos siempre y cuando no se haya culminado el proceso de escrituración.

Se reactivaron los créditos que, derivado de gestiones judiciales masivas, fueron cerrados por adjudicación, sin haber mediado un debido proceso con el que se cumplimentara el derecho de audiencia procurando con ello el carácter social del Instituto al ofrecer alternativas que con el pago permitan conservar la vivienda.

Como estrategia para aquellos créditos que continúan abiertos, se cuenta con la posibilidad de reponer el procedimiento de forma administrativa, es decir revertir las etapas originadas por un proceso judicial masivo en los sistemas institucionales, permitiendo con ello ofrecer alternativas de cobranza dual y eliminando la fase judicial en la que se encontraba el crédito.

Respecto a los juicios gestionados en Nayarit, se llevó a cabo un proceso de contratación de proveedores que se encuentra realizando labores de Búsqueda de Antecedentes Registrales y Dictaminación de Vivienda para verificar el estatus ocupacional y registral de las viviendas.

Al cierre de 2023, se logró un avance en la gestión de las cuentas ya con la proveeduría completa para el desarrollo y ejecución de los servicios, quienes estarán presentando conforme a la cartera asignada los avances correspondientes de acuerdo con los porcentajes de avance mensual comprometidos.

Con base en los resultados obtenidos por la proveeduría, se realizarán los análisis correspondientes y con ello se definirán las estrategias de atención conforme a la situación ocupacional y estatus registral que se confirme.

Finalmente, cabe destacar que durante esta administración se llevaron a cabo acciones administrativas y jurídicas para determinar responsabilidades y poder resarcir los daños a las y los trabajadores y al Instituto.



## Programa de comunicación para incentivar la formulación de soluciones de cobranza (estrategia de carteo)

Este programa tiene como objetivo incentivar la comunicación y acercamiento con la persona acreditada a través del envío de una carta a su domicilio, con la intención de que visite la Delegación Regional o el Cesi

más cercano para la atención de su crédito con motivo de liquidación, regularización de omisos o firma de convenio.

Como parte de la estrategia se capacitó al personal de los Cesi para que brinden atención oportuna a las y los acreditados.

En 2023, a través del Servicio Postal Mexicano se enviaron 480,340 cartas a acreditados en todo el país invitándoles a acercarse a conocer las soluciones disponibles para regularizar su crédito y conservar su patrimonio dando como resultado del acercamiento de acreditados la firma de 26,306 convenios. Asimismo, 494,792 cartas fueron enviadas para el programa de Seguridad Patrimonial<sup>23</sup>; la implementación de esta estrategia, aunado a la incorporación de señalización en sistemas de los acreditados que pueden beneficiarse del programa de Cancelación de Hipotecas hasta 2.8 UMA, ha contribuido para alcanzar las metas, lo cual se refleja además en un crecimiento en el número de cancelaciones que se lograron en 2023. Haciendo un total de 975,132 cartas enviadas.



## Capacitación a Delegaciones Regionales y Cesi

La Secretaría General y Jurídica y la Subdirección General de Operaciones implementaron diversas acciones tendientes a fortalecer una comunicación efectiva con las Delegaciones Regionales para la atención de las problemáticas sustantivas en la Cobranza Judicial.

Como parte del “Programa de Comunicación para Incentivar la Formulación de Soluciones de Cobranza”, se capacitó a Gerentes Jurídicos y Gerentes en Cesi y al personal de los nuevos centros de servicio

Asimismo, se capacitó al personal para la ejecución del Esquema de Gastos por comprobar en temas del proceso de carga de acreedores y documentación requerida para las altas en sistemas (SIAL y SAP), así como reuniones semanales con las Gerencias de Servicios Jurídicos y Gerencias Administrativas.

Lo anterior permitirá una gestión acotada a las soluciones, productos y procesos vigentes en la atención al segmento de Cobranza Judicial.



## Escrituración de vivienda recuperada por proceso judicial

El 2023 inició el plan piloto en Coahuila del *Esquema de dispersión de recursos mediante Gastos por Comprobar para cubrir escrituración y saneamiento de vivienda recuperada* que tiene el objetivo de establecer un esquema para la cobertura de gastos necesarios para la escrituración de vivienda recuperada, mediante pagos directos a acreedores bajo la figura de “Gastos por comprobar”. Posteriormente, el esquema se puso en marcha en el resto de los estados, de los cuales 17 cuentan con al menos algún acreedor cargado y aprobado para la solicitud de pagos.

En total se han realizado 101 solicitudes que ya fueron dispersadas por un total de 32.3 mdp.

A pesar de los avances, al presentarse diversidad en los tiempos de servicio que impide determinar un tiempo estimado para la entrega de la escrituración se someterá al Comité de Planeación una solicitud para incrementar el plazo de comprobación.

Complementario a los esfuerzos y alcances del esquema, se recibió un total de 630 escrituraciones en 19 estados, las cuales ya se encuentran en el inventario disponibles para comercialización.

Durante la sesión ordinaria del mes de diciembre del 2023, el HCA aprobó la modificación al esquema, en lo referente a los siguientes puntos:

1. Incrementar el plazo para el proceso de comprobación, de 25 a 35 días hábiles derivado de que existen acreedores que solicitan les sea acreditada la transferencia realizada y la obtención de esta información no se encontraba considerada en el proceso inicial de comprobación.
2. Aprobar la dispersión de pagos directos al Notario debidamente registrado en el sistema SAP FICO y en el Sistema de Información y Administración Legal, siempre y cuando haya acreditado su carácter de responsable solidario con la finalidad de que este pueda fungir como enlace con los acreedores para el pago y comprobación directa de los conceptos para saneamiento cuando se haya evidenciado la falta de respuesta a comunicaciones oficiales del Instituto para la implementación del esquema por parte de municipios, tesorerías, sistemas de agua y demás.

<sup>23</sup> Incluye el Programas de Regularización de Escrituras 1972-2007 y el Programa Cancelación de hipotecas 2.8 UMA.



3. Con la finalidad de controlar la dispersión a los notarios se plantea seguir las mismas reglas que limitan la dispersión de recursos si aún no se encuentra comprobada una dispersión previa y llevar un registro que permita evaluar el desempeño de los acreedores para evitar dispersiones a aquellos que hayan evidenciado un incumplimiento previo.

En conjunto con las delegaciones regionales y las gerencias involucradas en este proceso, se definirán los comprobantes, oficios y demás documentos que serán necesarios para realizar las comprobaciones en caso de descuentos, actualizaciones de montos a pagar o incidencias que puedan surgir en los distintos municipios y con diversos acreedores.



## Recuperación Especializada

Durante este año, se elaboró un diagnóstico para cuantificar el volumen de cada etapa procesal, desde la asignación de la cuenta a un Agente de Recuperación hasta la escrituración o conclusión del proceso. Derivado de lo anterior, se detectó la necesidad de contar con indicadores útiles que permitan monitorear las acciones y avances en las grandes etapas que integran el proceso de RE, tanto por parte de la Administración como de los Órganos Colegiados.

A la par del Diagnóstico desarrollado durante 2023, ese mismo año se formuló un Plan de Negocios de Cobranza Judicial que contiene estrategias integrales para el manejo de créditos perfilados para su recuperación por la vía judicial, asegurando que cada uno cuente con un tratamiento adecuado y que, a su vez, este sea financieramente viable para el Instituto. Como resultado del Diagnóstico y del Plan de Negocios, fue posible agrupar las etapas procesales en cuatro y vincularlas con una propuesta de indicadores de resultados, como se muestra a continuación:

### 1 Por iniciar juicio

Etapa en la que no se han iniciado acciones judiciales tendientes a la recuperación de la garantía hipotecaria. Los indicadores propuestos tienen por objetivo obtener un panorama de los productos de apoyo disponibles en Cobranza Judicial.

Indicadores propuestos	Estimación (nov 2023)
% de crédito sin susceptibilidad de solución respecto del total de créditos por iniciar juicio	21.6%
% de créditos con más de una solución	59.1%

### 2 Juicio en proceso

Etapa en la que ya se interpuso la demanda inicial para dar comienzo al proceso judicial en contra de la o el acreditado. Los indicadores propuestos informan sobre la prontitud durante el proceso.

Indicadores propuestos	Estimación (ago 2023)
% de créditos con riesgo de prescripción o caducidad menor a 30 días respecto del total de créditos en juicio	49.0%
% de créditos próximos a adjudicar	45%

### 3 Adjudicación

En esta etapa se ejecuta la sentencia judicial o un convenio judicial incumplido que puede culminar en el remate de la garantía o su adjudicación. Los indicadores propuestos informan sobre el estado en el que se encuentran las viviendas que ya se encuentran adjudicadas.

Indicadores propuestos	Estimación (ago 2023)
% de créditos de viviendas DAVI* adjudicados por el Infonavit, respecto del total de adjudicados por el Infonavit de portafolio en balance	63%
% de vivienda adjudicada con valor de avalúo menor a 150 mil	14.1%

\*DAVI: Deshabitada, Abandonada, Vandalizada o Invasada.

### 4 Escrituración y créditos concluidos

Una vez que culminación la cobranza por la vía judicial (créditos concluidos), en la escrituración se formaliza la adjudicación de la vivienda en favor del Instituto, mediante escritura pública debidamente inscrita en los Registros Públicos de la Propiedad o instituciones homólogas.

Indicadores propuestos	Estimación (ago 2023)
% de créditos para incorporación a Regeneración de vivienda respecto del total de créditos escriturados y concluidos	66.5%

Adicionalmente, se añadió un indicador vinculado con la priorización de acuerdo con el estado de las demandas presentadas. Para la estimación del indicador, se tomó en cuenta la siguiente matriz.

**Matriz de priorización en cartera con 12 o más omisos**

Saldo total insoluto (pesos)	En balance				Segregados				TOTAL
	No aplica prescripción /caducidad	Con riesgo prescripción/caducidad		No aplica riesgo prescripción/caducidad	Con riesgo prescripción/caducidad				
Menos de 150 mil	1.4%	19	0%	17	1%	20	0%	18	3%
De 150 mil a 300 mil	5%	15	1%	7	3%	16	2%	8	11%
De 300 mil a 500 mil	12%	13	4%	5	11%	14	7%	6	34%
De 500 mil a 1 millón	11%	11	4%	3	14%	12	13%	4	43%
Mayor a 1 millón	3%	9	2%	1	2%	10	3%	2	10%
<b>Total</b>	<b>32%</b>		<b>11%</b>		<b>32%</b>		<b>26%</b>		<b>100%</b>

#### Indicador propuesto

Resultados (ago 2023)

% de créditos con priorización 1 respecto de los créditos con 12 o más omisos en balance: **3.9%**

En síntesis, los indicadores de seguimiento propuestos se vinculan a las grandes etapas de la gestión de la Cobranza Judicial por lo que permitirán dar seguimiento a la Administración y a los Órganos Colegiados a la efectividad de las actividades de recuperación planteadas en el plan de negocios de RE y llevadas a cabo por la nueva proveeduría.

Análisis elaborado por la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

## 2.e Seguridad patrimonial

Para esta administración ha sido fundamental que todas y todos los acreditados que ya liquidaron su crédito tengan certidumbre sobre su patrimonio.

En estos cinco años se llevaron a cabo acciones para agilizar la cancelación de hipotecas y la regularización de escrituras para brindar certeza jurídica a las personas propietarias.



### Programa de Regularización de Escrituras 1972-2007

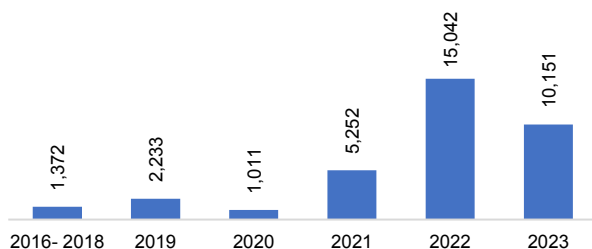
Se obtuvieron **10,151** escrituras

De 1972 a 2007, el Infonavit inscribía directamente en los registros públicos de la propiedad los contratos privados de crédito, pero estas facultades fueron ejercidas de manera negligente, lo que provocó que más de 86 mil créditos no se escrituraran.

En 2016 se implementó un proceso para atender el rezago, pero privilegiaba la vía judicial, era costoso y tardado. Para resolverlo, en 2020 se implementó un programa para atender el rezago mediante una operación más eficiente. Ahora las y los acreditados pueden tramitar la entrega de sus escrituras mediante los canales de atención del Instituto (Cesi, Infonatel, o Mi Cuenta Infonavit).

De enero a diciembre del año 2023 se obtuvieron 10,151 escrituras con lo cual se superó la meta institucional de 10,000. En los últimos cinco años se han obtenido 33,679 escrituras, resultado muy por encima de las 1,372 escrituras obtenidas en el periodo 2016-2018.

**Gráfica 32. Regularización de escrituras 1972-2007. Cuentas concluidas**



Fuente: Secretaría General y Jurídica.



## Índice de Eficiencia Terminal

Indicador estratégico	
Meta PEF 2023-2027	Resultado (diciembre 2023)
1.0	1.14

El Índice de Eficiencia Terminal es la razón entre el número de hipotecas liberadas en el año y el número de créditos liquidados en el mismo año. En 2023 se superó con la meta establecida en el PEF 2023-2027 de 1.0 para este indicador, de enero a diciembre se liberaron un total de 315,169 hipotecas y se liquidaron créditos, lo anterior como resultado de las distintas acciones que ha emprendido el Instituto en pro de garantizar la seguridad patrimonial de los acreditados.



### Programa Cancelación de hipotecas 2.8 UMA<sup>24</sup>

**51,000** cancelaciones

Para apoyar a las y los acreditados de menores ingresos, a todos aquellos que hayan liquidado oportunamente su crédito hipotecario otorgado por el Infonavit, los elementos necesarios para garantizar y salvaguardar su patrimonio a través de la inscripción de cancelaciones de hipoteca de manera gratuita.

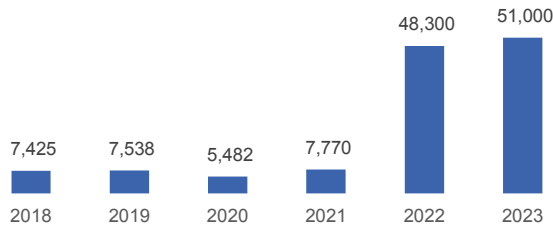
En 2023 se continuó con la implementación del modelo de asignación en "Consulta Previa" que consiste en que los notarios puedan realizar (sin generar honorarios ni costo de derechos) consultas en los sistemas electrónicos de los Registros Públicos de la Propiedad (RPP) que permiten confirmar el estatus de las hipotecas, a fin de obtener la depuración de las liberadas y con gravamen, y así se paguen honorarios solo de aquellos créditos de los que se logre realizar la cancelación de hipoteca, traducándose en un ahorro directamente para el Infonavit en tiempo y costos.

De igual forma se realizó la suscripción de convenio con el Registro Público de Sonora para condonar el pago de reembolso de derechos de inscripción.

En los últimos cinco años se lograron, en promedio, 24,018 cancelaciones de hipotecas derivadas del programa cada año, muy por encima de las realizadas en 2018 (7,425).

<sup>24</sup> 2.8 UMA es equivalente a \$8,830.36 pesos considerando el valor de la UMA en 2023 (\$3,153.7 pesos).

**Gráfica 33. Cancelaciones de hipotecas 2018-2023**



Fuente: Secretaría General y Jurídica.



### Señalización de créditos de 2.8 UMA en CRM

Para que los acreditados con ingresos menores de \$8,830.36 pesos mensuales (2.8 UMA) conozcan el beneficio que les ofrece Infonavit de cancelar de manera gratuita su hipoteca, en 2023 se trabajó en incluir una señalización en el sistema institucional de Gestión de Relación con el Cliente (CRM, por sus siglas en inglés) dentro de MCI.

Como resultado de la señalización se incrementó el número de solicitudes a petición de parte de aproximadamente 10 a 300 solicitudes mensualmente.

En contraste con la administración anterior, durante los años de 2016 a 2018 en la que solo se obtuvieron alrededor de 360 solicitudes, en esta administración se tiene un registro de 4,080 solicitudes.

## 2.f. Captación de las aportaciones de las y los trabajadores y fiscalización a patrones

El Infonavit es un fondo que se constituye de las aportaciones que realizan los patrones a nombre de sus trabajadores. En este sentido, se exalta la importancia de la eficacia y la rentabilidad de las acciones de recaudación fiscal.

En 2023 el Infonavit recaudó 332,158 mdp, casi 45% más de lo recaudado en 2018. Estos recursos se traducirán en beneficios para las y los derechohabientes.



### Porcentaje de Recaudación Oportuna

Indicador estratégico	
Meta PEF 2023-2027	Resultado (diciembre 2023)
95.74%	96.09%

Los resultados del indicador de porcentaje de recaudación oportuna para el ejercicio 2023 fue de 96.09% superándose la meta del establecida para dicho año de 95.74%.



### Constancias de Situación Fiscal por RFC

Esta iniciativa busca fortalecer el análisis del comportamiento de los patrones por empresa (RFC) y no solo por registro patronal. La evolución de las constancias de cumplimiento por RFC permitirá potenciar este mecanismo indirecto de recaudación y promover un incremento en la recuperación al condicionar su resultado a la regularización integral de todo el grupo de empresas.

En 2023 la SGTI finalizó el análisis funcional y entregó el plan de trabajo del desarrollo. En junio se inició con el desarrollo de la solución y, conforme al plan de trabajo, en enero de 2024 se finalizará con la instalación en el ambiente de producción del desarrollo tecnológico. Actualmente, se encuentra en fase de pruebas con un avance en las mismas del 37%.



### Emisión de actos de determinación de adeudos multiperiodo

Con esta iniciativa, se busca integrar en un mismo acto de determinación todos los adeudos de un registro patronal sin importar el periodo, buscando lograr eficiencias en el



proceso de cobranza que ayuden a reducir el rezago en la notificación y reduzca adicionalmente los costos.

Al cierre de 2023 se tienen los siguientes resultados:

- Se han emitido 59,762 créditos fiscales<sup>25</sup> multiperiodo por 338 mdp, valor esperado para el periodo de operación. Se agrupan en promedio 10.91 periodos por crédito, ayudando a reducir en más del 90% el número de documentos y los costos asociados al almacenamiento físico y digital.
- Se han notificado 36 mil créditos fiscales multiperiodo, equivalente a 224 mdp, lo que representa el 68% de los créditos fiscales emitidos. Dicho porcentaje se considera satisfactorio. Conforme vayan avanzando las acciones de cobro, los créditos fiscales irán en aumento.
- De los 59,762 créditos emitidos a la fecha, el haberlo hecho multiperiodo conlleva un ahorro estimado de más de 144 mdp, considerando que se va a evitar notificar 333,306 créditos a un costo promedio de 430 pesos conforme a la tarifa exitosa.



### Firmado electrónico de resoluciones

Para incrementar las eficacias operativa y administrativa, se buscará habilitar a los gerentes de Recaudación para que puedan firmar de manera electrónica las resoluciones de adeudos patronales.

En mayo de 2023 la solución tecnológica se instaló en el ambiente de producción y a finales de 2023 finalizaron las pruebas. Asimismo, se concluyó la revisión del proyecto de "LINEAMIENTOS para el uso de la Firma Electrónica Avanzada como Organismo Fiscal Autónomo" y se encuentra en proceso la gestión para su autorización por el H. Consejo de Administración y su posterior publicación en el Diario Oficial de la Federación.



### Empresas de Diez Plus

**27 mil** trabajadores beneficiados  
**47.9 mdp** beneficio otorgado  
**6 mil** empresas relacionadas

Este proyecto surge como una alternativa de apoyo para la recuperación económica del país ante los efectos de la contingencia sanitaria causados por la enfermedad SARS-COV- 19. Consiste en el otorgamiento de una certificación Plus a las empresas líderes en su segmento.

A los trabajadores de estas empresas que soliciten su primer crédito de vivienda se otorga un beneficio

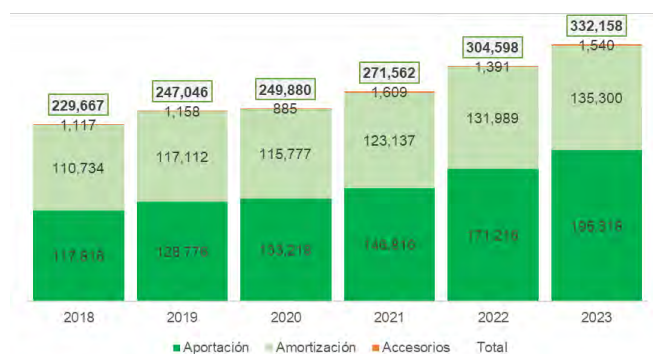
económico por la cantidad equivalente al importe pagado por cuota de administración, durante los primeros 12 meses de su crédito.



