



FORMULACION PLAN-PRESUPUESTO EN EL MARCO DE LA GESTION POR RESULTADOS

Revisión, actualización y/o formulación del Plan Estratégico Institucional PEI 2023-2027, Plan Operativo Multianual (POM) 2023-2027, Plan Operativo Anual (POA) 2023, y Anteproyecto de Presupuesto 2023

FORMULACION PLAN-PRESUPUESTO EN EL MARCO DE LA GESTION POR RESULTADOS

Revisión, actualización y/o formulación del Plan Estratégico Institucional PEI 2023-2027, Plan Operativo Multianual (POM) 2023-2027, Plan Operativo Anual (POA) 2023, y Anteproyecto de Presupuesto 2023

I. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL –PEI- 2023-2027

El Plan Estratégico Institucional de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala es un instrumento de planificación creado para atender causas derivadas del problema central que afecta internamente las operaciones de intermediación financiera y en consecuencia las variables externas con otras entidades del estado que brindan aporte social para el desarrollo económico del país. Este documento establece, según el grado de urgencia, la atención inmediata para dar cumplimiento al Artículo 5. de la Ley Orgánica de El Crédito que establece dentro de su objeto fundamental el accionar de las funciones principales por el cual fue constituida esta entidad financiera.

En tal sentido, es importante la participación de El Crédito con los planes de gobierno en materia de programas y proyectos de carácter social que están vinculados con El Plan Nacional de Desarrollo Katún: Nuestra Guatemala 2032, la Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los Lineamientos Generales de Política 2020-2024 y Las Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND). Consecuentemente la planificación orienta el accionar institucional, identificando las metas a cumplir para contribuir a mejorar los índices de desarrollo humano priorizados para Guatemala.

Este documento define la visión de cambio esperado en el giro de negocio institucional a través de la oferta de productos y servicios financieros que permiten mejorar las condiciones de vida de algunos sectores de la población. El horizonte de mediano y largo plazo está alineado con la meta establecida por el Gobierno en su política.

El proceso de planificación de El Crédito conlleva doble enfoque, en atención a lo que contempla su Ley Orgánica Decreto 25-79, y los lineamientos Generales de Política 2020-2024, el cual se plantea de la siguiente manera:

- i. Se ha planificado considerando la elaboración de un Mapa Estratégico, bajo cuatro perspectivas: a) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento; b) Perspectiva de Procesos Interna; c) Perspectiva del cliente y d) Perspectiva Financiera; cuyo objetivo es la creación de valor en el recurso humano; mejora de los procesos internos; la creación de una propuesta de valor para el cliente; y sobre todo mejorar la rentabilidad del portafolio de productos y servicios, creando estrategias de crecimiento de la productividad y de crecimiento de los ingresos.

- ii. Dentro de la Perspectiva del Cliente, se ha considerado a todas las unidades productivas, sobre todo aquellas que tienen afinidad con los programas generales de desarrollo económico; considerando lo contemplado en: El Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032, las Prioridades Nacionales de Desarrollo - PND-, Política General de Gobierno -PGG-2020-2024 y Los Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS-.

El Crédito mediante su intermediación financiera debe generar los recursos necesarios para colocarlos en productos y servicios que sean rentables. Este portafolio está disponible para atender diferentes sectores, especialmente aquellos que requieren mayor impulso socioeconómico como la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme). También ofrecer soluciones crediticias para vivienda, cobertura de seguros para servicios esenciales, apoyo financiero al sector agrícola y otros productos que en conjunto proporcionarán nuevas fuentes de ingresos.

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Siguiendo los lineamientos de la Secretaría General de Planificación y Programación de la presidencia de la República SEGEPLAN, a través de las herramientas de apoyo del proceso de planificación, ejercicio fiscal 2023 y multianual 2023-2027, se presenta a continuación, los aspectos internos y externos que fueron considerados para la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2023-2027.

a) DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El diagnóstico institucional considera la revisión periódica de cada proceso administrativo y operativo que participa en el negocio, pues existen variables que intervienen directamente en la gestión, tales como: La forma como se vende un producto o servicio financiero, las condiciones en que se realizan las operaciones, las técnicas de comercialización para promoción e imagen, el servicio al cliente, la capacidad instalada, atención a la demanda, la productividad, entre otros.

Actualmente El Crédito cuenta con una solidez patrimonial aceptable que para fortalecerse requiere las siguientes acciones: a) crecimiento del negocio en utilidades y b) aportación extraordinaria de capital por parte del Estado.

Partiendo del análisis al diagrama causa-efecto de relaciones múltiples a variables que afectan las actividades principales de El Crédito, se determinó que el mayor problema es *“Limitado acceso de las unidades productivas (individuales y jurídicas) al portafolio de productos y servicios financieros de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala”*; cuyas causas principales se enfocan en el actual desinterés de la población al sistema financiero, el bajo posicionamiento de imagen en la mente de los usuarios y la insatisfacción de los productos a través del servicio.

b) ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

El Crédito fue fundado el 6 de octubre de 1930 después que fue culminada la reforma monetaria. Estas modificaciones a las normas permitieron al Banco Central de Guatemala ser el único emisor de una nueva unidad monetaria denominada "El Quetzal" y también para otorgar préstamos hipotecarios de un departamento autorizado. Como consecuencia de lo anterior, el 4 de diciembre de 1929, el Señor Presidente de la República de Guatemala, en ese entonces General Lázaro Chacón,

emitió el Decreto No. 1040, mediante el cual se promulgó la Ley de Creación de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala. Diez meses después, el 6 de octubre de 1930, se inauguró la institución; y el día 07 del mismo mes y año, era emitido el Decreto No. 1098, con el cual se otorgaba vigencia a su Ley Reglamentaria.

La nueva institución fue dotada con un capital de un millón y medio de quetzales, distribuidos así: Un millón de capital pagado y quinientos mil quetzales como fondo inicial de reserva. Contaría, además, para financiar sus operaciones activas, con el producto de la colocación de sus bonos y con parte de las utilidades que obtuviera, ya que, en determinadas circunstancias, establecidas por la propia Ley, el excedente de tales utilidades debía ser enterado al Gobierno de la República. En tal sentido, sus resultados no solo están enfocados en lo financiero, sino también a lo social, conforme lo contemplado dentro del Plan Estratégico y Planes Operativos.

c) CONSTITUCIÓN

Ley Orgánica de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, Decreto Número 25-79 del Congreso de la República.

Artículo 1. Constitución. El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, creado por Decreto Gubernativo 1040, es una Institución bancaria del Estado, descentralizada y autónoma, con personalidad jurídica, patrimonio propio y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

Artículo 5. Objeto fundamental. El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala tiene por objeto fundamental realizar funciones de intermediación financiera, mediante la captación de recursos del público, para invertirlos en operaciones crediticias relacionadas con el incremento y diversificación de la producción del país.

Artículo 6. Política Crediticia. Como Banco del Estado, El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala debe orientar su política de préstamos preferentemente hacia las actividades productivas que tengan afinidad con los programas generales de desarrollo económico, coordinando su acción con las demás instituciones financieras estatales.

Artículo 49. Garantía del Estado. Las obligaciones que contraiga El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, provenientes de la aceptación de depósitos y de la emisión de sus propios

bonos, letras, notas, certificados fiduciarios, cédulas hipotecarias, y otros títulos y documentos de crédito, gozan de la incondicional e ilimitada garantía del Estado por el sólo hecho de su emisión.

El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, durante sus 91 años de historia ha venido contribuyendo al desarrollo del país, otorgando financiamiento hacia las actividades productivas sobre todo aquellas que tienen afinidad con los programas del desarrollo económico.

Dentro de sus Planes Operativos Anuales y Multianuales se establece la Programación Multianual de Productos y Servicios como parte de la Contribución del CHN a los Programas de Gobierno, el mismo contempla los montos de créditos a otorgar y el número de familias y empresas a ser beneficiadas con dichos programas.

d) LINEAMIENTOS GENERALES DE POLÍTICA

La formulación del Plan Estratégico Institucional 2023-2027 de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala está basado en instrumentos de planificación específicos que son parte de la cadena de procesos plan-presupuesto que forman parte de los “Lineamientos generales de planificación” establecidos por La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), en coordinación con el Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) para dar cumplimiento con lo establecido en la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto número 101-97, y el artículo 23 de su reglamento, Acuerdo Gubernativo número 540-2013. En cumplimiento de dichos lineamientos se llevaron las siguientes acciones:

- El Plan Estratégico Institucional PEI de El Crédito Hipotecario Nacional está elaborado bajo el enfoque de Gestión por Resultados GpR; metodología en la administración pública que permiten identificar objetivos estratégicos de mediano y largo plazo para la institución. La orientación del documento es dirigir los recursos humanos, financieros y tecnológicos a la generación de resultados de desarrollo articulando políticas, leyes y reglamentos para mejorar la toma de decisiones en función del crecimiento del negocio y aporte a la sociedad.
- El Plan Estratégico Institucional PEI 2023-2027, Plan Operativo Multianual (POM) 2023-2027, Plan Operativo Anual (POA) 2023, y Anteproyecto de Presupuesto 2023 se elaboró considerando la revisión de los planes vigentes y bajo las consideraciones de la ficha de opinión técnica presentada por SEGEPLAN al CHN.