### Flujo de ingresos 332,158 mdp

En 2023 se recaudaron 332,158 mdp, los cuales representan un incremento nominal de 5.8% con respecto a 2022, equivalente a 27,560 mdp. Este crecimiento fue impulsado principalmente por las aportaciones sin crédito seguido por las aportaciones con crédito.

Gráfica 34. Flujo de Efectivo (mdp)



Fuente: Coordinación General de Recaudación Fiscal.



### Rentabilidad de la cobranza fiscal

**35 pesos** por cada peso gastado

La rentabilidad en 2023 de los ingresos obtenidos de la Cobranza Fiscal entre los gastos devengados de los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV) proveedores y Fondo Revolvente fue de 35 pesos de retorno por cada peso gastado. En estos gastos se incluyen las erogaciones de las diferentes Gerencias Sénior de Cobranza Fiscal, Contencioso y Fiscalización de la Coordinación General de Recaudación Fiscal.

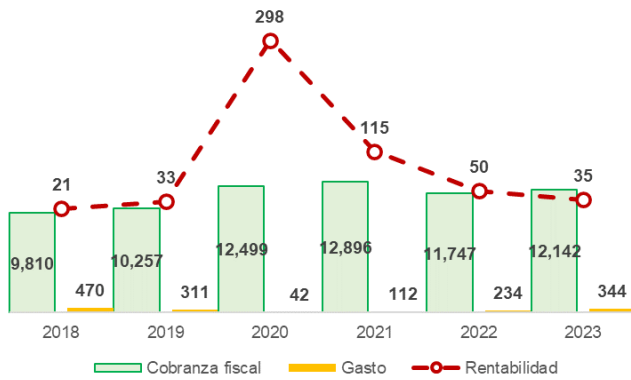
La evolución de este indicador está vinculada con el gasto ejercido por el Instituto en sus acciones fiscales, por lo que los resultados observados en los años 2019 a 2022 incorporan el efecto de factores atípicos o estacionales como son la suspensión de acciones fiscales asociada a la emergencia sanitaria por COVID y la transición entre contratos de servicios como resultado de procesos

<sup>25</sup> Los adeudos son los créditos fiscales.



licitatorios, observándose un incremento del 66% con respecto al año 2018.

**Gráfica 35. Rentabilidad de la cobranza fiscal**



Fuente: Coordinación General de Recaudación Fiscal



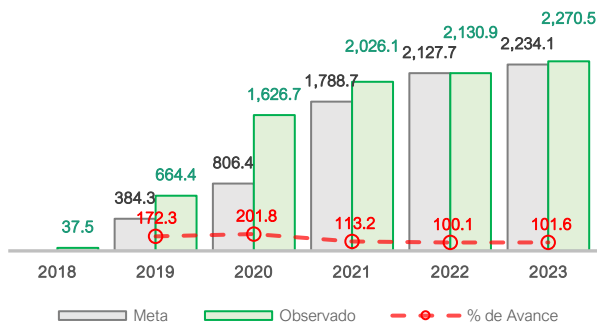
### Recaudación por actos de fiscalización

**2,270.50 mdp**

101.6% de cumplimiento avance

Este indicador muestra la recuperación de las aportaciones y amortizaciones en beneficio de las y los trabajadores en virtud de que dejaron de pagar los patrones, producto de las acciones de fiscalización.

**Gráfica 36. Recaudación por actos de fiscalización (mdp)**



Fuente: Coordinación General de Recaudación Fiscal



### Eje 3. Operación eficiente y transparente

Desde el primer año de la administración se aplicaron medidas de austeridad lo que implicó modificar cómo operaba el Infonavit. Este cambio ha tenido como principal objetivo hacer más con menos para cumplir con el mandato del Instituto que es cuidar el fondo de las y los trabajadores porque es parte de su patrimonio.

En estos cinco años se fortalecieron los controles internos para fomentar la transparencia y cerrar espacios a la corrupción en el uso de los recursos a través de la revisión del marco normativo. Se actualizó el proceso de integración presupuestal y se publicaron los procedimientos que fortalecen los mecanismos de control de pagos, vinculados a procesos adquisitivos. Asimismo, se ha impulsado que las adquisiciones sean a través de licitaciones y no adjudicaciones directas para generar mayor competencia entre proveedores que se reditúe en mejores condiciones para el Instituto.

Como resultado, en los cinco años de la administración los Gastos de Administración, Operación y Vigilancia (GAOV) se redujeron 21.7% en términos reales, mientras que el presupuesto total ejercido presentó una reducción del 21.6%.

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

Para garantizar los recursos necesarios para la administración, operación y vigilancia del Instituto se actualizaron y fortalecieron los mecanismos de control de pagos, así como lo relativo a la integración presupuestal, en coordinación con distintas áreas del Instituto.



**Eficiencias**  
**5,025 mdp**  
(ahorros y subejercicios)

Las eficiencias identificadas en 2023 equivalen al 16.5% del presupuesto autorizado durante el ejercicio 2023.

En el año se aprobaron solo dos adecuaciones al presupuesto institucional, sin impacto en el monto autorizado y con el objeto de atender requerimientos de gasto. Estas se reflejaron en un incremento de 50.0 mdp en el capítulo 600 "Impuestos", y una disminución neta de 50.0 mdp en el capítulo 500 "Gastos de Operación", en noviembre y diciembre, respectivamente.

Asimismo, se realizaron las adecuaciones presupuestales necesarias para atender las necesidades operativas

vinculadas a la emergencia ocasionada por el Huracán Otis en el estado de Guerrero.

Todas las solicitudes de adecuaciones al presupuesto institucional se atendieron sin rebasar el techo presupuestal autorizado, lo que permitió que el instituto no tuviera afectación alguna en su operación.

El presupuesto total ejercido para 2023 fue de 19,684 mdp, y se redujo en 12.9% en términos reales respecto al ejercido en 2022.

Gráfica 37. Presupuesto Infonavit 2012-2023 (mdp)

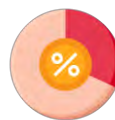


Fuente: Subdirección General de Administración de Recursos Humanos.



#### Vincular de manera automatizada el presupuesto de los diferentes programas o proyectos

Para administrar y controlar de forma más precisa el presupuesto institucional y vincular de manera más automatizada el presupuesto de los diferentes programas o proyectos con los objetivos e indicadores en 2023 se trabajó en identificar y generar las definiciones tecnológicas para construir el proceso que después será implementado en el sistema S/4 HANA.



#### Relación GAOV bruto entre recursos totales

En estos cinco años la relación GAOV a recursos totales se redujo de 0.42% en 2018 a 0.25% en 2023

**Gráfica 38. Relación GAOV a recursos totales 2016-2023**



Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización



### Margen Ajustado a GAOV



Indicador estratégico

Meta PEF 2023-2027	Resultado (diciembre 2023)
6.71	8.20

El rendimiento nominal otorgado a la subcuenta de vivienda a diciembre 2023 es 6.3%; en términos reales, el rendimiento otorgado a la SCV equivale a 1.6%. El rendimiento nominal a la SCV en 2023 es mayor a lo estimado en PEF para el escenario desfavorable, es decir, 5.9%. Lo anterior debido a que el rendimiento nominal a la SCV está intrínsecamente ligado con la inflación esperada, por tal motivo, en un escenario desfavorable, el rendimiento a la SCV resulta superior a los escenarios central y favorable.

El Margen financiero ajustado a GAOV a diciembre 2023 es 8.2, es decir, por cada peso erogado de GAOV se generaron 8.2 pesos en el Margen financiero ajustado (no incluye Cantidad de Ajuste); nivel superior a lo estimado en PEF (6.7). Lo anterior debido a dos efectos: 1) Margen financiero ajustado (sin Cantidad de Ajuste) observado mayor en 7,052 mdp a lo estimado en PEF (116,907 mdp observado vs. 109,855 mdp estimado); y 2) GAOV bruto observado menor a lo estimado en 2,109 mdp (14,258 mdp de GAOV bruto observado vs. 16,367 mdp de GAOV bruto estimado).

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

En el pasado, las compras se hacían por procedimientos distintos a la licitación y no estaban orientadas a obtener los mejores precios ni la mejor calidad. Hoy en día los procesos de contratación se llevan a cabo bajo condiciones de libre competencia. Con base en las recomendaciones de la Comisión Federal de

Competencia, en julio de 2020 se emitieron las Políticas Aplicables a las Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes, Contratación de Servicios y Obras y Servicios relacionados con las mismas y sus Lineamientos, privilegiando la transparencia, igualdad, integridad, competencia económica, eficiencia y economía del Instituto.



### Operación eficiente del nuevo proceso de Adquisiciones

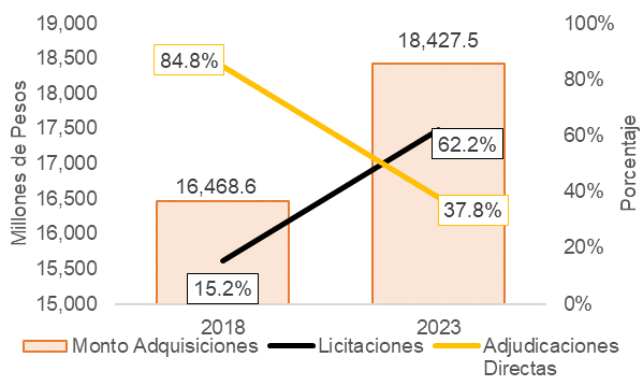
En esta administración se ha privilegiado la adquisición de bienes y servicios a través de licitaciones abiertas, lo que ha permitido mayor transparencia y máxima publicidad de los procedimientos realizados, así como mejores condiciones técnicas y económicas. Como se observa en la gráfica siguiente, los montos de adquisiciones correspondientes a licitaciones pasaron del 15.2% en 2018, al 62.2% al cierre de 2023.

Asimismo, se han establecido acciones para fomentar una mayor participación de proveedores potenciales en las licitaciones abiertas llevadas a cabo por el Instituto como mayor difusión de las licitaciones; una búsqueda ampliada para enviar solicitudes de cotización a proveedores potenciales en la que se incluye la invitación a consultar los procesos de licitación del Infonavit; la participación del área de Adquisiciones en eventos organizados por cámaras empresariales para dar a conocer los procedimientos para participar en los procesos de licitación del Instituto.

Asimismo, se hicieron ajustes en las Políticas de Adquisiciones y sus Lineamientos consolidándose la normativa de adquisiciones.

Además, se han hecho esfuerzos sin precedentes por disminuir las adjudicaciones directas. En 2023, 37.8% de las compras fueron realizadas mediante adjudicaciones directas, mientras que en 2018 el porcentaje de compras realizadas mediante adjudicación directa representaba 84.8% del total.

**Gráfica 39. Compras del Instituto**



Fuente: Subdirección General de Administración de Recursos Humanos.

Asimismo, se elaboró la Guía de Investigaciones de Mercado, la cual incorpora la nueva metodología para realizarlas atendiendo a las mejores prácticas, lo que ha permitido robustecer los resultados de dichas investigaciones, así como contar con más información de proveedores potenciales. Se espera que ello contribuya a incrementar su participación en las licitaciones, para fomentar la competitividad y continuar mejorando las condiciones de compra en el Infonavit.

En 2023, se superó la meta de licitaciones abiertas llevadas a cabo de manera electrónica: 100% de las licitaciones realizadas, que por sus características fueron susceptibles de llevarse de manera electrónica, se realizaron bajo esta modalidad.



**Porcentaje de licitaciones que se llevan a cabo a través del Sistema de Licitaciones Electrónicas con respecto del total**



Indicador estratégico

Meta PEF 2023-2027	Resultado (diciembre 2023)
50%	66.02%

### 3.c. Automatizar procesos administrativos y operativos

La transformación del Infonavit vino acompañada de cambios profundos en procesos tecnológicos y normativos.



## Políticas institucionales

### Políticas de administración de bienes muebles e inmuebles

La administración identificó que no se tenía un control efectivo de los bienes inmuebles propiedad del Instituto, por lo que en estos cinco años se llevaron a cabo acciones para brindar certeza jurídica en la administración, control y destino de los bienes muebles e inmuebles del Instituto.

En 2023 se aprobaron las modificaciones a las Políticas para la Administración, Control y Destino de Bienes Muebles e Inmuebles Patrimoniales del Infonavit y sus Lineamientos, para contar con una cobertura normativa con mayores alcances respecto de la administración, control y destino de los bienes patrimoniales del Instituto.

Con la entrada en vigor de dicha normativa se realizaron modificaciones al Manual del Comité de Administración de Muebles e Inmuebles (CAMI).

Derivado de estas acciones, el Instituto ahora cuenta con un marco normativo que le permite llevar una mejor administración y control de sus bienes, con la finalidad de ejecutar estrategias para su resguardo, regularización o desincorporación, según sea el caso.

Atendiendo a lo establecido en la nueva normativa, durante 2023 se actualizó el inventario de inmuebles que integran el Patrimonio Inmobiliario del Instituto. De 2,207 inmuebles identificados al inicio del ejercicio, una vez iniciadas las actividades para la depuración, a diciembre de 2023 se tiene un total de 1,831. Asimismo, se coordinaron acciones con las Delegaciones Regionales encaminadas a la regularización de los inmuebles para definir su destino.

### Políticas de Fideicomisos

En 2019 se detectó que no se contaba con información sistematizada del universo de fideicomisos en los que participaba el Instituto y tampoco existía normatividad específica que los regulara.

En este sentido, en 2021 se aprobaron las Políticas de Constitución, Operación y Extinción de Fideicomisos (Políticas de Fideicomisos) y en 2022, sus Lineamientos.

Durante 2023 se mantuvo comunicación con las instituciones fiduciarias para obtener los contratos de los fideicomisos y poder analizar y determinar si se encuentran en el ámbito de aplicación de las Políticas de Fideicomisos. Al cierre de 2023 se cuenta con 280 fideicomisos con contrato de 538 fideicomisos, en los

cuales se dio cumplimiento al análisis normativo establecido en las Políticas y Lineamientos de Fideicomisos.

De la revisión de los contratos de los 280 fideicomisos, se han emitido 159 Opiniones de extinción de fideicomisos inmobiliarios, con la finalidad de que se transmitan las viviendas a las y los acreditados que aún no cuentan con sus escrituras; y se encuentran en regularización siete fideicomisos a cargo de áreas centrales relacionados con la administración del saldo de la SCV, programas de

protección de pagos, jubilaciones y pensiones, así como de Mejoravit e Infonavit Tu propia Obra.

Una vez que los planes de extinción cuenten con la información necesaria y el visto bueno del cumplimiento normativo, se someterán a la aprobación de los Órganos Colegiados correspondientes; mientras que los planes de regularización se someterán a los Comités Técnicos respectivos para su aprobación y posterior ejecución de los planes de trabajo.

**Diagrama 6. Contratos obtenidos**



Fuente: Subdirección General de Administración de Recursos Humanos.





## Habilitadores

### Infraestructura tecnológica y de datos

El Infonavit ha trabajado en consolidar sus sistemas y el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas. Para ello, se identificaron las principales necesidades operativas y con base en ello se identificaron los requerimientos tecnológicos y la arquitectura integral de datos para que se pueda consultar, de manera estructurada y ordenada, las fuentes de información. Lo anterior permitirá optimizar los procesos e interacciones que se tienen con los derechohabientes y los patrones.



### Porcentaje de avance en la ejecución del Plan Maestro TI



#### Indicador estratégico

Meta PEF 2023-2027	Resultado (dic 2023)
100%	108.5%

En la programación original, se tenía contemplado concluir 47 iniciativas en 2023, teniendo como resultado un cumplimiento superior al 100% respecto a la meta programada, en el siguiente apartado se detallan las acciones llevadas a cabo.

### Plan Maestro de Tecnologías de la Información

El Plan Maestro de Tecnologías de Información durante 2023 consideró actividades para más de 90 iniciativas. Esta etapa de ejecución se dirigió a consolidar la transformación de la experiencia de las y los trabajadores, mejorar sistemas aplicativos y robustecer la seguridad en la infraestructura tecnológica.

Entre las iniciativas que han concluido y que implican una mejora significativa para el Instituto están:

- Automatización de asuntos jurídicos
- Actualización de la automatización de SAP (FICO)
- Mejoras en el portal de internet del Infonavit, Mi Cuenta Infonavit y en el portal empresarial
- Documentación e implementación del Modelo de gestión de T. I.
- Mejora de los modelos de analítica avanzada y visualización
- Consolidación de las soluciones de interconexión de sistemas (middleware)

- Implementación de mecanismos avanzados de control de acceso
- Evolución del servicio del Centro de Operación de Seguridad (SOC) hacia un Cyber SOC de siguiente generación
- Robustecimiento de la seguridad en equipos de cómputo de usuario final
- Robustecimiento de la protección ante amenazas a la seguridad de la información

En 2023 concluyeron 51 iniciativas, las cuales han permitido consolidar la evolución de las tecnologías de información en aspectos prioritarios.

Gráfica 40. Iniciativas del PMTI



Fuente: Subdirección General de Tecnologías de Información.

Estos avances consolidan y robustecen los logros alcanzados en materia de Tecnologías de Información y Transformación Digital del Instituto.



### Gobierno de datos

Durante 2023 se concretó el plan de trabajo y se iniciaron las tareas de la Fase 1 para la formalización de fuentes oficiales de información con enfoque en aplicaciones, comenzando con los datos de contacto (teléfono, correo y dirección) y datos de ubicación (estado, municipio, código postal, y colonia); para continuar con datos descriptivos como el número de crédito y datos de identificación como NSS, RFC, CURP y nombre completo.

Se concretaron las definiciones que permiten contar con los modelos de operación de calidad de datos, el cual incluye los procedimientos para la planificación, mejora, control y aseguramiento de la calidad de los datos, así como sus principios, lineamientos, roles y responsabilidades, el modelo de operación de la gestión de datos maestros, datos de referencia y metadatos.

Se definió la estrategia que permite la identificación, homologación y definición de los componentes de calidad sobre los datos maestros del Instituto buscando cumplir con la misión de mejorar el valor, la integridad, la calidad y seguridad de los datos que son utilizados en el Instituto

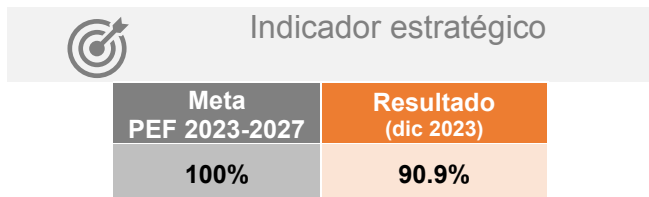
para los distintos propósitos que se establecen por las áreas sustantivas.

A fin de mejorar la gestión y control del uso de datos sensibles, se automatizó el mecanismo para la gestión de responsabilidades de uso de datos sensibles y se identificaron aquellos datos de consumo periódico para la generación de los respectivos acuerdos de acceso a datos para formalizar entre las áreas involucradas.

Se inició la petición de revisión y actualización del manual de operación del Grupo de Gobierno de Datos, basado en la retroalimentación recibida del grupo, la actualización de los participantes y las actividades en las que se han involucrado.



### Porcentaje de avance de las iniciativas de Gobierno de Datos



En 2023 se estableció la meta de concluir 11 iniciativas de gobierno de datos. Al cierre del año se logró concluir 10 de ellas. Las desviaciones que impactaron el cierre de las iniciativas establecidas están relacionadas con los tiempos de revisión y definición que el Grupo de Gobierno de Datos. A fin de mitigar el impacto, se implementaron acciones de revisión específica y de una manera ágil para reducir los tiempos en las validaciones de las definiciones, y se fortalecieron los mecanismos de seguimiento y control que apoyan al grupo a ser más eficiente en la asignación de tareas y en el cumplimiento de los tiempos.



### Robustecimiento del Data Warehouse

Se llevaron a cabo acciones para modernizar la plataforma tecnológica de gestión y análisis de datos, a través del diseño, desarrollo e implementación de componentes tecnológicos de vanguardia, con el propósito de habilitar en el Instituto la disposición transversal de datos de una manera ágil y segura, ampliar la cobertura de soluciones, servicios y canales de atención e información a las y los derechohabientes, favorecer la interoperabilidad con las diferentes instituciones privadas y gubernamentales, así como implementar herramientas con funcionalidad de gobierno, protección y análisis de datos.

### Avances en la actualización tecnológica de la plataforma SAP Data Services y SAP Hana:

- Se concluyó la actualización tecnológica de la plataforma de integración de datos (SAP Data Services), junto con la migración de los procesos y la operación a la nueva infraestructura.
- Se elaboró y validó el inventario de objetos de SAP Hana considerados para su validación e implementación en el nuevo ambiente.
- Se inició la preparación del ambiente de SAP Hana 2.0 y la migración de metadatos.