- Se realizó la vinculación estratégica con las Prioridades Nacionales de Desarrollo PND, alineación con los ejes del Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032, metas e indicadores en el marco de la Política General de Gobierno PGG y otras normativas relacionadas a pilares de desarrollo socioeconómicos nacionales e internacionales.
- Se realizó la vinculación del plan-presupuesto de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala en cumplimiento a lo establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala, la Ley del Organismo Ejecutivo, Ley Orgánica del Presupuesto y sus reformas, Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, entre otras normativas vigentes.
- Se tiene vinculación directa con la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia SEGEPLAN con el propósito de continuar con los mecanismos de seguimiento y evaluación de metas según lo establecido en los planes anuales y multianuales, en cumplimiento con la Ley de Presupuesto y su reglamento.
- Se aplican las metodologías que permiten, identificar, evaluar, medir, monitorear, controlar, prevenir y mitigar los riesgos financieros y operacionales a los que podría estar expuesto El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala a través de políticas, procedimientos, sistemas, metodologías, herramientas o modelos establecidos, con el fin que los mismos se mantengan en niveles aceptables para la Institución.
- Para el seguimiento y evaluación de la PGG 2020 - 2024, El Plan Nacional de Desarrollo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la institución ha puesto un portal electrónico para el registro de la información pública y financiera que permite el seguimiento del desempeño de la gestión pública.

1.1 ANÁLISIS DE MANDATOS

1.1.1 MARCO NORMATIVO

- Constitución Política de la República de Guatemala
- Ley Orgánica del Presupuesto y sus reformas: Decretos 101-97 y 13-2013

- Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto: Acuerdo 540-2013
- Ley Orgánica de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, Decreto 25-79
- Decreto número 19-2002 Ley de bancos y grupos financieros
- Decreto número 18-2002 Ley de supervisión financiera
- Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032
- Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible –ODS-
- Prioridades Nacionales de Desarrollo
- Política General de Gobierno PGG 2020-2024

1.1.2 MANDATOS

i. Constitución Política de la República de Guatemala

Artículo 1. Protección a la Persona. El Estado de Guatemala se organiza para proteger a la persona y a la familia; su fin supremo es la realización del bien común.

Artículo 2. Deberes del Estado. Es deber del Estado garantizarles a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona.

Artículo 3. Derecho a la vida. El estado garantiza y protege la vida humana desde su concepción, así como la integridad y la seguridad de la persona.

Artículo 4. Libertad e igualdad. En Guatemala todos los seres humanos son libres e iguales en dignidad y derechos. El hombre y la mujer, cualquiera que sea su estado civil, tienen iguales oportunidades y responsabilidades. Ninguna persona puede ser sometida a servidumbre ni a otra condición que menoscabe su dignidad. Los seres humanos deben guardar conducta fraternal entre sí.

Los planes estratégicos del Banco de Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala consideran oportuno la articulación del instrumento jurídico anterior para asegurar equidad de derechos en todos los ámbitos. (Salud, Económico, Vivienda, Trabajo, Educación, etc.). Las acciones que figuran dentro del objeto fundamental del banco presentan los siguientes beneficios a la población: oportunidad de crecimiento laboral, acceso a servicios y productos básicos, acceso a vivienda,

generación de relaciones comerciales, participación financiera en el desarrollo de programas estatales, operaciones crediticias relacionadas al incremento y diversificación de la productividad del país, entre otras. En ese sentido la captación de recursos para ser trasladados en operaciones crediticias y financieras incrementan la productividad de los diferentes sectores comerciales, industriales, agrícolas, empresariales y de servicios, así como en el marco de todos los ámbitos productivos que generan desarrollo.

ii. **Ley Orgánica del Presupuesto y sus Reformas**

Artículo 1. Objeto. La presente Ley tiene por objeto establecer normas para la constitución de los sistemas presupuestarios, de contabilidad integrada gubernamental, de tesorería y de crédito público, a efecto de:

- a) Realizar la planificación, programación, organización, coordinación, ejecución, control de la captación y uso de los recursos públicos bajo los principios de legalidad, economía, eficiencia, eficacia, calidad, transparencia, equidad y publicidad en el cumplimiento de los planes, programas y proyectos de conformidad con las políticas establecidas.
- b) Sistematizar los procesos de programación, gestión y evaluación de los resultados del sector público,
- c) Desarrollar y mantener sistemas integrados que proporcionen información oportuna y confiable sobre el comportamiento de la ejecución física y financiera del sector público
- d) Velar por el uso eficaz y eficiente del crédito público, coordinando los programas de desembolso y utilización de los recursos, así como las acciones de las entidades que intervienen en la gestión de la deuda interna y externa
- e) Fortalecer la capacidad administrativa y los sistemas de control y seguimiento para asegurar el adecuado uso de los recursos del Estado

Artículo 8. Vinculación Plan-Presupuesto. Los presupuestos públicos son la expresión anual de los planes del Estado, elaborados en el marco de la estrategia de desarrollo económico y social, en aquellos aspectos que exigen por parte del sector público, captar y asignar los recursos conducentes para su normal funcionamiento y para el cumplimiento de los programas y proyectos de inversión, a fin de alcanzar las metas y objetivos sectoriales, regionales e institucionales. El Organismo Ejecutivo,

por intermedio del Ministerio de Finanzas Públicas, consolidará los presupuestos institucionales y elaborará el presupuesto y las cuentas agregadas.