Con las acciones realizadas, se tuvieron los siguientes resultados:

- Se optimizó en 70% el número de procesos tecnológicos empleados para transferir y almacenar información en el Data Warehouse Institucional (DWH), lo que redujo la complejidad de la operación y agilizó el procesamiento de datos para generar reportes, cubos de información y desarrollar soluciones de inteligencia de negocio para la visualización de datos y la toma de decisiones estratégicas.
- Se identificaron 13,290 objetos de modelos de información que soportan los procesos de negocio y sus datos. Con esto se dimensiona el tamaño de la migración y las alternativas para reducir la complejidad de la operación.
- Se concluyó la evaluación de las definiciones obtenidas en las iniciativas de gobierno de datos, lo que permite identificar áreas de oportunidad alineadas al desarrollo de productos de datos de Data Warehouse e Inteligencia de Negocio, así como homologar y mejorar la entrega de productos de datos de valor al Instituto.



### Atender la obsolescencia de la infraestructura tecnológica

Para fortalecer el soporte a la operación en Infraestructura tecnológica y equipamiento de usuario final, en 2023 se llevaron a cabo las siguientes acciones:

1. Actualización de la infraestructura de almacenamiento de la plataforma distribuida en centro de cómputo alterno (Apodaca) con un incremento del 20% en su capacidad
2. Actualización del equipo del almacenamiento central (Barranca del muerto) con un incremento del 54% de su capacidad para la plataforma distribuida
3. Integración de infraestructura de respaldos para los centros de cómputo principal y alterno
4. Adquisición del IBM Z16 (Mainframe) para la actualización del equipo central como preparativo de la migración del sistema ALS con un incremento del 50% en la capacidad de procesamiento

Como resultado de las actualizaciones de infraestructura se mejoró la eficiencia operativa tecnológica, se reduce el tiempo de inactividad, interrupciones y fallas que pudieran poner en riesgo la continuidad del negocio y se cuenta con mayor capacidad de respuesta a necesidades tecnológicas Institucionales.

### Gestión de cambio

Para el logro de los objetivos estratégicos, es fundamental que el Infonavit esté preparado para adaptarse a los cambios, se requiere de nuevas herramientas y probar estrategias diferentes. Por ello, se debe contar con una planificación adecuada para la gestión de estos.



### Porcentaje de procesos revisados con base en el Modelo Operativo del Infonavit

Indicador estratégico	
Meta PEF 2023-2027	Resultado (dic 2023)
100%	101.25%

Para 2023 se estableció una meta anual de 240 procesos rediseñados e ingresados a ciclo de revisión. Al cierre de diciembre del año, se logró un total de 243 procesos, superando la meta anual, lo que agiliza la transición normativa hacia el Modelo Operativo Infonavit.



### Alineación de normatividad, procesos y desempeño

La alineación de normatividad, procesos y desempeño tiene el objetivo de orientar las operaciones de las unidades administrativas hacia el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, mediante el desarrollo de procesos transversales contenidos en el Modelo Operativo Infonavit.



Durante 2023 se publicaron 470 documentos normativos, que incluyen 235 procesos de negocio, duplicando los resultados obtenidos en los ejercicios 2021 y 2022.

Para continuar con la transformación a procesos transversales alineados al Modelo Operativo Infonavit, se analizó y gestionó la baja de 341 documentos desde su implementación en 2020. Tanto las bajas como los rediseños, publicaciones y mejoras fomentan la integración de la operación, alineación con la estrategia institucional, optimización y estandarización de los procesos.

Se desplegó una Campaña de Comunicación a nivel nacional para posicionar entre los colaboradores el Modelo Operativo Infonavit y el concepto de Administración por Procesos que representa, favoreciendo su adopción al interior de todas las unidades administrativas del Instituto.



### Estrategia de reconversión del capital humano

La matriz de talento permite llevar a cabo una evaluación del talento de las y los colaboradores del Infonavit para identificar sus capacidades y habilidades, alineadas con la visión y necesidades operativas del Instituto.

Se elaboró la matriz de talento 2023 a través de la metodología de las 9 cajas, la cual permite evaluar a los colaboradores con base en dos variables: desempeño y potencial, a fin de encaminar las acciones de Plan de Carrera y Sucesión, Formación, Desarrollo y Capacitación del personal.

Diagrama 7. Matriz de talento 2023.



Fuente: Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.

Basado en lo anterior, durante 2023 se llevaron a cabo las siguientes acciones:

1. Se realizó la evaluación de competencias de más del 96% del personal no sindicalizado de cada área.
2. Se elaboró la matriz de talento y el plan de acción por cada subdirección.
3. Se realizó un banco de talento para usarse en los procesos de plan de carrera.
4. Se impartieron 3,867 cursos asíncronos para el desarrollo de habilidades blandas asociadas al modelo de competencias del Infonavit.

Para atender el eje de desempeño de la matriz de talento, se impartieron y aprobaron un total de 59,064 acciones formativas como son cursos, talleres, diplomados o certificaciones, definidas por cada área y en la Universidad Infonavit, cuyo fin fue ampliar los conocimientos técnicos y normativos de las y los trabajadores con miras a mejorar el ejercicio de sus funciones.

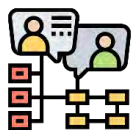


### Certificación a gerentes de crédito, cartera y recaudación en las delegaciones regionales

Para fortalecer las capacidades de los gerentes de crédito, cobranza y recaudación de las delegaciones regionales, en 2023 se matriculó a todos los titulares de las gerencias de Crédito, Cobranza y Recaudación Fiscal en los estándares de competencia.

Estándares de competencia
EC0939.02 "Aplicación de las reglas para el otorgamiento del crédito a los/las trabajadores(as) derechohabientes del Infonavit en las diferentes alternativas de financiamiento" (Crédito)
EC0940.02 "Asesoría en los lineamientos de servicio del modelo de soluciones de pago del Infonavit". (Cobranza)
EC0941.01 "Asesoría en los procesos de Recaudación Fiscal y Administración de la Subcuenta de Vivienda" (Recaudación Fiscal)

De los 82 gerentes valorados por concluir la jornada de certificación que les correspondía, 81 de ellos/as resultaron competentes



### Desarrollo organizacional

En esta administración se ha fortalecido la cultura de igualdad laboral y no discriminación mediante acciones encaminadas a igualar la base de oportunidades para las y los trabajadores, construir entornos laborales favorables y mejorar la atención a la población derechohabiente perteneciente a grupos históricamente vulnerados como son las mujeres, población LGBTI+ o personas con discapacidad entre otros.

En 2023 se formalizó el Convenio para ampliar los permisos por nacimiento y adopción de hijos e hijas. Se incrementó el número de semanas de permiso de las que se pueden beneficiar trabajadores y personas no gestantes en caso de nacimiento de hijas o hijos o cualquier persona trabajadora en caso de adopción, por encima de las establecidas en la Ley Federal del Trabajo.

Este año se inició la remodelación de las salas de lactancia. Se concluyó con 25 salas ubicadas en diversos centros de trabajo del Infonavit.

Se realizaron actividades de sensibilización y capacitación relacionadas con fechas conmemorativas relevantes para la igualdad laboral y no discriminación cuyo fin es construir entornos laborales más incluyentes, así como un ciclo de conferencias encaminado a otorgar herramientas al personal que funja como cuidador principal de alguna persona adulta mayor para mejorar su calidad de vida

Como resultados de estas acciones, el Instituto fue reconocido con el certificado EDGE® nivel Move, debido a las prácticas de igualdad de género en materia de gestión del personal y fomento al equilibrio entre el desarrollo profesional, personal y la vida familiar de las y los trabajadores.

Nuevamente se obtuvo el certificado HRC Equidad MX de la Fundación Human Rights Campaign, por adoptar acciones contra la discriminación hacia la población LGBTQ+, contar con la Red por la Diversidad y desarrollar actividades públicas de sensibilización.

Finalmente, el Infonavit sigue siendo reconocido como uno de los 10 Mejores Lugares para Trabajar® en México.

### Plan de jubilación y prejubilación 2023

Para promover la movilidad y el desarrollo del personal y reconocer la culminación de la etapa profesional de las y los colaboradores del Infonavit, se llevó a cabo la implementación del Plan de Jubilación y Prejubilación 2023.

532 trabajadores y trabajadoras fueron candidatos para adherirse al Plan de Jubilación y Prejubilación 2023, de los cuales 408 (76.7%) trabajadoras y trabajadores formalizaron su jubilación o prejubilación.

La implementación del Plan de Jubilación y Prejubilación 2023 tuvo un costo total de \$1,570,330,226.00.



### Porcentaje de mujeres estrategas

Indicador estratégico	
Meta PEF 2023-2027	Resultado (dic 2023)
26.7%	31.2%

A partir de febrero, el indicador mujeres estrategas se situó por encima del 30%, alcanzando el umbral establecido por la certificación EDGE® como el porcentaje mínimo requerido para considerar que hay una representación adecuada de algún género en las posiciones directivas y de toma de decisiones.





## Replanteamiento de Intranet Institucional

La Intranet es la plataforma digital institucional para uso del personal que nos conecta con todas las unidades y centros de trabajo a nivel nacional y que facilita la obtención de información compartida para el desarrollo de las funciones diarias y los aspectos administrativos del personal.



En 2020 inició un proceso de actualización que ha implicado diversas etapas de trabajo, ya que en diez

años no se había realizado ningún tipo de diagnóstico ni mejora, por lo que la plataforma más allá de estar desactualizada dejó de ser útil en materia de comunicación interna para el personal y se redujo su uso a trámites internos y como repositorio de las áreas, sin ningún tipo de administración.

Para 2023 se planteó un proyecto más amplio que implicaba la revisión total de los contenidos actuales y un replanteamiento integral de su arquitectura, visualización y plataforma.

Durante 2023 para la renovación de la Intranet se logró:

- Inventariar, socializar y actualizar todos los contenidos.
- Definir un nuevo mapa de sitio alineado a la estructura organizacional.
- Desarrollar una nueva gráfica para una mejor experiencia de usuario.
- Actualizar la plataforma SAP Enterprise Portal bajo el liderazgo de TI.



## Espacio cultural Infonavit

La inauguración del Museo Nacional de la Vivienda en febrero de 2023 le permitió al Espacio Cultural Infonavit el afianzamiento de su proyecto cultural. La propuesta permite acceder a un proyecto museístico interactivo, en donde, mediante experiencias



lúdicas y contenidos de fácil comprensión, se ofrece un espacio de educación informal para la reflexión y se ofreció un programa público con actividades que brindaron criterios y herramientas a las personas. El museo cumplió su objetivo al atender 11,900 visitantes del 14 de febrero al 22 de diciembre.

A través de un programa de servicios educativos se impartieron 39 talleres a que asistieron 1,458 usuarios.

Como parte del programa Noches de Museo, de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, el Munavi llevó a cabo 10 noches de museos de la mano atendiendo a 573 asistentes.

La Biblioteca Infonavit logró reconvertirse en una biblioteca pública, incluyente y dinámica, con un acervo extendido a temas de interés general, para todas las edades, y constituida en total concordancia a las actividades llevadas a cabo bajo las líneas curatoriales comunes al Espacio Cultural Infonavit.

Se catalogaron 2,336 ejemplares; además promover la adquisición de 963 títulos que se consideraron relevantes para los usuarios y las actividades de investigación del Espacio Cultural Infonavit.

Además, el Espacio Cultural Infonavit realizó una serie de actividades culturales y académicas que permitieron acercarse al tema del derecho a la vivienda adecuada y a la ciudad, así mismo se fomentó el diálogo, la reflexión y la acción comunitaria de forma accesible, incluyente y gratuita.

### Avance en las recomendaciones de la H. Asamblea General

Derivado de la importancia del cumplimiento y control para lograr los objetivos y contar con una administración eficiente, el Infonavit tiene la directriz de dar atención a las recomendaciones emitidas por la H. Asamblea General.

Del total de las 14 recomendaciones vigentes en 2023, se atendieron cinco recomendaciones (35.7%) y nueve en proceso (64.3%). [Aquí](#) se puede consultar más información sobre las recomendaciones pendientes.

**Tabla 16. Avance en las recomendaciones de la H. Asamblea General**

Año	Núm. sesión HAG	Total	Atendidas	En proceso
2022	125	18	14	4
2022	126	10	7	3
2023	127	10	5	5
2023	128	4	0	4
Total		42	26	16
Porcentaje		100.00%	61.90%	38.10%

Fuente: Secretaría General y Jurídica.

## Vinculación del Infonavit con el marco rector del sector vivienda

En el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024, la Administración Federal establece las grandes líneas de acción que se seguirán para preservar y generar mayor bienestar para todas las familias mexicanas.

El Infonavit, en su carácter de institución de seguridad social del Estado mexicano, se alinea al eje general de Política Social del PND, que incluye al programa de Desarrollo Urbano y Vivienda. En este se definen los dos grandes objetivos en los que el Infonavit participa de manera activa: (i) la reestructuración de créditos y (ii) las acciones de mejoramiento, ampliación y sustitución de vivienda.

Por otro lado, el Programa Nacional de Vivienda (PNV) 2021-2024 delinea las directrices que seguirá la política de vivienda diseñada por el Gobierno Federal, en la cual contribuyen los Órganos Nacionales de Vivienda, entre ellos, el Infonavit.

El PNV plantea objetivos, estrategias y acciones encaminados a conjuntar esfuerzos para el alcance de la vivienda adecuada para las y los mexicanos, en línea con los criterios de seguridad de la tenencia, asequibilidad, habitabilidad, accesibilidad, ubicación, disponibilidad de servicios y adecuación cultural.

### Diagrama 8. Objetivos del PNV 2021-2024

1	Garantizar el ejercicio del derecho a la vivienda adecuada a todas las personas, especialmente a los grupos en mayor condición de discriminación y vulnerabilidad, a través de soluciones financieras, técnicas y sociales de acuerdo con las necesidades específicas de cada grupo de población.
2	Garantizar la coordinación entre los organismos nacionales de vivienda y los distintos órdenes de gobierno para el uso eficiente de los recursos públicos.
3	Fomentar, juntamente con el sector social y privado, condiciones que propicien el ejercicio del derecho a la vivienda adecuada
4	Asegurar el derecho a la información y la rendición de cuentas de todos los actores del sistema de vivienda adecuada
5	Establecer un modelo de ordenamiento territorial y gestión del suelo que considere la vivienda adecuada como elemento central de planeación de territorio

### Cumplimiento de los objetivos

El primer objetivo establecido en el PND 2019-2024 es el de la reestructuración de 194,000 créditos (durante 2019), para terminar con las deudas impagables y aliviar la carga

financiera que de las familias trabajadoras. Bajo la nueva modalidad de Responsabilidad Compartida que se puso en marcha en mayo de 2022, se han convertido 928,816 créditos de Veces Salarios Mínimos a pesos.



### Responsabilidad Compartida 2.0

**928,816** créditos convertidos  
**22 mmdp** descuentos a 202 mil personas acreditadas

### 1.2 millones de acciones de Cobranza Social:

- 441,572** Prórroga Pérdida Laboral
- 174,032** Fondo de Protección de Pago
- 505,142** Reestructuras
- 49,763** Convenios de Mediación
- 70,821** Programa Integral de Descuentos Liquidación Anticipada

El segundo objetivo del PND es el de dar un impulso a la vivienda social a través de miles de acciones de mejoramiento, ampliación y construcción de vivienda. En 2023, se llevaron a cabo 132,548 acciones de mejoramiento y construcción de vivienda (línea 3, construcción, y línea 4, ampliación y remodelación). Esto representa un incremento de 60% con respecto a las acciones otorgadas en 2022.



**Acciones de mejoramiento y construcción de vivienda**  
**132,548**

**Acciones de crédito**  
**434,029**

El Instituto como parte de los Organismos Nacionales de Vivienda favorece el cumplimiento de los objetivos prioritarios que conforman el PNV 2021-2024 mediante acciones puntuales que abonan al cumplimiento del derecho humano a la vivienda adecuada entre las que destacan una colocación de 434,029 créditos en 2023.



**Crediterreno**  
**3,208 créditos**  
(+290.3% vs 2022)



**Acciones vinculadas  
con el Programa  
Nacional de  
Ordenamiento Territorial  
y Desarrollo Urbano  
(PNOTDU) 2021-2024**  
**Inversión 63 mdp**

Con el objetivo de permitir que más derechohabientes tengan la oportunidad de adquirir un terreno, como una solución para avanzar hacia la garantía de su derecho a una vivienda adecuada, en 2023 se otorgaron 3,208 créditos, lo que representa un 290.3% más que en 2022.

El Instituto también llevó a cabo acciones vinculadas con el objetivo 3 del PNV 2021-2024, específicamente con la acción puntual de *crear programas integrales, a través de convenios de coparticipación de los tres órdenes de gobierno y el sector privado, para el desarrollo de vivienda asequible y con una mejor ubicación, fortaleciendo el tejido social y el arraigo*. Para comercializar la vivienda recuperada, a través de Aliados por la Vivienda, en 2023 se desplazaron<sup>26</sup> 414 viviendas, con esto se contribuye a habilitar vivienda para las poblaciones de bajos ingresos y a la planeación ordenada de las ciudades.

Adicionalmente, a través del programa de Regeneración Comunitaria Infonavit se desarrollan proyectos de inversión en municipios con altos índices de vivienda irregular<sup>27</sup>, mediante asociaciones estratégicas con distintos órdenes de gobierno, así como la iniciativa privada, con el objetivo de recuperar conjuntos habitacionales deteriorados que presentan problemas urbanos, sociales y ambientales.

En 2023, se firmaron seis contratos de coinversión que corresponden a 8 polígonos en Cd. Juárez, Chihuahua; Mexicali, Baja California; Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco; Zumpango, Estado de México; García, Nuevo León; y Matamoros, Tamaulipas. Estos proyectos detonaron una inversión de hasta 408 mdp para la rehabilitación y equipamiento de las viviendas y 266.7 mdp en regeneración socioespacial, tanto por la empresa como por el Infonavit.

Para contribuir al logro de estos objetivos del Programa Nacional de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano (PNOTDU) 2021-2024 en 2023 el Instituto aprobó financiar la elaboración de los planes de desarrollo urbano y de vivienda a nivel municipal o metropolitano en zonas donde exista mayor potencial de colocación de créditos hipotecarios, crecimiento poblacional y atractivo para inversiones.

Como resultado del proceso de selección que llevó a cabo el instituto en el cual los municipios interesados mandaron sus cartas de intención con los retos de planeación urbana que enfrentan, se aprobó el financiamiento de 64 instrumentos de planeación con una inversión total de 63 millones de pesos.

<sup>26</sup> Se considera vivienda desplazada toda aquella vivienda recuperada que fue integrada a un contrato signado con una empresa para su comercialización. El desplazamiento de las viviendas las coloca a la vista de los posibles adquirientes, derechohabientes y no derechohabientes, en esta etapa no se consideran aún comercializadas ya que no representan ingresos aún para el Instituto.

<sup>27</sup> Vivienda irregular. Aquella que está deshabitada, abandonada, vandalizada o en posesión de una persona distinta al propietario, con condiciones de rezago urbano y social, y en condiciones precarias de habitabilidad.

## 6. Resultados financieros

### Estados financieros preliminares<sup>28</sup>

#### Balance General

Al 31 de diciembre del 2023 las Disponibilidades e inversiones en valores ascendieron a 679,191 millones de pesos (mdp), 28.6% superior a lo observado en 2022. Lo anterior derivado fundamentalmente de un crecimiento de las Aportaciones patronales de derechohabientes sin crédito y la Recuperación de cartera (reconocidos en el flujo de efectivo, Tabla 3.).

Por su parte, la Cartera de crédito neta de reservas al cierre del 2023 asciende a 1,478,172 mdp, 4.7% superior a lo observado en 2022. Esto como resultado principalmente de un Programa de financiamiento superior en 29.5% a lo observado en 2022, aunado a un deterioro moderado del portafolio hipotecario, 3.5% inferior a 2022 (la cartera vencida prácticamente se mantuvo estable, al crecer apenas 0.1%; en tanto la cartera vigente creció 4.2%).

**Tabla 17. Balance General. Cifras preliminares al 31 de diciembre de 2023 (millones de pesos)**

Activo	dic-23	dic-22	Estimación PEF <sup>29</sup>	Var. \$ 22	Var. % 22	Var. \$ PEF	Var. % PEF
<b>Disponibilidades e inversiones en valores</b>	<b>679,191</b>	<b>528,113</b>	<b>628,230</b>	<b>151,078</b>	<b>28.6%</b>	<b>50,961</b>	<b>8.1%</b>
Cartera de crédito vigente <sup>30</sup>	1,408,834	1,351,559	1,418,604	57,275	4.2%	(9,770)	-0.7%
Cartera de crédito vencida <sup>31</sup>	306,767	306,529	344,111	239	0.1%	(37,344)	-10.9%
<b>CARTERA DE CRÉDITO</b>	<b>1,715,601</b>	<b>1,658,088</b>	<b>1,762,715</b>	<b>57,513</b>	<b>3.5%</b>	<b>(47,114)</b>	<b>-2.7%</b>
(-) MENOS							
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(237,430)	(245,834)	(268,890)	8,404	-3.4%	31,461	-11.7%
<b>Total de cartera de crédito (neto)</b>	<b>1,478,172</b>	<b>1,412,254</b>	<b>1,493,825</b>	<b>65,917</b>	<b>4.7%</b>	<b>(15,653)</b>	<b>-1.0%</b>
Otras cuentas por cobrar	79,122	76,198	71,565	2,924	3.8%	7,557	10.6%
Otros activos	22,244	26,349	26,533	(4,105)	-15.6%	(4,289)	-16.2%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2,258,729</b>	<b>2,042,915</b>	<b>2,220,153</b>	<b>215,814</b>	<b>10.6%</b>	<b>38,576</b>	<b>1.7%</b>
<b>Pasivo</b>							
Aportaciones a favor de los trabajadores	1,889,681	1,697,914	1,891,012	191,767	11.3%	(1,331)	-0.1%
Pasivo por arrendamiento	217	-	-	217		217	
Otras cuentas por pagar	92,628	84,097	87,033	8,532	10.1%	5,596	6.4%
Créditos diferidos y cobros anticipados	2,853	3,787	3,230	(934)	-24.7%	(377)	-11.7%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,985,379</b>	<b>1,785,798</b>	<b>1,981,274</b>	<b>199,581</b>	<b>11.2%</b>	<b>4,105</b>	<b>0.2%</b>
Patrimonio	257,117	274,895	221,444	(17,778)	-6.5%	35,673	16.1%
Resultado neto	16,233	(17,778)	17,435	34,011		(1,202)	-6.9%
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>273,350</b>	<b>257,117</b>	<b>238,879</b>	<b>16,233</b>	<b>6.3%</b>	<b>34,471</b>	<b>14.4%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2,258,729</b>	<b>2,042,915</b>	<b>2,220,153</b>	<b>215,814</b>	<b>10.6%</b>	<b>38,576</b>	<b>1.7%</b>

Las Aportaciones a favor de los trabajadores, las cuales constituyen el saldo en la Subcuenta de Vivienda (SCV),

ascienden a 1,889,681 mdp, superior en 11.3% respecto a lo observado en 2022; crecimiento que corresponde principalmente a las Aportaciones patronales de derechohabientes sin crédito, 19.1% superior a lo observado en 2022.

#### Estado de resultados

El resultado neto al 31 de diciembre 2023 asciende a 16,233 mdp, superior a lo observado al cierre de 2022 (-17,778 mdp). Los conceptos que explican en mayor medida este resultado son los siguientes:

- Menor Gasto por intereses.** En 2023 se otorgó una remuneración a la SCV de 110,599 mdp, equivalente a 6.3% de rendimiento en términos nominales, y 1.6% en términos reales; este rendimiento es inferior en 14,116 mdp respecto a lo observado en 2022, año en el que, a diferencia de 2023, se registró una inflación elevada (en 2023 la inflación anual fue 4.7%, mientras que en 2022 fue 7.8%).
- Mayor Resultado por intermediación.** En 2023 la valuación a mercado de los activos del FANVIT ascendió a 18,842 mdp<sup>32</sup>.

*El Infonavit mantiene un nivel de fortaleza patrimonial, ICAP, suficiente para hacer frente a las pérdidas no esperadas. El ICAP se ubicó en 11.1% a diciembre 2023; nivel superior a los niveles de referencia que marca la regulación aplicable a bancos<sup>33</sup>.*

**Tabla 18. Estado de Resultados. Cifras preliminares al 31 de diciembre de 2023 (millones de pesos)**

Estado de Resultados	dic-23	dic-22	Estimación PEF <sup>34</sup>	Var. \$ 22	Var. % 22	Var. \$ PEF	Var. % PEF
Ingresos por Intereses	205,191	196,114	213,313	9,077	4.6%	(8,122)	-3.8%
Gasto por intereses	(112,272)	(125,938)	(103,457)	13,666	-10.9%	(8,814)	8.5%
<b>MARGEN FINANCIERO</b>	<b>92,919</b>	<b>70,176</b>	<b>109,855</b>	<b>22,743</b>	<b>32.4%</b>	<b>(16,936)</b>	<b>-15.4%</b>
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(75,635)	(62,260)	(65,452)	(13,375)	21.5%	(10,182)	15.6%
<b>MARGEN FINANCIERO AJUSTADO POR RIESGOS CREDITICIOS</b>	<b>17,284</b>	<b>7,916</b>	<b>44,403</b>	<b>9,368</b>	<b>118.3%</b>	<b>(27,119)</b>	<b>-61.1%</b>
Comisiones y tarifas cobradas	5,949	6,273	5,980	(324)	-5.2%	(31)	-0.5%
Comisiones y tarifas pagadas	(254)	(291)	(339)	37	-12.6%	85	-25.0%
<b>Resultado por intermediación</b>	<b>18,842</b>	<b>(24,585)</b>	<b>-</b>	<b>43,427</b>	<b>-</b>	<b>18,842</b>	<b>-</b>
Otros (egresos) ingresos de la operación	(12,140)	4,916	(17,078)	(17,056)	347.0%	4,938	-28.9%
Otros ingresos	12,072	27,545	6,549	(15,472)	-56.2%	5,523	84.3%
Otros egresos	(24,212)	(22,629)	(23,627)	(1,584)	7.0%	(585)	2.5%
<b>Gastos de administración, operación y vigilancia</b>	<b>(13,449)</b>	<b>(12,008)</b>	<b>(15,531)</b>	<b>(1,441)</b>	<b>12.0%</b>	<b>2,082</b>	<b>-13.4%</b>
GAOV	(12,352)	(11,035)	(14,259)	(1,317)	11.9%	1,907	-13.4%
Depreciaciones	(1,906)	(1,641)	(2,108)	(265)	16.1%	202	-9.6%
Costos y Gastos diferidos de crédito	809	669	836	141	21.0%	(27)	-3.2%

la reducción en las tasas de interés de valores gubernamentales, nominales y reales, principalmente las de mediano y largo plazos. Esta situación se origina en la dinámica del mercado donde, al disminuir las tasas de interés, se incrementa el precio de los bonos y demás instrumentos de deuda, resultando en una mejora en su valuación a valor de mercado.

<sup>33</sup> Referencia aplicable a bancos: de acuerdo con lo que establece la CNBV, "en México el ICAP mínimo es de 8.0%; sin embargo, debido a restricciones establecidas en el cálculo de capital neto, los bancos para mantenerse sin ningún tipo de medida correctiva deben cumplir con un nivel mínimo de 10.5%".

<sup>34</sup> Plan Estratégico y Financiero 2023-2027.

<sup>28</sup> Estados financieros con cifras preliminares en tanto no se sometan a aprobación del Comité de Auditoría y demás Órganos Colegiados.

<sup>29</sup> Plan Estratégico y Financiero 2023-2027.

<sup>30</sup> Cartera de crédito vigente Estimación PEF (1,450,830 mdp) descuenta amortizaciones pendientes por individualizar (-32,391 mdp) e incrementa financiamiento a desarrolladores (165 mdp).

<sup>31</sup> Cartera de crédito vencida Estimación PEF (342,754 mdp), incrementa financiamiento a desarrolladores (1,358 mdp).

<sup>32</sup> Tomando en cuenta los recientes movimientos del mercado, cabe destacar que la revaluación positiva en los instrumentos de deuda (renta fija) se debe a



Estado de Resultados	dic-23	dic-22	Estimación PEF <sup>34</sup>	Var. \$ 22	Var. % 22	Var. \$ PEF	Var. % PEF
Resultado neto	16,233	(17,778)	17,435	34,011		(1,202)	-6.9%

## Flujo de efectivo

Las fuentes de ingreso de efectivo del Infonavit crecieron de manera sólida en 2023 en relación con lo observado en 2022; impulsados principalmente por las Aportaciones patronales de derechohabientes sin crédito, las cuales crecieron 19.1% anual que equivale a 24,624 mdp; en tanto la Recuperación de cartera ROA creció 5.2% respecto a 2022, es decir, 8,753 mdp.

Respecto a las salidas, se destacan las erogaciones del Programa de financiamiento, el cual ascendió a 187,525 mdp, 29.5% superior a lo observado en 2022.

**Tabla 19. Flujo de efectivo. Cifras preliminares al 31 de diciembre de 2023 (millones de pesos)**

Flujo de efectivo	dic-23	dic-22	Estimado PEF <sup>35</sup>	Var. \$ 22	Var. % 22	Var. \$ PEF	Var. % PEF
Existencia inicial (a)	528,113	420,871	513,637	107,243	25.5%	14,477	2.8%
Entradas de efectivo (b)	387,292	338,935	383,401	48,357	14.3%	3,891	1.0%
Aportaciones patronales	153,700	129,076	137,544	24,624	19.1%	16,156	11.7%
Recuperación de cartera ROA	178,066	169,313	181,597	8,753	5.2%	(3,531)	-1.9%
Recuperación de cartera REA	43,144	44,186	48,637	(1,042)	-2.4%	(5,493)	-11.3%
Cobranza coparticipados y CEDEVIS	(30,592)	(35,987)	(23,292)	5,396	-15.0%	(7,300)	31.3%
Otras entradas	42,974	32,348	38,916	10,626	32.9%	4,058	10.4%
Salidas de efectivo (c)	251,340	204,226	268,808	47,115	23.1%	(17,468)	-6.5%
Programa de financiamiento	187,525	144,808	200,955	42,717	29.5%	(13,431)	-6.7%
Gastos Generales	10,447	10,170	16,148	277	2.7%	(5,701)	-35.3%
Entrega de depósitos	37,514	33,796	34,542	3,718	11.0%	2,972	8.6%
Otras salidas	15,855	15,452	17,162	403	2.6%	(1,308)	-7.6%
Partidas en tránsito (d)	15,126	(27,467)	-	42,593	-155.1%	15,126	
Existencia final (a+b-c+d)	679,191	528,113	628,230	151,078	28.6%	50,961	8.1%

## Indicadores clave de desempeño: análisis del cierre 2023 versus lo estimado en Plan Estratégico y Financiero 2023 – 2027

El Plan Estratégico y Financiero (PEF) 2023 – 2027 se realizó bajo expectativas macroeconómicas donde se consideró principalmente: 1) crecimiento moderado de la economía; 2) recuperación moderada del empleo y 3) una expectativa de crecimiento en el nivel de precios cercano al límite superior de la banda alrededor del objetivo del Banco de México (4.7% en 2023 en un escenario central).

Los resultados financieros del Infonavit en 2023 derivan de un mejor desempeño económico respecto de lo observado en 2022, y en línea con lo estimado en PEF 2023-2027.

Lo anterior permitió otorgar un rendimiento a la SCV de 110,599 mdp, compuesto por 86,611 mdp de Cantidad Básica y 23,988 mdp de Cantidad de Ajuste, resultado superior incluso al escenario favorable estimado en PEF.

Este rendimiento otorgado a la SCV equivale a una tasa nominal de 6.3%, mayor a la estimada en PEF para el escenario favorable, es decir, 5.9%. En términos reales, el rendimiento otorgado a la SCV en 2023 es 1.6%<sup>36</sup>.

<sup>35</sup> Plan Estratégico y Financiero 2023-2027.

<sup>36</sup> Para 2021 y 2022 el rendimiento real fue 0%, dado que el rendimiento nominal fue equivalente a la inflación.

En 2023, el resultado neto ascendió a 16,233 mdp; 1,202 mdp inferior al resultado neto estimado en PEF. Los principales conceptos que explican este diferencial son<sup>37</sup>:

1. Menores Ingresos por intereses derivado de una recomposición del portafolio hipotecario, que se caracteriza por una menor proporción de créditos denominados en salarios mínimos, los cuales generan además de ingresos por intereses, un rendimiento anual resultado de la indexación de los saldos de este portafolio.
2. Mayor Gasto por intereses debido a un rendimiento adicional otorgado a la SCV (en el PEF no se estimó que el Infonavit otorgara rendimiento adicional o cantidad de ajuste).
3. Mayor gasto en reservas por el monto de las quitas aplicadas con el programa Responsabilidad Compartida.

Lo anterior fue compensado parcialmente por:

1. Un resultado por intermediación de 18,842 mdp; en el PEF no se modela la volatilidad debido a la naturaleza impredecible de los mercados financieros y la influencia de numerosos factores externos. Por lo anterior, en el PEF este concepto fue 0.
2. Menores Gastos de administración, operación y vigilancia.

Las Aportaciones de derechohabientes sin crédito ascendieron a 153,700 mdp, 11.7% superior al escenario central estimado en PEF, es decir, 16,156 mdp adicionales.

Por su parte, a diciembre 2023, tanto la Recuperación de cartera ROA como la Recuperación de cartera en ventanilla se encuentran dentro de los escenarios definidos en el PEF.

La razón Reservas a cartera total es 13.8%, resultado favorable respecto a lo estimado en PEF; lo anterior explicado principalmente por un menor requerimiento de reservas a lo estimado.

El Índice de Cartera Vencida (ICV) en número a diciembre 2023 es 14.0%, 164 puntos base (pbs) inferior al escenario central estimado en PEF (15.7%). Por su parte, el ICV en saldos es 17.46%, 165 puntos base (pbs) por debajo del escenario central estimado en PEF (19.1%); lo anterior, ubica a ambos indicadores en el escenario favorable estimado en PEF.

El ICAP a diciembre 2023 es 11.1%; resultado que posiciona a este indicador en el escenario favorable estimado en PEF.

En lo que respecta a la Rentabilidad de la originación medida con el diferencial Tasa Activa Ponderada (TAP) versus Tasa Costo Marginal (TCM), al cierre de 2023 ascendió a 122.3 puntos base (pbs), inferior a lo proyectado en el PEF, esto derivado principalmente de que la colocación observada fue menor a lo proyectado en este último.

<sup>37</sup> La explicación se centra en describir lo observado y compararlo con lo aquello estimado en PEF.

**Tabla 20. Indicadores clave de desempeño**

De acuerdo con las perspectivas macroeconómicas establecidas en el PEF 2023-2027 y los retos descritos en la sección “Entorno económico durante 2023 y sus retos”, el entorno económico se sitúa bajo el escenario central.

	Observado			Estimación diciembre 2023 Plan Estratégico y Financiero (PEF) 2023-2027
	Dic 2021	Dic 2022	Dic 2023	
Rendimiento a la SCV (mdp)	103,233	124,715	110,599	
Rendimiento nominal a la SCV (%) <sup>38</sup>	7.36%	7.82%	6.33%	
Remuneración al patrimonio (mdp)	9,057	(17,778)	16,233	
Aportaciones de DH sin crédito (mdp)	109,607	129,076	153,700	
Recuperación de Cartera ROA (mdp) <sup>39</sup>	158,066	169,313	178,066	
Recuperación de Cartera en ventanilla (mdp) <sup>39</sup>	42,767	44,186	43,144	
Reservas / Cartera total (%)	14.91%	14.83%	13.84%	
Patrimonio / activo (%)	14.60%	12.59%	12.10%	
ICV en número (%)	13.29%	14.45%	14.03%	
ICV saldos (%)	16.99%	18.09%	17.46%	
Índice de Capitalización (%)	12.61%	11.40%	11.13%	
Rentabilidad de la originación Diferencial TAP-TCM	66.98	112.84	122.27	

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

<sup>38</sup> La tasa de rendimiento real de la Subcuenta de Vivienda asciende a 1.60%.

<sup>39</sup> El crecimiento real de las dos principales fuentes de ingreso de efectivo del Instituto, que incluyen Aportaciones y Recuperación de cartera (ROA + Ventanilla) fue: 4.57%, 2.35% y 2.44% que corresponden a los años 2023, 2022 y 2021, respectivamente.

## 7. Resultados del Plan de Labores y Financiamientos

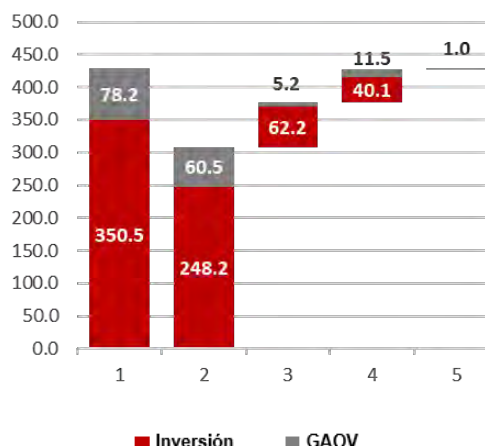
### Portafolio de proyectos institucionales

En 2023 el portafolio de proyectos institucionales se integró por seis proyectos, mismos que ya se encontraban en ejecución desde 2022. De estos, cuatro proyectos continuarán actividades en 2024, mientras que dos atenderán básicamente actividades para su cierre administrativo en el primer bimestre de 2024.

Durante 2023, el “Programa de Implementación de la Reforma”, cuyo objetivo central es poner a disposición de derechohabientes las distintas opciones de financiamiento que se habilitaron con la modificación a la Ley del Infonavit en diciembre de 2020, así como realizar diversos ajustes a algunas de las opciones de financiamiento con que el Instituto ya contaba desde antes de la citada reforma, se mantuvo como el proyecto institucional más importante del portafolio, tanto por la cantidad de soluciones nuevas generadas o actualizadas, como por los esfuerzos de coordinación transversal a nivel institucional y la administración del trabajo paralelo ejecutado por los distintos equipos participantes en este Programa.

En la Asamblea General de abril de 2023, el presupuesto del portafolio de proyectos se actualizó a 429 mdp, de los cuales se ejercieron 309 mdp (72%), 52 mdp fueron economías (12%, columnas b y d de la tabla 21), es decir ahorros, y únicamente 1 mdp no se ejerció (0.2%). Cabe señalar que durante la programación de los recursos requeridos para 2024, las áreas ejecutoras del presupuesto de los proyectos determinaron que 67 mdp (16% del presupuesto actualizado) no serían empleados en 2023 y se solicitarían para utilizarse en 2024, atendiendo los propios ajustes que experimentaron los planes de trabajo de los proyectos relacionados con tiempos de ejecución, así como el calendario de adquisiciones de productos y servicios de diferentes proveedores.

Gráfica 41. Ejercicio del presupuesto 2023 (mdp)



1. Presupuesto actualizado en la HAG de abril 2023: 429 mdp
2. Presupuesto ejercido en 2023: 309 mdp
3. Presupuesto reprogramado por los proyectos para 2024: 67 mdp
4. Economías: 52 mdp (considera las declaradas durante las modificaciones al presupuesto más las identificadas al cierre del ejercicio, ver Tabla 21)
5. Presupuesto no ejercido: 1 mdp

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con información de la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.

Tabla 21. Presupuesto autorizado 2023 (mdp)

Proyectos	HAG abril 2023 (a+b+c+d+e)	Modificaciones		Ejercido (c)	Sin ejercer	
		Reprogramado para 2024 (a)	Economías (b)		Economías (d)	Sub-ejercicio (e)
Rediseño SAP (FICO - TRM)	187.6	67.4	0.0	119.1	0.0	1.0
Programa de Implementación de Reforma	143.8	0.0	7.5	105.6	30.7	0.0
Experiencia Infonavit Digital	52.9	0.0	0.0	42.8	10.2	0.0
Sistema de Información Infonavit	22.6	0.0	0.0	21.3	1.3	0.0
Reportes Regulatorios para la CNBV	21.8	0.0	0.0	20.0	1.8	0.0
Reingeniería del Servicio de Citas	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Total</b>	<b>428.7</b>	<b>67.4</b>	<b>7.5</b>	<b>308.7</b>	<b>44.0</b>	<b>1.0</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con información de la Subdirección General de Administración y Recursos Humanos.

### Resultados principales

En 2023 se pusieron en operación diferentes soluciones y servicios en favor de las y los derechohabientes, acreditados y patronos, así como de las propias áreas del Instituto con soluciones a requerimientos que facilitarán el seguimiento y control de las soluciones y servicios liberados.