Todas las actividades desarrolladas por El Crédito Hipotecario Nacional están contempladas dentro de su Ley Orgánica y sus planes operativos anuales y multianuales. En lo que respecta al presupuesto por un lado considera los ingresos que generan la producción de bienes y servicios que vienen a contribuir a las actividades productivas y al desarrollo social que están considerados dentro de los ejes de la Política General de Gobierno, Las Prioridades Nacionales de Desarrollo y Los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La cadena de resultados que genera el Banco considera la forma como se alcanza la eficiencia en el manejo de recursos; actividad que considera el uso de insumos tales como recursos físicos, financieros, y humanos utilizados en el proceso de producción de los bienes y servicios que son entregados para las actividades productivas. Como el producto final no solo requiere de insumos, sino también de una serie de actividades o acciones, que están identificadas dentro de los Planes: estratégico, multianual y anual.

Las unidades productivas individuales y jurídicas que demanda un producto o servicio financiero, reciben y producen beneficios en el uso del crédito; en el caso de empresas lo hacen a través de la transformación en capital social, capital humano, capital económico y capital natural. La eficiencia en el uso y manejo de recursos tiene como efecto satisfacer las necesidades de la población al adquirir un crédito que pueda impactar en la reducción del déficit habitacional, hacer más propietarios de empresas, crecimiento de las empresas existentes que contribuyan al incremento y diversificación de la producción en el país y la generación de empleo.

iii. **Ley Orgánica de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala Decreto 25-79**

Artículo 1. Constitución. El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, creado por Decreto Gubernativo 1040, es una institución bancaria del Estado, descentralizada y autónoma, con personalidad jurídica, patrimonio propio y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

Artículo 5. Objeto fundamental. El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala tiene por objeto fundamental, realizar funciones de intermediación financiera, mediante la captación de recursos del público, para invertirlos en operaciones crediticias relacionadas con el incremento y diversificación de la producción del país.

Artículo 8. Política Crediticia. Como Banco del Estado, El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala debe orientar su política de préstamos preferentemente hacia las actividades productivas que tengan afinidad con los programas generales de desarrollo económico, coordinando su acción con las demás instituciones financieras estatales y especialmente con el Banco de Guatemala, con el objeto de colaborar con éste en la creación y mantenimiento de las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias más favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional.

La institución realiza operaciones crediticias para personas individuales o jurídicas, también ofrece servicios de almacenaje, de seguros, de fianzas y de empeño. Para dar cumplimiento con las políticas establecidas dentro de los Planes de Gobierno y otros lineamientos de Política de Estado se administran fondo de protección de capitales, fondo de capital de trabajo, seguro escolar, seguro agrícola, entre otros como apoyo a programas estatales. Complementa sus actividades brindando soluciones financieras a mipyme, empresas y diferentes sectores comerciales.

Estos productos y servicios son de gran beneficio para ciertos sectores de la población brindando protección social para la reducción de la pobreza, por otra parte, genera mayor acceso a los productos y servicios básicos, se aumenta el empleo y la inversión, permite tener acceso a educación, salud y seguridad, impulsa las relaciones comerciales, mejora las condiciones de vivienda e incrementa el desarrollo socioeconómico del país.

iv. Decreto número 19-2002 Ley de bancos y grupos financieros

Artículo 3. Intermediación financiera bancaria. Los bancos autorizados conforme a esta Ley o leyes específicas podrán realizar intermediación financiera bancaria, consistente en la realización habitual, en forma pública o privada, de actividades que consistan en la captación de dinero, o cualquier instrumento representativo del mismo, del público, tales como la recepción de depósitos, colocación de bonos, títulos u otras obligaciones, destinándolo al financiamiento de cualquier naturaleza, sin importar la forma jurídica que adopten dichas captaciones y financiamientos.