Las actividades realizadas por algunos proyectos en 2023 tuvieron un perfil preparativo o netamente de desarrollo

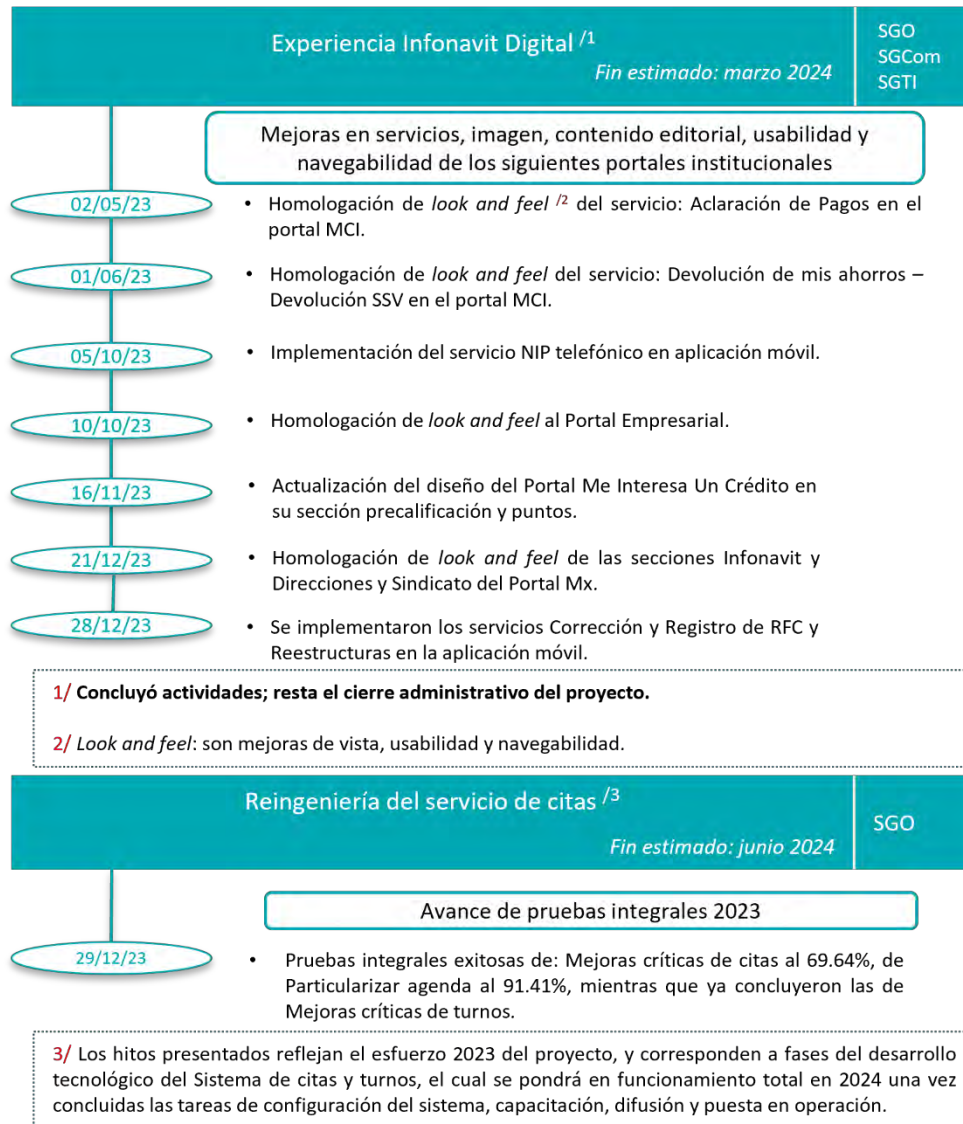
tecnológico, por lo que su ejecución no implicó la puesta en operación de soluciones o servicios, pero sí alcanzaron hitos parciales que serán aprovechados en las fases subsecuentes, conforme a sus respectivos planes de trabajo.<sup>40</sup>

Los resultados de los proyectos se lograron a partir del uso de 72% de los 429 mdp del presupuesto del Portafolio de Proyectos Institucionales actualizado en la Asamblea General de abril de 2023; además destaca que las áreas

ejecutoras del presupuesto solicitaron reprogramar 67 mdp para utilizarse en 2024, toda vez que no serían empleados en 2023 dados los ajustes realizados en los planes de trabajo de los proyectos.

A partir de estas consideraciones generales, a continuación, se resumen los principales productos y servicios liberados e hitos cumplidos de los proyectos institucionales en 2023.

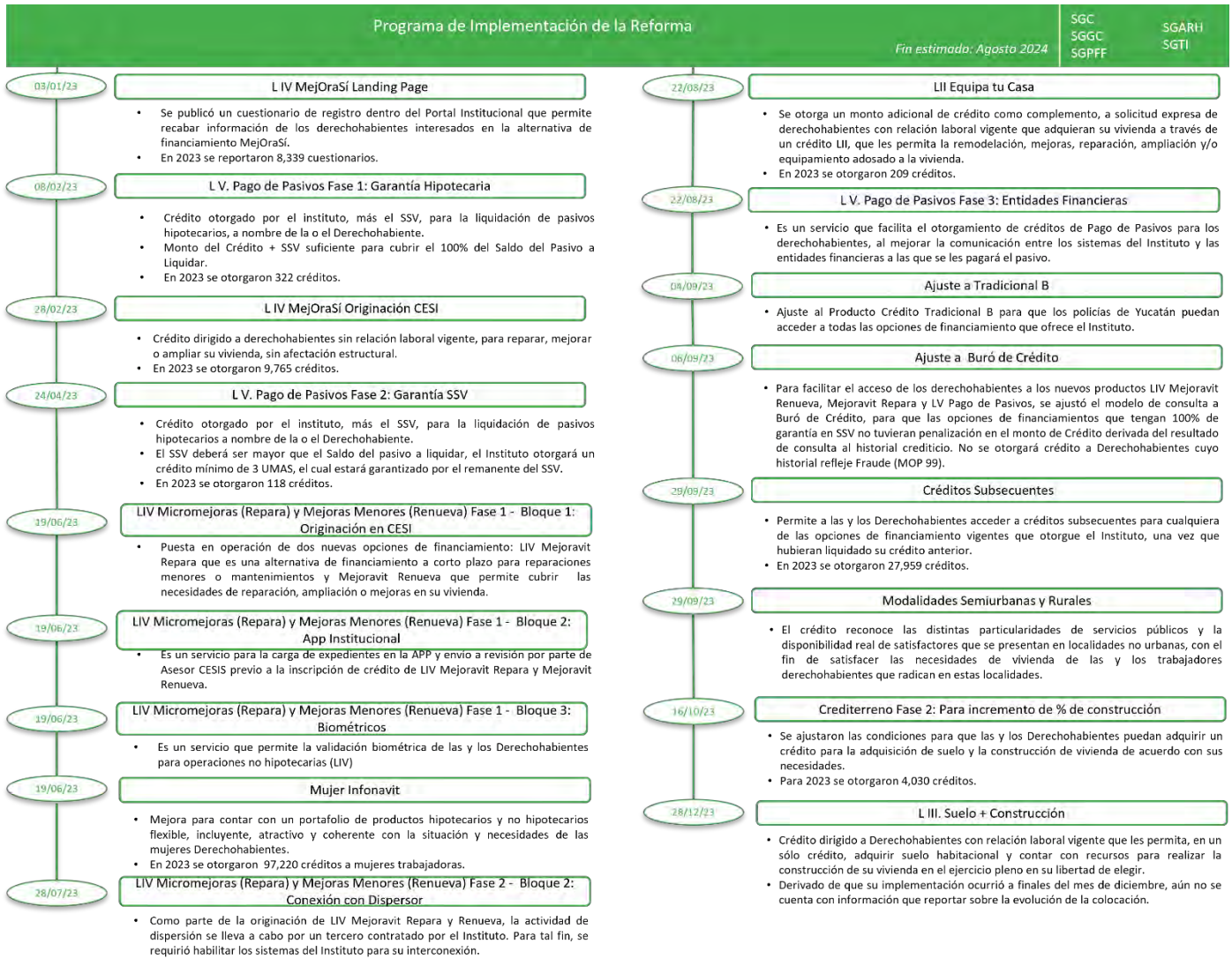
**Diagrama 9. Principales productos y servicios liberados e hitos cumplidos de los proyectos alineados al eje estratégico 1 en 2023**



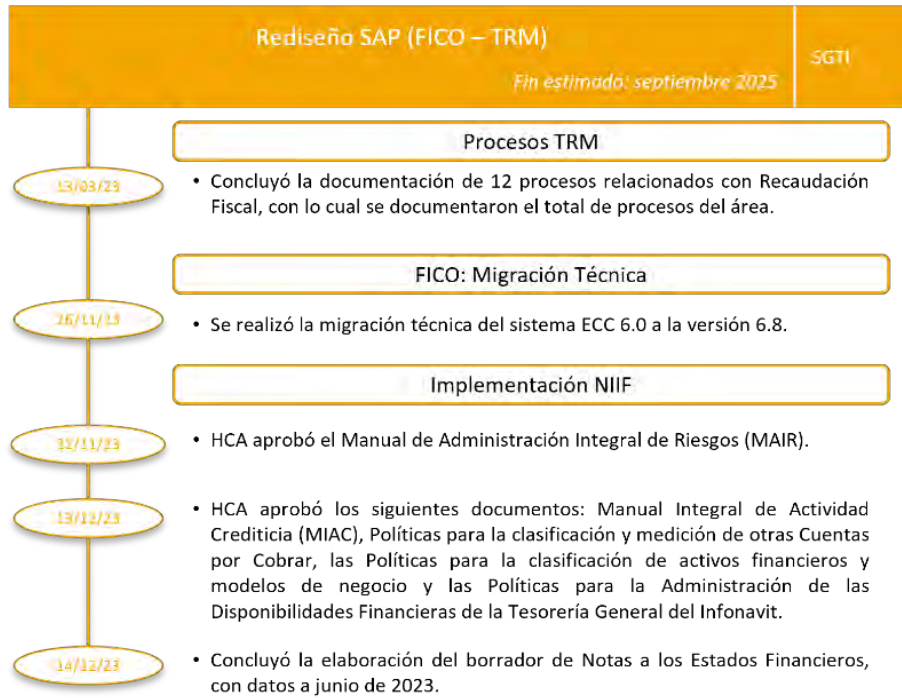
<sup>40</sup> Tal es el caso de Reingeniería del Servicio de Citas y de Rediseño SAP (FICO – TRM).



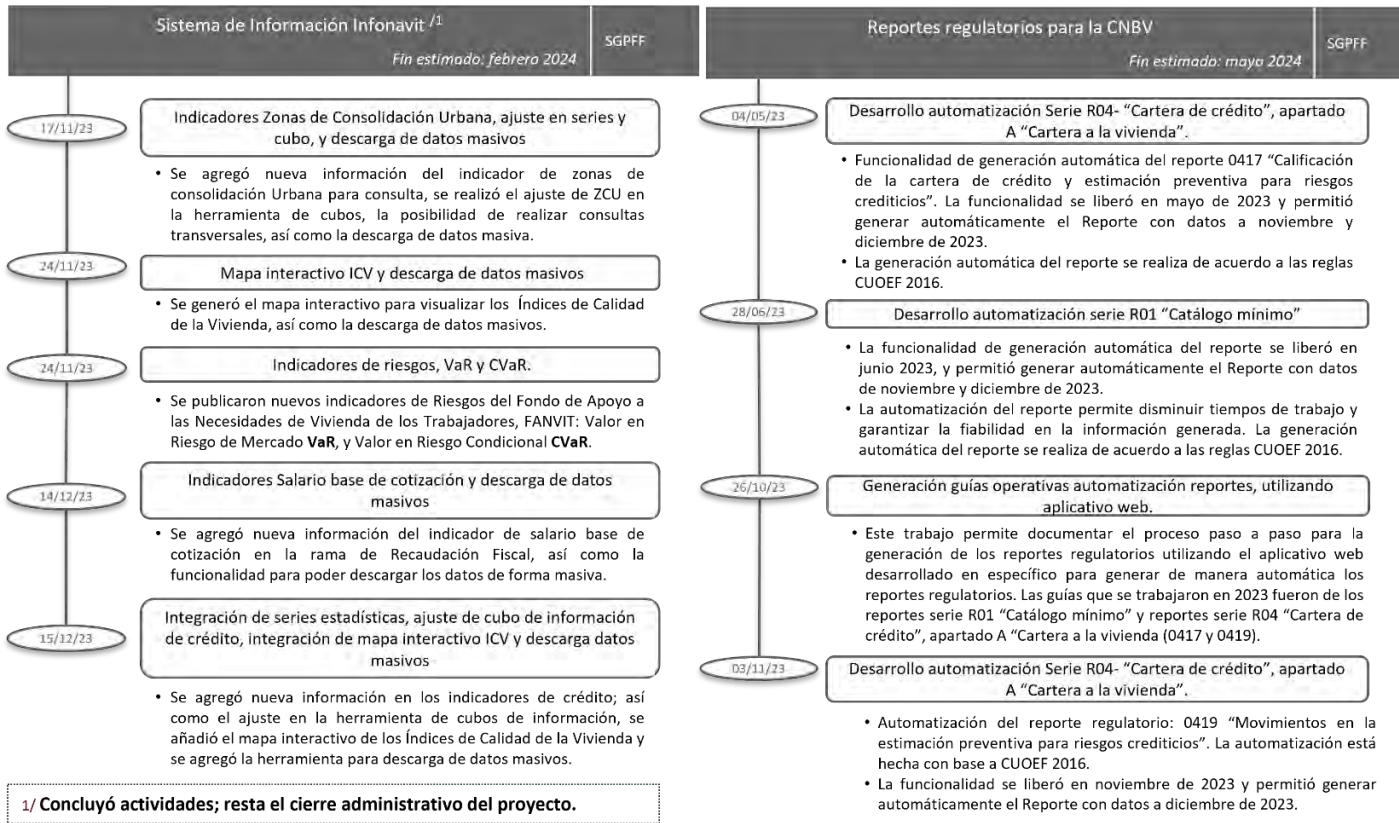
**Diagrama 10. Principales productos y servicios liberados e hitos cumplidos de los proyectos alineados al eje estratégico 2 en 2023**



**Diagrama 11. Principales productos y servicios liberados e hitos cumplidos de los proyectos alineados al eje estratégico 3 en 2023**



**Diagrama 12. Principales productos y servicios liberados e hitos cumplidos de los proyectos alineados a habilitadores en 2023**



1/ Concluyó actividades; resta el cierre administrativo del proyecto.

**Tabla 22. Desempeño de los proyectos institucionales 2023**

Núm.	Proyecto	Semáforo	Si el desempeño es:	Semáforo	Estatus
1	Experiencia Infonavit Digital		Mayor o igual a 94.7%		En tiempo
2	Reingeniería del Servicio de Citas		De 84.3% a 94.6%		Atrasado
3	Reportes Regulatorios para la CNBV		Menor a 84.3%		En riesgo
4	Sistema de Información Infonavit				
5	Programa de implementación de Reforma				
6	Rediseño SAP (FICO – TRM)				

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización.

Nota: El desempeño se mide como el avance observado / avance planeado al 31 de diciembre de 2023.

A continuación, se presentan los principales beneficios esperados y, en su caso, materializados para cada uno de los proyectos del portafolio institucional:

Experiencia Infonavit Digital <sup>41</sup>	
Número	1
Tasa Interna de Retorno (TIR)	En proceso de definición
Índice de Rentabilidad (IR)	En proceso de definición
Beneficios esperados	Beneficios materializados
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar la alineación gráfica de los portales de atención.</li> <li>Disminuir en tiempo y/o facilidad de resolución de servicios y trámites.</li> <li>Mejorar el Índice de experiencia institucional y el Índice de Recomendación Neta.</li> <li>Incrementar el número de usuarios concurrentes en los portales.</li> <li>Disminuir el tiempo de respuesta de los servicios con mayor demanda y mayor número de quejas.</li> <li>Segmentar la Experiencia Institucional de acuerdo con los atributos clave para los usuarios en la atención de un trámite o servicio en los canales digitales.</li> <li>Disminuir el número de quejas.</li> <li>Promover la resolución eficiente de trámites y servicios que los usuarios realizan en los portales institucionales de PortalMX, Mi Cuenta Infonavit (MCI), Portal Empresarial, App móvil e Infonavit fácil.</li> <li>Fomentar la imagen institucional consistente y coherente con la misión del Infonavit.</li> <li>Alinear el desarrollo de una interfaz enfocada a las y los derechohabientes resultando en productos digitales de una mayor calidad.</li> <li>Ofrecer servicios y productos customizados de acuerdo con el ciclo de vida laboral de las y los derechohabientes.</li> <li>Promover la omnicanalidad: que la y el derechohabiente sea capaz de empezar un trámite por algún canal digital y finalizarlo por otro.</li> <li>Disminuir las visitas presenciales a los CESI.</li> <li>Promover un menor gasto por parte del derechohabiente al disminuir las visitas presenciales a un CESI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha contribuido a fomentar la imagen institucional consistente y coherente con la misión del Infonavit, se ha avanzado en la mejora de la usabilidad y navegabilidad tanto en la versión de escritorio, como en la móvil de los portales institucionales, así como en la Experiencia del Usuario en los diferentes canales digitales.</li> <li>Se logró cerrar el portal anterior de Mi Cuenta Infonavit (MCI), ahora todos los servicios se encuentran dentro del nuevo portal, con lo cual se ha mejorado la facilidad para acceder a los servicios, ha disminuido el volumen de encuestas que reportan problemas de acceso a MCI, se ha estabilizado el incremento de las visitas a los Centros de Servicio Infonavit, ha mejorado el Índice de Experiencia y de Recomendación Neta y se consolida el mejorar la experiencia del usuario y se refuerza la atención en 3 ejes: <ul style="list-style-type: none"> <li>Interfaz gráfica, para mejorar la experiencia del usuario a través de un diseño innovador, intuitivo y adaptable a diferentes dispositivos digitales.</li> <li>Seguridad de información, implementando una infraestructura tecnológica y de procesos que garantice más y mejores transacciones digitales.</li> <li>Plataformas tecnológicas, actualización de la infraestructura tecnológica para incrementar y mejorar la disponibilidad del servicio.</li> </ul> </li> <li>Al cierre de diciembre 2023, el portal Infonavit Fácil cuenta con 8,851,487 usuarios, 22,464,563 visitas y una duración promedio por sesión de 1:17 minutos.</li> <li>Con la implementación de servicios en App Móvil se facilita su uso, se obtiene rendimiento optimizado, más autoservicios, personalización y relevancia, y se refuerza la seguridad y privacidad de los usuarios.</li> <li>Con la implementación de la precalificación y puntos en el portal Me Interesa un Crédito (MIUC) mejora la interfaz gráfica y la comunicación con el usuario, se reducen la inconformidad y quejas respecto a los puntos Infonavit, aumenta el número de usuarios que terminan el proceso, además, con las especificaciones de la Consulta de Buró de Crédito y a las condiciones financieras se crea mayor conocimiento sobre el proceso.</li> <li>Con la nueva propuesta de las secciones de El Infonavit y Direcciones y Sindicato correspondientes a "El Instituto" dentro del Portal Institucional, se realiza una navegación más eficiente, transparente y de fácil acceso.</li> </ul>

<sup>41</sup> Al contar con datos finales del presupuesto utilizado por el proyecto, así como información de cierre 2023 de la atención a Derechohabientes de manera presencial, hasta 2024 se cuenta con insumos para generar el análisis costo – beneficio del proyecto, mismo que concluirá en marzo 2024 y se formalizará antes del cierre administrativo del proyecto. A partir de dicho análisis se conocerán los datos de la tasa interna de retorno y el índice de rentabilidad del proyecto.



Reingeniería del Servicio de Citas	
<b>Número</b>	<b>2</b>
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	<b>14.90%</b>
<b>Índice de Rentabilidad (IR)</b>	<b>1.16</b>
<b>Beneficios esperados</b>	<b>Beneficios materializados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor adaptabilidad de la solución tecnológica a los procesos de negocio.</li> <li>Atender con mayor rapidez y flexibilidad los requerimientos de los Sistemas de Citas y Turnos, reduciendo de manera considerable los tiempos de respuesta.</li> <li>Mayor capacidad de optimizar los procesos de operación mediante la solución tecnológica.</li> <li>Diseño de la solución tecnológica acorde a los estándares tecnológicos de la SGTI.</li> <li>Dar cumplimiento oportuno a requerimientos normativos.</li> </ul>	Se podrá contar con la materialización de los beneficios hasta que finalice el proyecto y el sistema de servicio de citas y turnos se encuentre operando.