Las actividades de El Crédito Hipotecario Nacional se basan en operar como banco comercial e hipotecario. Entre sus funciones principales para asegurar el cumplimiento de intermediación financiera se brindan créditos los cuales están respaldados por ciertas garantías. Bajo el esquema de su creación mediante un objeto único de su política de préstamos la intermediación financiera se logra a través de conceder créditos fiduciarios, prendarios e hipotecarios o con garantía mixta, con destino preferente a la promoción y desarrollo de actividades productivas.

v. Decreto número 18-2002 Ley de supervisión financiera

Artículo 2. Supervisión. Para los efectos de esta ley, se entiende por supervisión la vigilancia e inspección de las entidades a que se refiere el artículo anterior, realizada por la Superintendencia de Bancos, con el objeto de que las mismas adecuen sus actividades y funcionamiento a las normas legales, reglamentarias y otras disposiciones que les sean aplicables, así como la evaluación del riesgo que asuman las entidades supervisadas. La función de supervisión que ejerce la Superintendencia de Bancos no implica, en ningún caso, la asunción de responsabilidades por esta o por sus autoridades, funcionario o personal, por la gestión que realicen las entidades sometidas a su supervisión, ni garantiza el buen fin de dicha gestión, la que será siempre por cuenta y riesgo de la propia entidad, de sus administradores y de sus accionistas.

Mediante el Sistema de Transferencia y Validación de Información Financiera y Crediticia STV se proporciona información para el análisis estadístico macroeconómico del Sistema Financiero Supervisado Guatemalteco. El Banco CHN como entidad supervisada responde a la solicitud de información financiera conforme los diferentes instructivos de envío de datos específicamente del Estado de Posición Patrimonial, balance de saldos, tasas nominales y efectivas, integración de cartera, información contable sobre otras obligaciones, entre otras.

El cumplimiento de brindar la información a la entidad de supervisión permite que varios usuarios puedan utilizar los datos para la toma de decisiones o para opinión pública tales como el sistema financiero, sector económico, sector industrial, exportadores e importadores, medios de comunicación, entidades de gobierno, empresarios y usuarios en general.

vi. DECRETO NÚMERO 42-2001 LEY DE DESARROLLO SOCIAL

ARTÍCULO 2. Desarrollo Nacional. El desarrollo nacional y social debe generar beneficios para las generaciones presentes y futuras de la República de Guatemala. La presente Ley establece los principios, procedimientos y objetivos que deben ser observados para que el desarrollo nacional y social genere también un desarrollo integral, familiar y humano.

ARTÍCULO 7. Derecho al desarrollo. Las personas constituyen el objetivo fundamental de las acciones relacionadas con el desarrollo integral y sostenible. El acceso al desarrollo es un derecho inalienable de la persona.

ARTÍCULO 9. Descentralización. La presente Ley reconoce la descentralización económica y administrativa como parte de la reforma del Estado y como una de las principales estrategias para atender las demandas sociales de la población.

A través de la intermediación financiera se propicia la igualdad de oportunidades para la población de acceder a bienes y servicios indispensables para su desarrollo y satisfacción de las necesidades básicas. La atención del Estado que busca proteger los grupos sociales coordina programas y ejecuta acciones que se relacionan con las actividades de apoyo económico y social, por tanto, se considera que el Banco CHN es una entidad que aporta crecimiento económico que permite a los trabajadores y familias mejorar sus condiciones de vida.

vii. BANCO CHN ACUERDO No. 003-2022 REGLAMENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE MICROCRÉDITOS

ARTÍCULO 1. Objeto. El presente Reglamento tiene por objeto normar aspectos de observancia obligatoria para el recurso humano que se relacione con la concesión de microcréditos que otorga El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, relativos al proceso de crédito, a la información mínima de los solicitantes de financiamiento y de los deudores y a la valuación de activos crediticios.

Se generan modalidades de microcréditos administrados por la Banca de Desarrollo en base a los lineamientos y parámetros establecidos en dicha política: a) Préstamos de microcréditos individuales, b) Préstamos de microcréditos individuales para mujeres con tasa de interés preferencial; c) Préstamos de microcréditos grupales; d) Préstamo de microcréditos grupales para grupos compuesto por mujeres con tasa de interés preferencial; e) Otras modalidades de microcréditos que a futuro apruebe la Junta Directiva de EL Crédito.

viii. ACUERDO GUBERNATIVO NÚMERO 44-2020 PROGRAMA DE SEGURO MÉDICO ESCOLAR

ARTÍCULO 2. Objeto del programa. EL programa tiene por objeto instaurar un seguro médico escolar colectivo, con los siguientes beneficios: a) gastos médicos por accidentes; b) atención médica por enfermedades comunes de la población escolar; c) suministro de medicamentos; y, d) asistencia para gastos funerarios. Lo anterior, con el propósito de garantizar la permanencia de los estudiantes de preprimaria y primaria en el proceso lectivo, así como un bienestar y desarrollo.

El seguro escolar es una estrategia de gobierno para brindar salud con inmediatez y agilidad a los niños de pre-primaria y primaria del sector público. El seguro médico escolar ofrece cuatro tipos de: asistencia médica telefónica, asistencia médica presencial, asistencia de accidentes y servicios funerarios. Es un beneficio brindado por el Banco de forma gratuita que cubre gastos médicos por diferentes tipos de accidentes o padecimientos de salud en las escuelas públicas.