Reportes Regulatorios para la CNBV	
<b>Número</b>	<b>3</b>
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	<b>12.00%</b>
<b>Índice de Rentabilidad (IR)</b>	<b>1.08</b>
<b>Beneficios esperados</b>	<b>Beneficios materializados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con una solución tecnológica integral, Institucional y transversal que permita generar de forma automatizada 11 reportes regulatorios para la CNBV, que consolide y concilie la información, que cuente con las validaciones previas del área de negocio y que permita asegurar el cumplimiento en tiempo y forma con las obligaciones establecidas en la CUEEF 2016.</li> <li>Publicación de la normativa para la generación de los reportes de manera automatizada.</li> </ul>	<p>Se cuenta con la solución tecnológica que automatiza la generación de los reportes de las siguientes series:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>R01 "Catálogo mínimo" (Contiene un reporte).</li> <li>R04 "Cartera de Crédito" (se automatizó el reporte A0417 - "Calificación de la cartera de crédito y estimación preventiva para riesgos crediticios" y el reporte 0419 "Movimientos en la estimación preventiva para riesgos crediticios")</li> <li>R08 "Colocación de valores y otros préstamos" (Contiene dos reportes).</li> <li>R14 "Información cualitativa" (Contiene un reporte).</li> <li>R16 "Riesgos" (Contiene un reporte).</li> </ul>

Sistema de Información Infonavit	
<b>Número</b>	<b>4</b>
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	<b>21.60%</b>
<b>Índice de Rentabilidad (IR)</b>	<b>1.78</b>
<b>Beneficios esperados</b>	<b>Beneficios materializados</b>
<p>Disponibilidad de información oportuna del Infonavit para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los procesos de las áreas del Infonavit y toma de decisiones.</li> <li>Los programas de mejora en el servicio.</li> <li>El perfilamiento de soluciones de crédito y cartera.</li> <li>Elaborar análisis de sensibilidad de las principales variables.</li> <li>Investigación y estudios.</li> <li>Análisis de costos y productividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La funcionalidad de cubos de información permite que el usuario seleccione hasta 5 variables de forma simultánea y modifique de forma interactiva la jerarquía de los cruces de acuerdo a las necesidades que presente el usuario y exportar su consulta en un formato editable Excel.</li> <li>Mapas Interactivos, la cual permite al usuario manejar datos de manera visual, ofrece como opción la selección de las variables relevantes de los tipos de vivienda y créditos otorgados, esta información puede ser descargada para detallar su análisis.</li> <li>Las secciones de series estadísticas y cubos de información cuentan con un manual de usuario para mejorar la experiencia en el uso de la herramienta.</li> <li>Detención de necesidades del usuario y mejoras en el sistema, mediante las campañas de difusión externa (redes sociales) e interna.</li> <li>Ahorro del 10% de tiempo que los Gerentes Sénior destinaban a la generación de información. *</li> <li>Ahorro del 25% de tiempo que los Gerentes, Consultores Master, Subgerentes y Personal técnico destinaban a la generación de información. *</li> <li>Transparencia y rendición de cuentas con datos públicos.</li> <li>Transparencia para los derechohabientes y empresas, los cuales pueden consultar la forma en la que el instituto administra los recursos que aportan al fondo nacional de vivienda y las acciones que toman para poder ofrecer un crédito.</li> <li>Disminución en el riesgo operativo para el instituto, disminución de costos operativos; mejora y centralización de datos, información disponible para toma de decisiones, identificación de oportunidades y generación de estrategias.</li> </ul> <p><i>*Al cierre del proyecto del SII se lanzó una encuesta para medir el esfuerzo en recursos y personal de las áreas que proveen insumos al proceso de generación del SII.</i></p>

Programa de implementación de la Reforma <sup>42</sup>	
Número	5
Tasa Interna de Retorno (TIR)	En proceso de definición
Índice de Rentabilidad (IR)	En proceso de definición
Beneficios esperados	Beneficios materializados
<ul style="list-style-type: none"> <li>El incremento de derechohabientes a los que se les puede ofrecer una opción de financiamiento.</li> <li>Aumentar la cantidad de soluciones que se ajustan a las necesidades del mayor número de derechohabientes, haciendo un ejercicio pleno del derecho a la vivienda.</li> <li>El impacto sobre el instituto con un incremento en la calidad de la originación de los nuevos créditos, mayor dinamismo en el portafolio por crédito de corto plazo que no permanecen tanto tiempo en el balance.</li> <li>Proporcionar soluciones tecnológicas que además de facilitar y eficientar la operación de las nuevas opciones de financiamiento, brinden valor agregado y mejores la experiencia de usuario del derechohabiente.</li> </ul>	<p>La siguiente numerología corresponde solo a 2023:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento Edad 70 años: 1,245 trabajadores beneficiados con un crédito. Se colocaron 316.5 mdp.</li> <li>Incremento Monto Máximo de Crédito: 83,661 trabajadores beneficiados con un crédito. Se colocaron 914.7 mdp.</li> <li>Segundo Crédito: Se brindan créditos fondeados al 100% por Infonavit que consideran las necesidades actuales de los Derechohabientes, se han beneficiado 17,170 trabajadores, se colocaron 19,944.9 mdp.</li> <li>MejoraSí: 45,561 trabajadores beneficiados, se colocaron 2,258.1 mdp.</li> <li>Línea III – NECP: Se brinda un esquema de tasas para la Línea III, que considera las necesidades actuales de los Derechohabientes, se han beneficiado 9,538 trabajadores, se colocaron 5,013.2 mdp.</li> <li>MejOraSí <i>Landing Page</i>: Se publicó un cuestionario de registro dentro del Portal Institucional que permite recabar información de los derechohabientes interesados en la alternativa de financiamiento MejOraSí, se ha reportado un total de 8,339 cuestionarios (último reporte realizado en el tercer trimestre de 2023).</li> <li>MejOraSí CESI: Se puso en marcha la opción de financiamiento, el cual está dirigido a derechohabientes sin relación laboral vigente con el que podrán reparar, mejorar o ampliar su vivienda, se han originado 9,765 créditos.</li> <li>Pago de Pasivos con Garantía Hipotecaria: Crédito para la liquidación de sus pasivos hipotecarios contratados con Entidades Financieras, 322 trabajadores beneficiados con un crédito. Se colocaron 107.7 mdp (incluye el ajuste aprobado a buró de crédito).</li> <li>Pago de Pasivos con Garantía SCV: Crédito para la liquidación de sus pasivos hipotecarios contratados con Entidades Financieras, 118 trabajadores beneficiados con un crédito. Se colocaron 1.1 mdp (incluye el ajuste a buró de crédito).</li> <li>Creditero: 4,030 trabajadores beneficiados, se colocaron 1,819.3 mdp.</li> <li>Micromejoras (Mejoravit Repara) y Mejoras Menores (Mejoravit Renueva): Se han originado 59,313 créditos con un monto de 3,613.9 mdp (incluye el ajuste a buró de crédito).</li> <li>Mujer Infonavit: 97,220 trabajadoras beneficiadas con un crédito, se colocaron 38,464.4 mdp.</li> <li>Equipa tu Casa: Se han ejercido 209 créditos con un monto de 8.8 mdp.</li> <li>Créditos Subsecuentes: 27,959 trabajadores beneficiados con un crédito, se colocaron 8,415.4 mdp.</li> </ul>

Rediseño SAP (FICO-TRM) <sup>43</sup>	
Número	6
Tasa Interna de Retorno (TIR)	En proceso de definición
Índice de Rentabilidad (IR)	En proceso de definición
Beneficios esperados	Beneficios materializados
<p>SAP (FICO-TRM):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis contable un 30% más rápido.</li> <li>Reducción del 5% al 10% en los costos operativos de informes y análisis de operaciones y negocios.</li> <li>Reducción del 40% al 50% en días para cerrar libros anuales.</li> <li>Reducción del 20% al 40% en el Libro Mayor y los costos de cierre financiero.</li> <li>Disminuir a redundancia de datos hasta en un 50%.</li> <li>La integración de todos los procesos en una sola plataforma y la integración nativa entre TRM y SAP FICO disminuirá cargas de trabajo actuales derivadas de contabilidades semiautomáticas y conciliaciones operativas manuales.</li> </ul> <p>NIIF:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de estándares de alta calidad.</li> <li>Reflejo del valor real de los activos.</li> <li>Comparabilidad con otras entidades.</li> </ul>	<p>En etapas de desarrollo por lo que los beneficios aún no se materializan</p>

<sup>42</sup> Una vez que todos los productos del Programa de Implementación de Reforma hayan sido aprobados por el HCA, se estará en posibilidad de generar el análisis costo – beneficio del Programa, usando todos los flujos de beneficios presentados para obtener un flujo único que permita estimar la Tasa Interna de Retorno y el Índice de Rentabilidad del programa. Este análisis se estará desarrollando durante el segundo semestre de 2024.

<sup>43</sup> El proyecto aún tiene un horizonte de ejecución hasta 2025; será cuando haya concluido la implementación de NIIF y se haya formalizado el plan de trabajo de implementación del tramo TRM, cuando se podrá generar un análisis costo – beneficio robusto que permita identificar la Tasa Interna de Retorno y el Índice de Rentabilidad del proyecto. Se proyecta que ello sucederá a finales de 2024.

- Mayor transparencia en la información financiera divulgada.
- Dar cumplimiento a la regulación establecida por la CNBV en el año 2023 y evitar multas, así como transparentar la información financiera del instituto.
- Ejecución de cierres contables en menos tiempo, así como la solicitud y extracción de información más rápida.

## Resultados del Programa Operativo Anual 2023

En 2023, el Instituto colocó 434,029 acciones de crédito, lo que representó un incremento de 20.6% con respecto a 2022 y un avance de 97.8% respecto a la proyección del Programa Operativo Anual (POA).

Por línea de crédito destaca la mayor colocación en Línea II (adquisición de vivienda), ya que registró un avance de 102.4% con respecto a lo proyectado en el POA y creció 8.0% con respecto a 2022. Del total de créditos otorgados en Línea II, 51% fue para compra de vivienda nueva.

Dentro de Línea II, Segundo Crédito tuvo un avance de 63.1% ya que dejó de operar en octubre una vez que se pusieron en marcha los créditos subsecuentes.

Si bien en Línea IV (mejoras y ampliación) se registró un incremento de 60.1% con respecto a 2022, el avance con respecto al POA fue de 90.4%. Esto se debió a la colocación del piloto para derechohabientes no activos mejOraSí. La puesta en marcha del programa se desfasó derivado de la modificación en el plan de trabajo de proyecto de Reforma a la Ley del Infonavit, ajustando la fecha de implementación para marzo 2023. Asimismo, se tuvo un arranque paulatino, principalmente por ajustes en la operación y a un monto de colocación promedio mayor al inicialmente esperado, con montos de crédito promedio de 65,214 pesos, en comparación con el monto estimado previo a su implementación que fue de 50,000 pesos.

El 20 de junio 2023, comenzó la operación de los nuevos productos de Mejoravit Renueva y Mejoravit Repara. Al cierre de diciembre se colocaron 59,313 créditos, generando una derrama de crédito de 3,614 mdp financiada por el Instituto.

En relación con la colocación de Línea V (pago de pasivos), se han presentado complicaciones extrínsecas al Instituto para absorber mayor demanda, principalmente por la dificultad para que la banca comercial libere clientela, lo que motivó un avance de 9% respecto al POA.

**Tabla 23. Colocación cierre 2023 por línea y producto**

Línea y producto de crédito	2023			2022	2023 vs 2022 (%)
	Avance al 31-dic	Proyección 2023	% Avance vs Proyección 2023	Avance al 31-dic	
<b>Línea II adquisición de vivienda</b>	<b>297,789</b>	<b>290,865</b>	<b>102.4%</b>	<b>275,754</b>	<b>8.0%</b>
Crédito Infonavit	237,316	234,450	101.2%	215,325	10.2%
Infonavit Total	16,350	12,268	133.3%	10,938	49.5%
Cofinanciamiento	16,809	19,623	85.7%	18,101	-7.1%
Segundo Crédito	15,480	24,524	63.1%	20,408	-24.1%
Apoyo Infonavit	11,834			10,982	7.8%
<b>Línea II compra de suelo</b>	<b>3,208</b>	<b>1,383</b>	<b>232.0%</b>	<b>822</b>	<b>290.3%</b>
<b>Línea III construcción</b>	<b>9,645</b>	<b>10,000</b>	<b>96.5%</b>	<b>6,068</b>	<b>58.9%</b>
Crédito Infonavit	9,607	9,976	96.3%	6,062	58.5%
ConstruYo	38	24	158.3%	6	533.3%
<b>Línea IV mejoras y ampliación</b>	<b>122,903</b>	<b>135,997</b>	<b>90.4%</b>	<b>76,785</b>	<b>60.1%</b>
Remodelavit y otros			0.0%	12,148	-100.0%
Mejoravit	103,112	85,437	120.7%	64,092	60.9%
ConstruYo	731	560	130.5%	545	34.1%
MejOraSí	19,060	50,000	38.1%		
<b>Línea V pago de pasivos</b>	<b>484</b>	<b>5,399</b>	<b>9.0%</b>	<b>420</b>	<b>15.2%</b>
<b>Créditos totales</b>	<b>434,029</b>	<b>443,644</b>	<b>97.8%</b>	<b>359,849</b>	<b>20.6%</b>

Fuente: Subdirección General de Crédito.

En el año, la derrama total de créditos fue de 259,792 mdp, lo que representa un incremento de 18.9% con respecto a 2022 y un avance de 112% con respecto a lo proyectado. Esta ha sido la derrama económica anual más alta en los últimos cinco años.

**Tabla 24. Derrama de crédito 2022-2023 (mdp)**

Derrama de Crédito	2022	2023	POA 2023	Var. Anual %	% de avance POA
Infonavit	159,346	206,345	196,182	29.5%	105.2%
Monto de crédito	133,446	177,469	165,914	33.0%	107%
Saldo de la subcuenta de vivienda	25,900	28,876	30,268	11.5%	95%
Entidades financieras	59,103	53,447	35,301	-9.6%	151%
<b>Derrama total</b>	<b>218,449</b>	<b>259,792</b>	<b>231,482</b>	<b>18.9%</b>	<b>112%</b>

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

En 2023, el 26% de los créditos hipotecarios fue colocado hasta el decil V de ingresos; es decir, hasta \$9,965; mientras que el 21% se concentró para el decil X (ingresos desde 19,003.55). Lo anterior puede deberse, como se ha observado recientemente, a la falta de oferta de vivienda de menor valor.

La colocación crediticia de 2023 correspondió en un 72% a créditos hipotecarios (311,088 créditos) y 28% a no hipotecarios (122,941 créditos). Los créditos hipotecarios se incrementaron en 5.4% respecto a 2022 y los no hipotecarios 90.2%.



**Tabla 25. Colocación de crédito, 2022-2023**

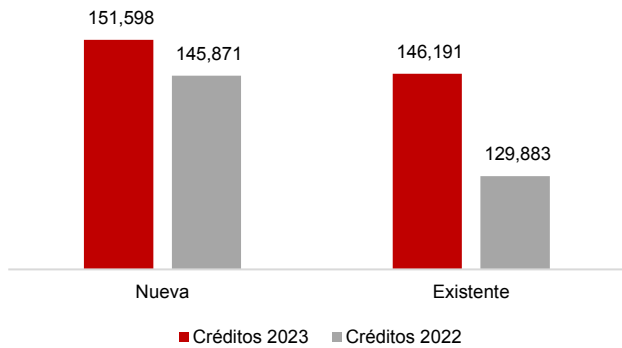
Tipo de crédito	Créditos			Diferencia	
	2022	POA 2023	2023	Var. anual (%)	% Avance POA
Hipotecarios	295,206	307,623	311,088	5.4%	101.1%
No hipotecarios	64,643	136,021	122,941	90.2%	90.4%
<b>Total de créditos</b>	<b>359,849</b>	<b>443,644</b>	<b>434,029</b>	<b>20.6%</b>	<b>97.8%</b>

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

Los créditos hipotecarios representaron un 1.1% más que los proyectado en 2023 y los no hipotecarios alcanzaron 90.4% de lo estimado.

En línea II, adquisición de vivienda, por tipo de vivienda se observa un incremento de 3.9% en vivienda nueva y 12.6% de vivienda existente respecto al mismo periodo de 2022.

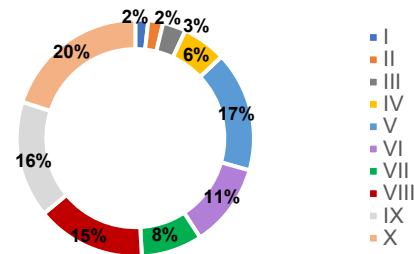
**Gráfica 42. Colocación de créditos línea II para adquisición de vivienda por tipo nueva y existente, diciembre 2022 y 2023**



Fuente: Subdirección General de Crédito.  
Nota: Incluye Apoyo Infonavit.

La colocación de créditos al cierre de diciembre 2023 generó una derrama de crédito de 259,791.6 mdp. Del total, 177,469.1mdp corresponde al monto de crédito fondeado por Infonavit, 28,875.7 mdp al saldo de la subcuenta de vivienda utilizado para la operación crediticia y 53,446.8 mdp fue el fondeo de Entidades Financieras.

**Gráfica 43. Composición de los créditos hipotecarios por decil de ingreso 2023 (porcentaje)**

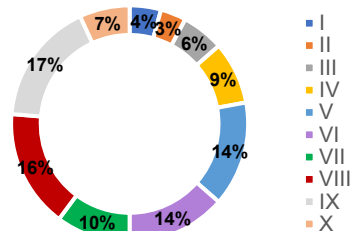


Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con datos de la Subdirección General de Crédito.

Nota: Los rangos de los deciles de ingresos varían de los presentados en el Plan Estratégico y Financiero 2023-2027 ya que se actualizaron con la información del salario diario integrado (SDI) de los trabajadores activos registrados ante el Infonavit al cierre del primer bimestre de 2023. Con dichos registros se obtuvieron los siguientes valores en pesos por decil para el primer bimestre de 2023: Decil I y Decil II (hasta \$6,617.17); Decil III (de \$6,617.17 a \$6,992.00); Decil IV (de \$6,992.01 a \$8,199.18); Decil V (de \$8,199.19 a \$9,965.42); Decil VI (de \$9,965.43 a \$11,290.56); Decil VII (de \$11,290.57 a \$14,006.80); Decil VIII (de \$14,006.81 a \$19,003.34); Decil IX (de \$19,003.35 a \$30,155.28); Decil X (de \$30,155.29 a \$76,927.20). Los deciles 1, 2 y 3 se empalman ya que, de acuerdo con información de la Coordinación General de Recaudación Fiscal, al cierre del primer bimestre de 2023, 22% de los trabajadores derechohabientes ganó un SDI mensual (\$6,617.17 pesos).

En el caso de los créditos no hipotecarios, el 36% de la colocación se hizo hasta el decil V de ingresos, siendo la mayor proporción de colocación la del decil VIII (de \$14,006.81 a \$19,003.34) con el 17%.

**Gráfica 44. Composición de los créditos no hipotecarios por decil de ingreso 2023 (porcentaje)**



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

Nota: Los rangos de los deciles de ingresos varían de los presentados en el Plan Estratégico y Financiero 2023-2027 ya que se actualizaron con la información del salario diario integrado (SDI) de los trabajadores activos registrados ante el Infonavit al cierre del primer bimestre de 2023. Con dichos registros se obtuvieron los siguientes valores en pesos por decil para el primer bimestre de 2023: Decil I y Decil II (hasta \$6,617.17); Decil III (de \$6,617.17 a \$6,992.00); Decil IV (de \$6,992.01 a \$8,199.18); Decil V (de \$8,199.19 a \$9,965.42); Decil VI (de \$9,965.43 a \$11,290.56); Decil VII (de \$11,290.57 a \$14,006.80); Decil VIII (de \$14,006.81 a \$19,003.34); Decil IX (de \$19,003.35 a \$30,155.28); Decil X (de \$30,155.29 a \$76,927.20). Los deciles 1, 2 y 3 se empalman ya que, de acuerdo con información de la Coordinación General de Recaudación Fiscal, al cierre del primer bimestre de 2023, 22% de los trabajadores derechohabientes ganó un SDI mensual (\$6,617.17 pesos).

Los estados con mayor contribución a la colocación crediticia a diciembre fueron: Nuevo León (11.8% del total de créditos), Jalisco (9.6%), Estado de México (7.4%), Chihuahua (6.1%) y Ciudad de México (5.8%).

**Tabla 26. Ranking por número de créditos 2023 de colocación por delegación regional**

Ranking	Delegación	Avance al 31-dic	Proyección 2023	Total con MejOraSi al 31 de dic	Var anual (%)	% de avance 2023 respecto al POA
1	Nuevo León	51,065	46,024	51,419	19%	● 111%
2	Jalisco	39,099	30,511	41,862	35%	● 128%
3	México	30,440	36,591	32,194	7%	● 83%
4	Chihuahua	26,277	2,851	26,691	12%	● 922%
5	Ciudad de México	19,472	6,250	25,054	57%	● 312%
6	Tamaulipas	23,542	19,623	24,004	20%	● 120%
7	Baja California	21,663	19,876	22,080	15%	● 109%
8	Coahuila	21,563	31,677	21,729	14%	● 68%
9	Guanajuato	21,311	19,903	21,637	14%	● 107%
10	Veracruz	14,972	12,456	15,800	32%	● 120%
11	Sonora	14,057	13,344	14,143	17%	● 105%
12	Quintana Roo	12,002	8,849	12,088	19%	● 136%
13	Querétaro	11,675	9,838	11,822	20%	● 119%
14	Puebla	10,151	10,034	10,680	16%	● 101%
15	Durango	10,474	8,120	10,539	31%	● 129%
16	Aguascalientes	9,747	8,697	10,000	21%	● 112%
17	Hidalgo	9,491	7,044	9,995	23%	● 135%
18	San Luis Potosí	9,919	7,619	9,955	16%	● 130%
19	Sinaloa	9,727	8,874	9,827	12%	● 110%
20	Yucatán	8,272	8,831	8,508	12%	● 94%
21	Chiapas	4,976	18,987	7,033	59%	● 26%
22	Michoacán	5,862	5,260	5,928	20%	● 111%
23	Tabasco	4,720	4,251	5,068	20%	● 111%
24	Morelos	3,992	4,146	4,230	14%	● 96%
25	Colima	3,491	25,821	3,561	31%	● 14%
26	Baja California Sur	3,233	3,966	3,313	5%	● 82%
27	Zacatecas	2,845	2,946	2,877	18%	● 97%
28	Campeche	2,374	2,476	2,580	22%	● 96%
29	Tlaxcala	2,406	2,366	2,567	7%	● 102%
30	Nayarit	2,501	2,430	2,533	20%	● 103%
31	Guerrero	2,033	2,171	2,177	1%	● 94%
32	Oaxaca	1,617	1,812	2,135	40%	● 89%
<b>Total general</b>		<b>414,969</b>	<b>393,644</b>	<b>434,029</b>	<b>21%</b>	<b>● 105%</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con datos de la Subdirección General de Crédito.  
 Nota: Para fines ilustrativos, se considera que un avance por debajo del 80% de cumplimiento corresponde a semáforo naranja, mayor o igual a 80% y menor al 100% el semáforo es amarillo y mayor o igual a 100% el semáforo es verde.

**Tabla 27. Créditos hipotecarios para vivienda nueva<sup>1/</sup> por decil de ingreso, 2023**

Delegación	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	Total
Aguascalientes	95	133	170	389	704	680	410	608	662	780	4,631
Baja California	5	3	7	38	1253	518	654	1,408	1,415	1,604	6,905
Baja California Sur	5	17	11	32	103	36	28	46	88	234	600
Campeche	1	3	-	1	15	1	4	6	9	31	71
Chiapas	15	22	33	64	163	99	48	91	126	200	861
Chihuahua	79	55	67	201	885	568	517	888	766	1,305	5,331
Ciudad de México	18	11	16	21	276	36	26	43	84	1,918	2,449
Coahuila	72	66	134	304	1209	795	711	1,209	1,183	1,559	7,242
Colima	26	52	59	111	227	172	110	215	229	231	1,432
Durango	83	208	239	529	318	688	301	353	346	314	3,379
Guanajuato	185	260	382	685	1,192	1218	737	1,131	1,143	1,458	8,391
Guerrero	8	5	4	16	87	15	12	15	25	238	425
Hidalgo	99	99	155	332	1103	581	384	607	762	1,507	5,629
Jalisco	390	323	527	1,058	2,278	1,890	1,139	2,053	2,343	2,830	14,831
México	193	173	244	618	1665	998	687	1,225	1,288	2,525	9,616
Michoacán	60	89	135	223	316	285	123	247	257	401	2,136
Morelos	8	5	5	11	95	13	8	15	34	531	725
Nayarit	22	31	33	41	228	74	46	78	140	344	1,037
Nuevo León	365	374	556	1,197	4,366	3,010	2,562	5,174	5,466	3,655	26,725
Oaxaca	8	5	8	12	48	16	10	18	24	74	223
Puebla	130	134	226	373	638	496	221	375	450	1,214	4,257
Querétaro	50	54	73	131	942	249	215	359	501	2,632	5,206
Quintana Roo	249	270	378	849	1,241	1237	752	1,214	1,264	1,441	8,895
San Luis Potosí	57	60	75	172	756	366	271	525	668	1035	3,985
Sinaloa	94	79	132	211	543	348	210	379	423	686	3,105
Sonora	56	59	92	155	823	509	455	811	746	863	4,569
Tabasco	20	13	25	28	203	52	20	73	118	257	809
Tamaulipas	29	24	43	135	927	816	1,097	2,563	2045	675	8,354
Tlaxcala	17	28	72	134	129	134	58	87	74	200	933
Veracruz	80	126	212	377	471	467	275	393	432	810	3,643
Yucatán	157	202	265	474	636	774	363	559	597	939	4,966
Zacatecas	31	33	34	75	236	182	76	132	234	208	1,241
<b>Total general</b>	<b>2,707</b>	<b>3,016</b>	<b>4,412</b>	<b>8,997</b>	<b>24,076</b>	<b>17,323</b>	<b>12,530</b>	<b>22,900</b>	<b>23,942</b>	<b>32,699</b>	<b>152,602</b>

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

Notas:

1/ Los rangos de los deciles de ingresos varían de los presentados en el Plan Estratégico y Financiero 2023-2027 ya que se actualizaron con la información del salario diario integrado (SDI) de los trabajadores activos registrados ante el Infonavit al cierre del primer bimestre de 2023. Con dichos registros se obtuvieron los siguientes valores en pesos por decil para el primer bimestre de 2023: Decil I y Decil II (hasta \$6,617.17); Decil III (de \$6,617.17 a \$6,992.00); Decil IV (de \$6,992.01 a \$8,199.18); Decil V (de \$8,199.19 a \$9,965.42); Decil VI (de \$9,965.43 a \$11,290.56); Decil VII (de \$11,290.57 a \$14,006.80); Decil VIII (de \$14,006.81 a \$19,003.34); Decil IX (de \$19,003.35 a \$30,155.28); Decil X (de \$30,155.29 a \$76,927.20). Los deciles 1, 2 y 3 se empalman ya que, de acuerdo con información de la Coordinación General de Recaudación Fiscal, al cierre del primer bimestre de 2023, 22% de los trabajadores derechohabientes ganó un SDI mensual (\$6,617.17 pesos).

2/ No incluye Apoyo Infonavit.

**Tabla 28. Créditos hipotecarios para vivienda existente por decil de ingreso, 2023**

Delegación	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	Total
Aguascalientes	67	105	143	225	330	406	231	370	397	328	<b>2,602</b>
Baja California	1	2	8	20	1572	575	710	1,485	1,804	1,410	<b>7,587</b>
Baja California Sur	24	27	33	58	218	78	59	112	153	314	<b>1,076</b>
Campeche	26	30	28	67	170	110	47	112	150	282	<b>1,022</b>
Chiapas	27	37	80	139	239	235	111	209	220	215	<b>1,512</b>
Chihuahua	143	121	207	384	1,793	1,226	1,525	2,972	2,648	1,436	<b>12,455</b>
Ciudad de México	69	55	83	137	949	171	161	309	476	3,295	<b>5,705</b>
Coahuila	125	167	252	525	1,762	1071	732	1,309	1,593	1,208	<b>8,744</b>
Colima	32	78	83	153	283	168	125	201	216	198	<b>1,537</b>
Durango	101	111	189	321	347	687	365	450	399	259	<b>3,229</b>
Guanajuato	209	202	365	601	1,482	1105	726	1,296	1,419	958	<b>8,363</b>
Guerrero	32	29	26	81	173	104	49	92	126	228	<b>940</b>
Hidalgo	57	51	143	245	414	368	177	302	326	423	<b>2,506</b>
Jalisco	263	366	653	1,171	1,955	1,974	1,103	1,715	1,761	2,184	<b>13,145</b>
México	199	218	368	768	2,556	1149	798	1,372	1,875	3,504	<b>12,807</b>
Michoacán	80	135	214	305	403	354	193	313	348	428	<b>2,773</b>
Morelos	15	27	57	85	301	126	86	154	213	601	<b>1,665</b>
Nayarit	22	22	33	78	232	91	72	122	191	165	<b>1,028</b>
Nuevo León	152	201	349	577	2,248	1,361	1,187	2,092	2,221	2,577	<b>12,965</b>
Oaxaca	12	9	33	31	98	55	33	47	68	81	<b>467</b>
Puebla	83	98	163	307	570	462	218	406	498	733	<b>3,538</b>
Querétaro	35	33	56	142	725	293	234	487	537	1,073	<b>3,615</b>
Quintana Roo	59	57	96	173	474	291	161	320	433	447	<b>2,511</b>
San Luis Potosí	92	75	138	262	727	463	369	716	823	604	<b>4,269</b>
Sinaloa	140	148	212	400	676	619	376	616	659	560	<b>4,406</b>
Sonora	102	109	143	313	940	717	561	932	889	820	<b>5,526</b>
Tabasco	34	45	99	190	350	223	137	202	246	339	<b>1,865</b>
Tamaulipas	71	132	183	344	1,174	1,037	1,044	1,728	1,534	1,049	<b>8,296</b>
Tlaxcala	12	9	33	66	93	72	59	74	87	64	<b>569</b>
Veracruz	195	243	437	632	1414	880	551	884	1,039	1,123	<b>7,398</b>
Yucatán	54	57	86	142	241	206	126	174	231	319	<b>1,636</b>
Zacatecas	18	35	37	93	157	158	59	105	139	94	<b>895</b>
<b>Total general</b>	<b>2,551</b>	<b>3,034</b>	<b>5,030</b>	<b>9,035</b>	<b>25,066</b>	<b>16,835</b>	<b>12,385</b>	<b>21,678</b>	<b>23,719</b>	<b>27,319</b>	<b>146,652</b>

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

Notas:

1/ Los rangos de los deciles de ingresos varían de los presentados en el Plan Estratégico y Financiero 2023-2027 ya que se actualizaron con la información del salario diario integrado (SDI) de los trabajadores activos registrados ante el Infonavit al cierre del primer bimestre de 2023. Con dichos registros se obtuvieron los siguientes valores en pesos por decil para el primer bimestre de 2023: Decil I y Decil II (hasta \$6,617.17); Decil III (de \$6,617.17 a \$6,992.00); Decil IV (de \$6,992.01 a \$8,199.18); Decil V (de \$8,199.19 a \$9,965.42); Decil VI (de \$9,965.43 a \$11,290.56); Decil VII (de \$11,290.57 a \$14,006.80); Decil VIII (de \$14,006.81 a \$19,003.34); Decil IX (de \$19,003.35 a \$30,155.28); Decil X (de \$30,155.29 a \$76,927.20). Los deciles 1, 2 y 3 se empalman ya que, de acuerdo con información de la Coordinación General de Recaudación Fiscal, al cierre del primer bimestre de 2023, 22% de los trabajadores derechohabientes ganó un SDI mensual (\$6,617.17 pesos).

2/ No incluye Apoyo Infonavit.



**Tabla 29. Créditos no hipotecarios por decil de ingreso, 2023**

Delegación	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	Total
Aguascalientes	139	113	195	232	303	312	204	275	344	124	2,241
Baja California	11	5	7	38	1038	958	1,033	1,665	1,578	574	6,907
Baja California Sur	87	55	79	144	268	146	97	189	291	161	1,517
Campeche	99	53	87	156	146	168	99	136	195	119	1,258
Chiapas	162	108	183	294	382	400	205	317	392	148	2,591
Chihuahua	203	139	236	331	1,139	945	1,038	1,815	1,566	478	7,890
Ciudad de México	375	343	641	978	1402	1295	841	1415	1622	715	9,627
Coahuila	151	170	204	321	802	740	581	838	1,012	308	5,127
Colima	14	31	38	49	88	59	34	52	63	31	459
Durango	375	241	369	539	308	675	355	433	382	117	3,794
Guanajuato	246	174	286	481	430	666	414	566	554	151	3,968
Guerrero	49	28	53	78	103	100	48	70	64	29	622
Hidalgo	37	56	85	109	238	150	101	184	223	93	1,276
Jalisco	493	513	822	1,151	1,106	1,415	891	1,358	1,373	512	9,634
México	236	195	378	634	1,086	947	683	1,132	1,180	500	6,971
Michoacán	42	40	56	66	175	84	39	81	136	109	828
Morelos	96	44	83	165	224	202	114	198	244	89	1,459
Nayarit	37	21	32	28	56	52	31	37	57	24	375
Nuevo León	305	425	703	884	1,572	1,256	933	1,541	1,692	773	10,084
Oaxaca	49	26	60	73	191	106	54	98	130	125	912
Puebla	116	74	141	211	255	239	170	282	291	149	1,928
Querétaro	62	39	60	109	320	198	160	294	310	132	1,684
Quintana Roo	23	19	20	27	63	35	26	43	45	24	325
San Luis Potosí	43	33	65	104	193	181	143	240	253	82	1,337
Sinaloa	176	109	163	233	222	284	169	257	263	139	2,015
Sonora	162	145	191	301	453	520	408	597	540	304	3,621
Tabasco	102	84	120	171	431	208	130	215	331	200	1,992
Tamaulipas	116	66	127	179	951	806	1,030	1,615	1,387	481	6,758
Tlaxcala	48	29	59	123	105	125	93	155	109	44	890
Veracruz	251	168	304	434	573	486	235	438	573	278	3,740
Yucatán	100	67	114	161	141	248	150	186	123	76	1,366
Zacatecas	37	37	32	70	132	87	43	67	143	37	685
<b>Total general</b>	<b>4,442</b>	<b>3,650</b>	<b>5,993</b>	<b>8,874</b>	<b>14,896</b>	<b>14,093</b>	<b>10,552</b>	<b>16,789</b>	<b>17,466</b>	<b>7,126</b>	<b>103,881</b>

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

Notas:

1/ Los rangos de los deciles de ingresos varían de los presentados en el Plan Estratégico y Financiero 2023-2027 ya que se actualizaron con la información del salario diario integrado (SDI) de los trabajadores activos registrados ante el Infonavit al cierre del primer bimestre de 2023. Con dichos registros se obtuvieron los siguientes valores en pesos por decil para el primer bimestre de 2023: Decil I y Decil II (hasta \$6,617.17); Decil III (de \$6,617.17 a \$6,992.00); Decil IV (de \$6,992.01 a \$8,199.18); Decil V (de \$8,199.19 a \$9,965.42); Decil VI (de \$9,965.43 a \$11,290.56); Decil VII (de \$11,290.57 a \$14,006.80); Decil VIII (de \$14,006.81 a \$19,003.34); Decil IX (de \$19,003.35 a \$30,155.28); Decil X (de \$30,155.29 a \$76,927.20). Los deciles 1, 2 y 3 se empalman ya que, de acuerdo con información de la Coordinación General de Recaudación Fiscal, al cierre del primer bimestre de 2023, 22% de los trabajadores derechohabientes ganó un SDI mensual (\$6,617.17 pesos).

2/ No incluye MejoraSí.

**Tabla 30. Créditos totales por rangos de UMA, 2023**

Delegación	Hasta a 2.70	De 2.71 a 4.10	De 4.11 a 5.80	De 5.81 a 9.00	Mayor a 9.00	Total
Aguascalientes	2,666	2,795	1,719	1,347	1,473	10,000
Baja California	729	7,136	6,190	3,910	4,115	22,080
Baja California Sur	709	612	617	580	795	3,313
Campeche	825	544	397	351	463	2,580
Chiapas	3,338	1,372	869	798	656	7,033
Chihuahua	3,129	9,179	6,633	3,906	3,844	26,691
Ciudad de México	9,696	3,453	2,580	2,589	6,736	25,054
Coahuila	3,244	6,370	4,704	3,846	3,565	21,729
Colima	896	876	652	598	539	3,561
Durango	3,783	3,478	1,464	990	824	10,539
Guanajuato	5,206	6,342	3,834	3,203	3,052	21,637
Guerrero	615	422	244	335	561	2,177
Hidalgo	2,198	2,305	1,510	1,763	2,219	9,995
Jalisco	12,189	10,952	6,716	5,488	6,517	41,862
México	7,140	7,176	5,182	5,239	7,457	32,194
Michoacán	1,707	1,332	904	908	1,077	5,928
Morelos	998	706	578	596	1,352	4,230
Nayarit	499	468	444	510	612	2,533
Nuevo León	7,914	14,992	11,900	8,511	8,102	51,419
Oaxaca	882	347	254	322	330	2,135
Puebla	3,068	2,262	1,489	1,435	2,426	10,680
Querétaro	1,766	2,031	1,614	1,911	4,500	11,822
Quintana Roo	2,690	3,254	2,203	1,775	2,166	12,088
San Luis Potosí	1,510	2,544	2,166	1,706	2,029	9,955
Sinaloa	2,500	2,614	1,646	1,460	1,607	9,827
Sonora	2,264	4,463	2,827	2,251	2,338	14,143
Tabasco	1,385	1,002	798	949	934	5,068
Tamaulipas	2,170	9,364	6,719	3,254	2,497	24,004
Tlaxcala	853	707	337	314	356	2,567
Veracruz	4,722	3,661	2,404	2,461	2,552	15,800
Yucatán	2,477	2,248	1,178	1,020	1,585	8,508
Zacatecas	628	743	560	547	399	2,877
<b>Total general</b>	<b>94,396.00</b>	<b>115,750.00</b>	<b>81,332.00</b>	<b>64,873.00</b>	<b>77,678.00</b>	<b>434,029.00</b>

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

Nota: Rangos elaborados con el valor de la UMA de 2023 correspondiente a \$103.7 diarios.

**Tabla 31. Créditos hipotecarios por rangos de UMA, 2023**

Delegación	Hasta a 2.70	De 2.71 a 4.10	De 4.11 a 5.80	De 5.81 a 9.00	Mayor a 9.00	Total general
Aguascalientes	1,677	2,171	1,301	1,038	1,319	7,506
Baja California	238	4,139	4,098	2,848	3,433	14,756
Baja California Sur	248	273	280	303	612	1,716
Campeche	193	221	182	190	330	1,116
Chiapas	478	625	409	398	475	2,385
Chihuahua	1,721	6,114	4,568	2,705	3,279	18,387
Ciudad de México	1,550	633	632	1,122	5,908	9,845
Coahuila	2,134	4,637	3,478	3,004	3,183	16,436
Colima	685	754	582	513	498	3,032
Durango	2,067	2,306	967	668	672	6,680
Guanajuato	3,587	5,003	3,153	2,733	2,867	17,343
Guerrero	254	236	165	236	520	1,411
Hidalgo	1,383	1,948	1,271	1,500	2,113	8,215
Jalisco	6,209	7,998	5,044	4,303	5,911	29,465
México	3,787	4,990	3,722	4,113	6,857	23,469
Michoacán	1,420	1,187	754	721	952	5,034
Morelos	341	305	288	352	1,247	2,533
Nayarit	345	365	383	451	582	2,126
Nuevo León	5,063	12,011	9,850	6,868	7,189	40,981
Oaxaca	138	137	114	137	179	705
Puebla	1,949	1,717	1,129	1,176	2,252	8,223
Querétaro	1,331	1,516	1,213	1,588	4,343	9,991
Quintana Roo	2,507	3,172	2,149	1,716	2,133	11,677
San Luis Potosí	1,202	2,113	1,838	1,500	1,929	8,582
Sinaloa	1,672	2,030	1,332	1,223	1,455	7,712
Sonora	1,343	3,194	2,131	1,781	1,987	10,436
Tabasco	531	566	418	525	688	2,728
Tamaulipas	1,171	6,519	4,901	2,241	1,952	16,784
Tlaxcala	421	399	190	203	303	1,516
Veracruz	2,655	2,768	1,724	1,860	2,225	11,232
Yucatán	1,748	1,782	1,005	875	1,496	6,906
Zacatecas	415	576	413	405	351	2,160
<b>Total general</b>	<b>50,463</b>	<b>82,405</b>	<b>59,684</b>	<b>49,296</b>	<b>69,240</b>	<b>311,088</b>

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

Nota: Rangos elaborados con el valor de la UMA de 2023 correspondiente a \$103.7 diarios.

**Tabla 32. Créditos no hipotecarios por rangos de UMA, 2023**

Delegación	Hasta a 2.70	De 2.71 a 4.10	De 4.11 a 5.80	De 5.81 a 9.00	Mayor a 9.00	Total general
Aguascalientes	989	624	418	309	154	2,494
Baja California	491	2,997	2,092	1,062	682	7,324
Baja California Sur	461	339	337	277	183	1,597
Campeche	632	323	215	161	133	1,464
Chiapas	2,860	747	460	400	181	4,648
Chihuahua	1,408	3,065	2,065	1,201	565	8,304
Ciudad de México	8,146	2,820	1,948	1,467	828	15,209
Coahuila	1,110	1,733	1,226	842	382	5,293
Colima	211	122	70	85	41	529
Durango	1,716	1,172	497	322	152	3,859
Guanajuato	1,619	1,339	681	470	185	4,294
Guerrero	361	186	79	99	41	766
Hidalgo	815	357	239	263	106	1,780
Jalisco	5,980	2,954	1,672	1,185	606	12,397
México	3,353	2,186	1,460	1,126	600	8,725
Michoacán	287	145	150	187	125	894
Morelos	657	401	290	244	105	1,697
Nayarit	154	103	61	59	30	407
Nuevo León	2,851	2,981	2,050	1,643	913	10,438
Oaxaca	744	210	140	185	151	1,430
Puebla	1,119	545	360	259	174	2,457
Querétaro	435	515	401	323	157	1,831
Quintana Roo	183	82	54	59	33	411
San Luis Potosí	308	431	328	206	100	1,373
Sinaloa	828	584	314	237	152	2,115
Sonora	921	1,269	696	470	351	3,707
Tabasco	854	436	380	424	246	2,340
Tamaulipas	999	2,845	1,818	1,013	545	7,220
Tlaxcala	432	308	147	111	53	1,051
Veracruz	2,067	893	680	601	327	4,568
Yucatán	729	466	173	145	89	1,602
Zacatecas	213	167	147	142	48	717
<b>Total general</b>	<b>43,933</b>	<b>33,345</b>	<b>21,648</b>	<b>15,577</b>	<b>8,438</b>	<b>122,941</b>

Fuente: Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización con datos de la Subdirección General de Crédito.  
 Nota: Rangos elaborados con el valor de la UMA de 2023 correspondiente a \$103.7 diarios.