Tabla No.1
HERRAMIENTA SPPD-01
Análisis de Mandatos legales

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
<p>Constitución Política de la República de Guatemala Artículo 1. Protección a la Persona. El Estado de Guatemala se organiza para proteger a la persona y a la familia; su fin supremo es la realización del bien común. Artículo 2. Deberes del Estado. Es deber del Estado garantizarles a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona. Artículo 3. Derecho a la vida. El estado garantiza y protege la vida humana desde su concepción, así como la integridad y la seguridad de la persona. Artículo 4. Libertad e igualdad. En Guatemala todos los seres humanos son libres e iguales en dignidad y derechos. El hombre y la mujer, cualquiera que sea su estado civil, tienen iguales oportunidades y responsabilidades. Ninguna persona puede ser sometida a servidumbre ni a otra condición que menoscabe su dignidad. Los seres humanos deben guardar conducta fraternal entre sí.</p>	<p>Asegurar equidad de derechos en los ámbitos de: Salud, Económica, Vivienda, Trabajo, Educación, etc. ; en función de las actividades que atiende el objeto fundamental del banco: a) Oportunidad de trabajo, b) Acceso a servicios y productos básicos, c) Acceso a vivienda, d) Relaciones comerciales, e) Participación financiera en el desarrollo de programas estatales, f) Todas las funciones de intermediación financiera mediante la captación de recursos del público, para invertirlos en operaciones crediticias relacionadas con el incremento y diversificación de la producción del país.</p>	<p>Todas las unidades productivas de los diferentes sectores comerciales, industriales, agrícolas, empresariales y de servicios.</p>

<p>Ley Orgánica del Presupuesto y sus reformas: Decretos 101-97 y 13-2013 ARTICULO 1.- Objeto Literal a) Realizar la programación, organización, coordinación, ejecución y control de la captación y uso de los recursos públicos bajo los principios de legalidad, economía, eficiencia, eficacia y equidad, para el cumplimiento de los programas y los proyectos de conformidad con las políticas establecidas, b) Sistematizar los procesos de programación, gestión y evaluación de los resultados del sector público, c) Desarrollar y mantener sistemas integrados que proporcionen información oportuna y confiable sobre el comportamiento de la ejecución física y financiera del sector público, d) Velar por el uso eficaz y eficiente del crédito público, coordinando los programas de desembolso y utilización de los recursos, así como las acciones de las entidades que intervienen en la gestión de la deuda interna y externa e) Fortalecer la capacidad administrativa y los sistemas de control y seguimiento para asegurar el adecuado uso de los recursos del Estado. ARTICULO 8.- Vinculación plan-presupuesto. Los presupuestos públicos son la expresión anual de los planes del Estado, elaborados en el marco de la estrategia de desarrollo económico y social, en aquellos aspectos que exigen por parte del sector público, captar y asignar los recursos conducentes para su normal funcionamiento y para el cumplimiento de los programas y proyectos de inversión, a fin de alcanzar las metas y objetivos sectoriales, regionales e institucionales.</p>	<p>Todas las actividades desarrolladas por El Crédito Hipotecario Nacional están contempladas dentro de su Ley Orgánica y sus planes operativos anuales y multianuales. En lo que respecta al presupuesto por un lado considera los ingresos que generan la producción de bienes y servicios que vienen a contribuir a las actividades productivas y al desarrollo social que están considerados dentro de los ejes de la Política General de Gobierno, Las Prioridades Nacionales de Desarrollo y Los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La cadena de resultados que genera el Banco considera la forma como se alcanza la eficiencia en el manejo de recursos; actividad que considera el uso de insumos tales como recursos físicos, financieros, y humanos utilizados en el proceso de producción de los bienes y servicios que son entregados para las actividades productivas. Como el producto final no solo requiere de insumos, sino también de una serie de actividades o acciones, que están identificadas dentro de los Planes: estratégico, multianual y anual.</p>	<p>Unidades productivas individuales y jurídicas que reciben un portafolio de productos y servicios financieros que permiten desarrollo económico transformado en capital social, capital humano, capital económico y capital natural. La eficiencia en el uso y manejo de recursos tiene como efecto satisfacer las necesidades de la población al adquirir un crédito que pueda impactar en la reducción del déficit habitacional, hacer más propietarios de empresas, crecimiento de las empresas existentes que contribuyan al incremento y diversificación de la producción en el país y la generación de empleo.</p>
--	---	--

<p>Ley Orgánica de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala Decreto 25-79 de Congreso de la República Artículo 1. Constitución. El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, creado por Decreto Gubernativo 1040, es una institución bancaria del Estado, descentralizada y autónoma, con personalidad jurídica, patrimonio propio y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones. Artículo 5. Objeto fundamental. El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala tiene por objeto fundamental realizar funciones de intermediación financiera, mediante la captación de recursos del público, para invertirlos en operaciones crediticias relacionadas con el incremento y diversificación de la producción del país.</p>	<p>Realiza operaciones crediticias para personas individuales o jurídicas. Ofrece servicios de almacenaje, de seguros, de fianzas y de empeño. Administra fondo de protección de capitales, fondo de crédito para capital de trabajo, seguro escolar y apoyo a otros programas estatales. Brinda soluciones financieras a MIPYME, empresas y diferentes sectores comerciales. Las operaciones financieras contribuyen a reducir la pobreza ofrecen protección social, mejoran el acceso a los productos y servicios básicos, aumenta el empleo y la inversión, permite tener acceso a educación, salud y seguridad, aumenta las relaciones comerciales mejora las condiciones de vivienda e incrementa el desarrollo socio económico del país</p>	<p>Unidades productivas individuales y jurídicas con capacidad de realizar operaciones de intermediación financiera.</p>
--	---	--

<p>DECRETO NÚMERO 19-2002 LEY DE BANCOS Y GRUPOS FINANCIEROS ARTICULO 3. Intermediación financiera bancaria. Los bancos autorizados conforme a esta Ley o leyes específicas podrán realizar intermediación financiera bancaria, consistente en la realización habitual, en forma pública o privada, de actividades que consistan en la captación de dinero, o cualquier instrumento representativo del mismo, del público, tales como la recepción de depósitos, colocación de bonos, títulos u otras obligaciones, destinándolo al financiamiento de cualquier naturaleza, sin importar la forma jurídica que adopten dichas captaciones y financiamientos.</p>	<p>Las actividades de El Crédito Hipotecario Nacional se basan en operar como banco comercial e hipotecario. Entre sus funciones principales para asegurar el cumplimiento de intermediación financiera se brindan créditos los cuales están respaldados por ciertas garantías. Bajo el esquema de su creación mediante un objeto único de su política de préstamos la intermediación financiera se logra a través de conceder créditos fiduciarios, prendarios e hipotecarios o con garantía mixta, con destino preferente a la promoción y desarrollo de actividades productivas.</p>	<p>Unidades productivas individuales y jurídicas con capacidad de realizar operaciones de intermediación financiera.</p>
--	---	--

<p>DECRETO NÚMERO 18-2002 LEY DE SUPERVISIÓN FINANCIERA ARTICULO 2. Supervisión Para los efectos de esta ley, se entiende por supervisión la vigilancia e inspección de las entidades a que se refiere el artículo anterior, realizada por la Superintendencia de Bancos, con el objeto de que las mismas adecuen sus actividades y funcionamiento a las normas legales, reglamentarias y otras disposiciones que les eran aplicables, así como la evaluación del riesgo que asuman las entidades supervisadas. La función de supervisión que ejerce la Superintendencia de Bancos no implica, en ningún caso, la asunción de responsabilidades por esta o por sus autoridades, funcionarios o personal, por la gestión que realicen las entidades sometidas a su supervisión, ni garantiza el buen fin de dicha gestión, la que será siempre por cuenta y riesgo de la propia entidad, de sus administradores y de sus accionistas.</p>	<p>Mediante el Sistema de Transferencia y Validación de Información Financiera y Crediticia STV se proporciona información para el análisis estadístico macroeconómico del Sistema Financiero Supervisado Guatemalteco. El Banco CHN como entidad supervisada responde a la solicitud de información financiera conforme los diferentes instructivos de envío de datos específicamente del Estado de Posición Patrimonial, balance de saldos, tasas nominales y efectivas, integración de cartera, información contable sobre otras obligaciones, entre otras. El cumplimiento de brindar la información a la entidad de supervisión permite que varios usuarios puedan utilizar los datos para la toma de decisiones o para opinión pública tales como el sistema financiero, sector económico, sector industrial, exportadores e importadores, medios de comunicación, entidades de gobierno, empresarios y usuarios en general.</p>	<p>Unidades productivas individuales y jurídicas con capacidad de realizar operaciones de intermediación financiera.</p>
--	--	--