# Colocación de crédito 2023



**434,029**  
Créditos totales

%

Adquisición de vivienda y suelo  
300,997  
(69.35%)



Mejoras y ampliación  
122,903  
(28.32%)



Construcción  
9,645  
(2.22%)



Pago de pasivos  
484  
(0.11%)



**+ 3,587**

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

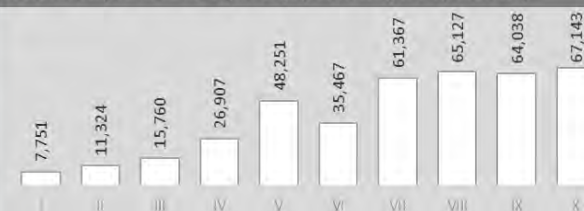
## Derrama total de crédito (mdp)



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

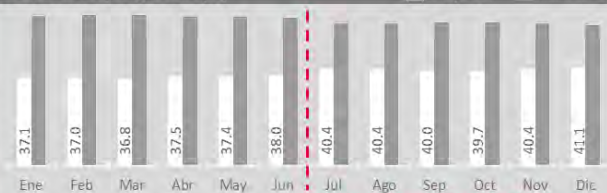
## Estadísticas globales

### Colocación por decil de ingresos (hipotecaria y no hipotecaria)



Nota: Se excluye Apoyo Infonavit. En el PEF 2023-2027, la distribución por deciles se realizó para proyectar la colocación de créditos en 2023, por lo que no se incluye Mejoras debido a que comenzó a operar ese año. Los deciles están contruidos a partir del salario diario integrado de los trabajadores activos registrados ante el Infonavit al cierre del primer bimestre de 2023.

### Colocación por género (%)



Mujer Infonavit (junio 2023)

### La edad promedio de las y los acreditados es de 36 años

#### Colocación DH sin relación laboral



#### Colocación Adquisición de suelo



#### Nuevas soluciones Mejoras y ampliación



<sup>3</sup>Excedente del monto máximo de crédito que no se utilizó para la adquisición de vivienda. Es útil para remodelar, mejorar o ampliar la vivienda.

Análisis elaborado por la Subdirección General de Planeación Financiera y Fiscalización, de conformidad con lo señalado en el art. 34, fracción VII del Estatuto Orgánico del Infonavit.

# Colocación de crédito 2023



**434,029**  
Créditos totales

%

Adquisición de vivienda y suelo  
300,997  
(69.35%)



Mejoras y ampliación  
122,903  
(28.32%)



Construcción  
9,645  
(2.22%)



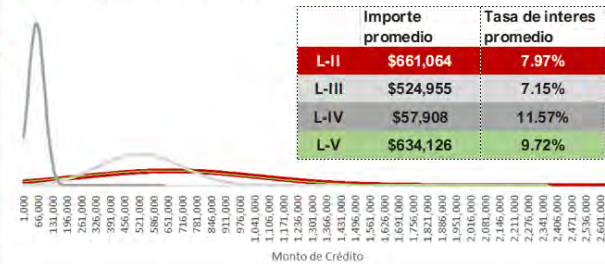
Pago de pasivos  
484  
(0.11%)



**+ 3,587**

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

## Importe del crédito por tipo de línea (pesos)



## Estadísticas Adquisición de Vivienda<sup>1</sup>

Se adquirieron un total de 242,696 viviendas

### Vivienda adquirida por entidad federativa



### Tipo de crédito

**Crédito Infonavit**  
237,316

**Cofinanciamiento**  
16,809

**Infonavit Total**  
16,350

**Segundo crédito**  
15,480

**Apoyo Infonavit**  
11,834

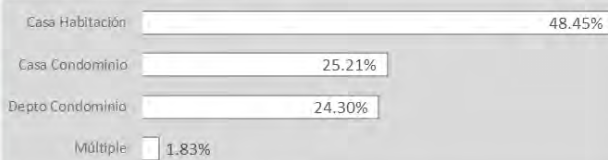


**117,418 nuevas**  
(52%)



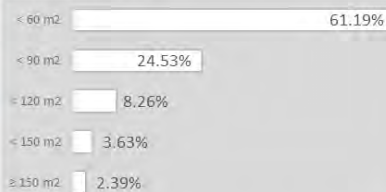
**125,278 existentes**  
(48%)

### Tipo de vivienda adquirida\*



\*Se excluye la categoría "Otro" que representa el 0.20%

### Área construida



### Precio de venta

**\$ 914,678**  
Precio promedio vivienda

<sup>1</sup>Fuente: Información institucional de avalúos de las viviendas.

## 8. Mecanismo de evaluación del PEF 2023-2027

Conforme a lo aprobado por la H. Asamblea General en su Sesión Ordinaria 124 del 10 de diciembre de 2021, en este IAA se incluye el mecanismo de evaluación del PEF 2023-2027:

Tema	Contenido				
Acciones estratégicas del Instituto	<p>Principales resultados del Infonavit a lo largo del año, alineados al planteamiento estratégico, y el avance en la atención de las recomendaciones de la H. Asamblea General.</p> <p>Ver sección 5. Acciones estratégicas del Instituto</p>				
Indicadores institucionales	<p>Resultados de los indicadores clave de desempeño e indicadores estratégicos institucionales respecto a las metas anuales planteadas. Se incluirá una explicación respecto a los resultados, a fin de identificar desviaciones, causas de origen y acciones de mitigación.</p> <p>Ver secciones 5. Acciones estratégicas del Instituto y 6. Resultados financieros.</p>				
Portafolio de proyectos institucionales	<p>Principales avances y resultados de los proyectos que conforman el portafolio aprobado, análisis costo beneficio, así como medición del ejercicio del presupuesto asignado al portafolio.</p> <p>Se incluyen indicadores de resultados o beneficios alcanzados en cada proyecto.</p> <p>Ver sección 7. Resultados del Plan de Labores y Financiamiento.</p>				
Programa Operativo Anual	<p>Cierre de la colocación crediticia y comparativo contra las metas establecidas en el Plan de Labores y Financiamientos, incluyendo el desglose por Delegaciones y un ranking conforme a la contribución a la colocación nacional.</p> <p>Ver sección 7. Resultados del Plan de Labores y Financiamiento.</p>				
Estados Financieros	<p>Estados Financieros previamente dictaminados por el Comité de Auditoría, incluyendo una explicación ejecutiva del resultado en rubros principales y una evaluación respecto a lo establecido en PEF.</p> <p>Ver sección 6. Resultados financieros.</p>				
Documentos de Ley	<p>Listado de los documentos entregados para dar cumplimiento a la Ley del Instituto: Plan Financiero a cinco años, Presupuesto de Ingresos y Egresos, Plan de Labores y Financiamientos, Informe Anual de Actividades, Informe sobre la situación financiera, patrimonial y operativa que se entrega al H. Congreso de la Unión, Informes mensuales del Director General al H. Consejo de Administración y Estados Financieros. Se incluirá el hipervínculo a los documentos que son públicos.</p> <table border="1" data-bbox="358 1514 1354 1843"> <thead> <tr> <th data-bbox="358 1514 662 1572">Nombre del documento</th> <th data-bbox="662 1514 1354 1572">Fundamento legal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="358 1572 662 1843"> <p>Plan Estratégico y Financiero 2023-2027 que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Financiero a 5 años</li> <li>• Presupuesto de Ingresos y Egresos</li> <li>• Plan de Labores y Financiamientos</li> </ul> </td> <td data-bbox="662 1572 1354 1843"> <p>Artículo 10, fracción I, y artículo 16, fracción IV, de la Ley del Infonavit, en los cuales se menciona que estos documentos deben ser examinados y aprobados por la H. Asamblea General y por el H. Consejo de Administración, respectivamente; así como el artículo 23, fracción V, de dicha Ley y el artículo 4, fracción VII, del Estatuto Orgánico del Infonavit, donde se enuncia que el Director General debe presentar estos documentos a más tardar el último día de octubre de cada año.</p> <p>El PEF 2023-2027 se puede consultar en la siguiente liga:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">PEF 2023-2027</a></li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Nombre del documento	Fundamento legal	<p>Plan Estratégico y Financiero 2023-2027 que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Financiero a 5 años</li> <li>• Presupuesto de Ingresos y Egresos</li> <li>• Plan de Labores y Financiamientos</li> </ul>	<p>Artículo 10, fracción I, y artículo 16, fracción IV, de la Ley del Infonavit, en los cuales se menciona que estos documentos deben ser examinados y aprobados por la H. Asamblea General y por el H. Consejo de Administración, respectivamente; así como el artículo 23, fracción V, de dicha Ley y el artículo 4, fracción VII, del Estatuto Orgánico del Infonavit, donde se enuncia que el Director General debe presentar estos documentos a más tardar el último día de octubre de cada año.</p> <p>El PEF 2023-2027 se puede consultar en la siguiente liga:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">PEF 2023-2027</a></li> </ul>
Nombre del documento	Fundamento legal				
<p>Plan Estratégico y Financiero 2023-2027 que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Financiero a 5 años</li> <li>• Presupuesto de Ingresos y Egresos</li> <li>• Plan de Labores y Financiamientos</li> </ul>	<p>Artículo 10, fracción I, y artículo 16, fracción IV, de la Ley del Infonavit, en los cuales se menciona que estos documentos deben ser examinados y aprobados por la H. Asamblea General y por el H. Consejo de Administración, respectivamente; así como el artículo 23, fracción V, de dicha Ley y el artículo 4, fracción VII, del Estatuto Orgánico del Infonavit, donde se enuncia que el Director General debe presentar estos documentos a más tardar el último día de octubre de cada año.</p> <p>El PEF 2023-2027 se puede consultar en la siguiente liga:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">PEF 2023-2027</a></li> </ul>				

Tema	Contenido
Informe Anual de Actividades 2022	<p>Artículo 10, fracción II, y artículo 16, fracción IV, de la Ley del Infonavit, en los cuales se menciona que el informe de actividades de la institución debe ser examinado y aprobado por la H. Asamblea General y por el H. Consejo de Administración, respectivamente; así como el artículo 23, fracción IV de dicha Ley donde se enuncia que el Director General debe presentar el informe de actividades del ejercicio anterior dentro de los dos primeros meses del año siguiente.</p> <p>El Informe se puede consultar en la siguiente liga:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Informe Anual de Actividades 2022</a></li> </ul>
Informe sobre la situación financiera, patrimonial y operativa que se entrega al H. Congreso de la Unión	<p>Artículo 23, fracción IX, de la Ley del Infonavit, en el cual se menciona que se deberá enviar al H. Congreso de la Unión durante el mes de octubre un informe sobre la situación financiera, patrimonial y operativa.</p> <p>El Informe se puede consultar en la siguiente liga:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Informe Anual de Actividades 2022</a></li> </ul>
Informes mensuales del Director General al H. Consejo de Administración	<p>Artículo 23, fracción VI, de la Ley del Infonavit donde se enuncia que el Director General debe presentar a consideración del H. Consejo de Administración un informe mensual sobre las actividades del Instituto.</p> <p>A continuación, se enlistan las Declaraciones mediante las cuales el H. Consejo de Administración se dio por enterado del informe del Director General:</p> <p>Enero: DCA-9479-01/23  Febrero: DCA-9556-02/23  Marzo: DCA-9634-03/23  Abril: DCA-9747-04/23  Mayo: DCA-9814-05/23  Junio: DCA-9901-06/23  Julio: DCA-9999-07/23  Agosto: DCA-10107-08/23  Septiembre: DCA-10202-09/23  Octubre: DCA-10261-10/23  Noviembre: DCA-10350-11/23  Diciembre: DCA-10428-12/23</p>
Estados financieros dictaminados 2022	<p>Artículo 10, fracción I, y artículo 16, fracción IV, de la Ley del Infonavit, en los cuales se menciona que los estados financieros dictaminados por el auditor externo deben ser examinados y aprobados por la H. Asamblea General y por el H. Consejo de Administración, respectivamente; así como el artículo 23, fracción IV, de dicha Ley, donde se enuncia que el Director General debe presentar dentro de los dos primeros meses del año siguiente los estados financieros del ejercicio anterior.</p> <p>Los estados financieros preliminares se pueden consultar en la siguiente liga:</p> <p>2023</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Estados financieros al 31 de diciembre de 2023 (preliminares)<sup>44</sup></a></li> </ul> <p>2022</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Estados financieros dictaminados al 31 de diciembre de 2022</a></li> </ul>

<sup>44</sup> Los estados financieros dictaminados al 31 de diciembre de 2023 se aprobarán el 26 de abril de 2024 en la sesión ordinaria 129 de la H. Asamblea General.



## Índice de tablas

Tabla 1. Distribución del saldo de crédito por número de omisos (millones de pesos) .....	12
Tabla 2. Monto y proporción anual de reservas por tipo de riesgo .....	13
Tabla 3. Composición del portafolio .....	14
Tabla 4. Composición del FANVIT por tipo de activo .....	15
Tabla 5. Composición del FANVIT por calificación crediticia (Instrumentos de Renta Fija salvo Bonos del Tesoro US) .....	15
Tabla 6. Principales indicadores del FANVIT (diciembre 2023) .....	32
Tabla 7. Relación de proyectos de inversión urbana .....	35
Tabla 8. Avance en la meta anual de desplazamiento de vivienda recuperada 2023 (viviendas) .....	36
Tabla 9. Avance en la meta anual de comercialización de vivienda recuperada 2023 .....	36
Tabla 10. Créditos, monto de crédito y SSV de los créditos subsecuentes por línea, 2023 .....	41
Tabla 11. Portafolio total de cartera en cuentas y saldos .....	47
Tabla 12. Acciones de Cobranza Social 2023 .....	50
Tabla 13. Costo de la cobranza social en 2023 por programa (millones de pesos) .....	50
Tabla 14. Portafolio en balance por moneda 2023 .....	52
Tabla 15. Avance en la atención a los créditos .....	57
Tabla 16. Avance en 2023 de las recomendaciones de la H. Asamblea General .....	73
Tabla 17. Balance General. Cifras preliminares al 31 de diciembre de 2023 (millones de pesos) .....	76
Tabla 18. Estado de Resultados. Cifras preliminares al 31 de diciembre de 2023 (millones de pesos) .....	76
Tabla 19. Flujo de efectivo. Cifras preliminares al 31 de diciembre de 2023 (millones de pesos) .....	77
Tabla 20. Indicadores clave de desempeño .....	78
Tabla 21. Presupuesto autorizado 2023 (mdp) .....	79
Tabla 22. Desempeño de los proyectos institucionales 2023 .....	84
Tabla 23. Colocación cierre 2023 por línea y producto .....	88
Tabla 24. Derrama de crédito 2022-2023 (mdp) .....	88
Tabla 25. Colocación de crédito, 2022-2023 .....	89
Tabla 26. Ranking por número de créditos 2023 de colocación por delegación regional .....	90
Tabla 27. Créditos hipotecarios para vivienda nueva <sup>1/</sup> por decil de ingreso, 2023 .....	91
Tabla 28. Créditos hipotecarios para vivienda existente por decil de ingreso, 2023 .....	92
Tabla 29. Créditos no hipotecarios por decil de ingreso, 2023 .....	93
Tabla 30. Créditos totales por rangos de UMA, 2023 .....	94
Tabla 31. Créditos hipotecarios por rangos de UMA, 2023 .....	95
Tabla 32. Créditos no hipotecarios por rangos de UMA, 2023 .....	96

## Índice de gráficas

Gráfica 1. Distribución porcentual del saldo del portafolio por estatus de cartera .....	12
Gráfica 2. Distribución del portafolio por régimen de amortización (mdp) .....	12
Gráfica 3. Créditos segregados, 2022-2023 .....	13
Gráfica 4. Administración de Riesgo de Crédito (mdp) .....	13
Gráfica 5. Evolución del VaR 2023 .....	14
Gráfica 6. Histórico del VaR de Contraparte .....	15
Gráfica 7. Histórico de la Pérdida Esperada .....	15
Gráfica 8. Estimación de Rendimiento del Fondo .....	17
Gráfica 9. Evolución del ICAP, 2023 .....	17
Gráfica 10. Impacto financiero a 10 años.....	19
Gráfica 11. Evolución mensual del Índice de Recomendación Neta por canal.....	21
Gráfica 12. Evolución mensual del Índice de Experiencia por canal.....	22
Gráfica 13. ¿Cómo llegan los usuarios al sitio? .....	25
Gráfica 14. Principales ciudades que ingresan .....	25
Gráfica 15. Usuarios nuevos de Socio Infonavit 2022 vs 2023.....	25
Gráfica 16. Evolución mensual del porcentaje de casos cerrados dentro de los niveles de servicio .....	26
Gráfica 17. Evolución mensual del Porcentaje de atenciones/trámites atendidos a través de canales digitales .....	28
Gráfica 18. Composición del portafolio (diciembre 2023) .....	31
Gráfica 19. Rendimiento nominal del FANVIT vs. Portafolio de referencia y sistema Afore (36 y 60 meses, anualizado).....	31
Gráfica 20. Rendimiento real del FANVIT vs. Portafolio de referencia y sistema Afore (36 y 60 meses, anualizado) .....	31
Gráfica 21. Evolución del rendimiento del FANVIT y su portafolio de referencia (Promedio móvil 12 meses).....	32
Gráfica 22. Error de seguimiento del FANVIT (puntos base).....	32
Gráfica 23. Sharpe ratio últimos 60 meses (diciembre 2023) .....	33
Gráfica 24. Segmentos salariales de los nuevos acreditados que adquirieron vivienda recuperada .....	36
Gráfica 25. Ventas de vivienda recuperada por Entidad Federativa.....	37
Gráfica 26. Monto promedio de recuperación por programa .....	37
Gráfica 27. Colocación de Crediterreno, 2022 y 2023 .....	42
Gráfica 28. Flujo REA 2017-2023 (mmdp).....	47
Gráfica 29. Colocación de FPP, 2023 .....	50
Gráfica 30. Acumulación de créditos convertidos bajo RC 2.0 en 2022-2023 por mes de inscripción.....	52
Gráfica 31. Distribución por moneda del portafolio en balance.....	52
Gráfica 32. Regularización de escrituras 1972-2007. Cuentas concluidas.....	61
Gráfica 33. Cancelaciones de hipotecas 2018-2023 .....	62
Gráfica 34. Flujo de Efectivo (mdp).....	63
Gráfica 35. Rentabilidad de la cobranza fiscal .....	64
Gráfica 36. Recaudación por actos de fiscalización (mdp) .....	64

Gráfica 37. Presupuesto Infonavit 2012-2023 (mdp) .....	65
Gráfica 38. Relación GAOV a recursos totales 2016-2023 .....	66
Gráfica 39. Compras del Instituto .....	67
Gráfica 40. Iniciativas del PMTI .....	69
Gráfica 41. Ejercicio del presupuesto 2023 (mdp) .....	79
Gráfica 42. Colocación de créditos línea II para adquisición de vivienda por tipo nueva y existente, diciembre 2022 y 2023 .....	89
Gráfica 43. Composición de los créditos hipotecarios por decil de ingreso 2023 (porcentaje) .....	89
Gráfica 44. Composición de los créditos no hipotecarios por decil de ingreso 2023 (porcentaje) .....	89

## Índice de diagramas

Diagrama 1. Resultados de la administración de riesgos 2023 .....	11
Diagrama 2. Modelo de Pérdida esperada .....	17
Diagrama 3. Flujo de proceso de Cobranza Social .....	48
Diagrama 4. Porcentaje de Conversiones por delegación 2023 .....	52
Diagrama 5. Estrategias planteadas en el Plan de negocios de Cobranza Judicial .....	56
Diagrama 6. Contratos obtenidos .....	68
Diagrama 7. Matriz de talento 2023 .....	71
Diagrama 8. Objetivos del PNV 2021-2024 .....	74
Diagrama 9. Principales productos y servicios liberados e hitos cumplidos de los proyectos alineados al eje estratégico 1 en 2023 .....	80
Diagrama 10. Principales productos y servicios liberados e hitos cumplidos de los proyectos alineados al eje estratégico 2 en 2023 .....	81
Diagrama 11. Principales productos y servicios liberados e hitos cumplidos de los proyectos alineados al eje estratégico 3 en 2023 .....	82
Diagrama 12. Principales productos y servicios liberados e hitos cumplidos de los proyectos alineados a habilitadores en 2023 .....	83