<p>DECRETO NPÚMERO 42-2001 LEY DE DESARROLLO SOCIAL ARTÍCULO 2. Desarrollo Nacional El desarrollo nacional y social debe generar beneficios para las generaciones presentes y futuras de la República de Guatemala. La presente Ley establece los principios, procedimientos y objetivos que deben ser observados para que el desarrollo nacional y social genere también un desarrollo integral, familiar y humano. ARTÍCULO 7. Derecho al desarrollo Las personas constituyen el objetivo fundamental de las acciones relacionadas con el desarrollo integral y sostenible. El acceso al desarrollo es un derecho inalienable de la persona. ARTÍCULO 9. Descentralización La presente Ley reconoce la descentralización económica y administrativa como parte de la reforma del Estado y como una de las principales estrategias para atender las demandas sociales de la población.</p>	<p>A través de la intermediación financiera se propicia la igualdad de oportunidades para la población de acceder a bienes y servicios indispensables para su desarrollo y satisfacción de las necesidades básicas. La atención del Estado que busca proteger los grupos sociales coordina programas y ejecuta acciones que se relacionan con las actividades de apoyo económico y social, por tanto, se considera que el Banco CHN es una entidad que aporta crecimiento económico que permite a los trabajadores y familias mejorar sus condiciones de vida.</p>	<p>Unidades productivas individuales y jurídicas con capacidad de realizar operaciones de intermediación financiera.</p>
---	--	--

<p>BANCO CHN ACUERDO No. 003-2022 REGLAMENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE MICROCRÉDITOS ARTÍCULO 1. Objeto El presente Reglamento tiene por objeto normar aspectos de observancia obligatoria para el recurso humano que se relacione con la concesión de microcréditos que otro El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, relativos al proceso de crédito, a la información mínima de los solicitantes de financiamiento y de los deudores y a la valuación de activos crediticios.</p>	<p>Se generan modalidades de microcréditos administrados por la Banca de Desarrollo en base a los lineamientos y parámetros establecidos en dicha política: a) Préstamos de microcréditos individuales para mujeres con tasa de interés preferencial; c) Préstamos de microcréditos grupales; d) Préstamo de microcréditos grupales para grupos compuesto por mujeres con tasa de interés preferencial; e) Otras modalidades de microcréditos que a futuro apruebe la Junta Directiva de EL Crédito.</p>	<p>Unidades productivas de los diferentes sectores específicamente personas individuales, mujeres, grupales, grupos compuestos.</p>
<p>ACUERDO GUBERNATIVO NÚMERO 44-2020 PROGRAMA DE SEGURO MÉDICO ESCOLAR ARTÍCULO 2. Objeto del programa. EL programa tiene por objeto instaurar un seguro médico escolar colectivo, con los siguientes beneficios: a) gastos médicos por accidentes; b) atención médica por enfermedades comunes de la población escolar; c) suministro de medicamentos; y, d) asistencia para gastos funerarios. Lo anterior, con el propósito de garantizar la permanencia de los estudiantes de preprimaria y primaria en el proceso lectivo, así como u bienestar y desarrollo.</p>	<p>El seguro escolar es una estrategia de gobierno para brindar salud con inmediatez y agilidad a los niños de preprimaria y primaria del sector público. El seguro médico escolar ofrece cuatro tipos de asistencia médica telefónica, asistencia médica presencial, asistencia de accidentes y servicios funerarios. Es un beneficio brindado por el Banco de forma gratuita que cubre gastos médicos por diferentes tipos de accidentes o padecimientos de salud en las escuelas públicas.</p>	<p>Sector salud de escuelas públicas a alumnos de preprimaria y primaria.</p>

1.2 ANÁLISIS DE POLÍTICAS

1.2.1 Políticas públicas vigentes

Los compromisos que plantea la Política General de Gobierno se resumen en cincuenta metas estratégicas medibles que bajo punto resolutivo No.08-2017 EL Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural –CONADUR- aprobó.

El Crédito Hipotecario Nacional de conformidad con su marco legal bajo lo establecido en su Ley Orgánica Artículo 5. Objeto fundamental establece la relación directa con las siguientes políticas:

Tabla No.2
HERRAMIENTA SPPD-02
Análisis de Políticas Públicas

Nombre de la política pública y fecha de vigencia	Población afectada	Meta	Política*	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el que hacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
Política de financiamiento crediticio	Personas individuales con capacidad de operar	Apoyar en la reducción déficit habitacional	De cobertura	Créditos a personas que necesitan financiamiento	Gerencia de Bienes Raíces	Gerencia de Planificación

	financieramente			para vivienda		
Política Nacional de Emprendimiento “GUATEMALA EMPRENDE”; Política Económica 2016-2021	Emprendedores potenciales, Emprendedores Nacientes, Emprendedores Nuevos, Emprendedores Establecidos	Generar oportunidades nuevas de empresas y empleo	De cobertura	Financiamiento a emprendedores	Gerencia de Negocios	Gerencia de Planificación
Política Agraria Política Agropecuaria 2016 – 2020	comunidades o grupos de familias organizadas sin tierra en situación de pobreza	Apoyar financieramente a pequeños productores	De cobertura	Créditos para asegurar la producción agrícola de pequeños parcelarios	Gerencia de Seguros	Gerencia de Planificación
Política Nacional de Desarrollo	Familias ubicadas en condiciones de vivienda en pobreza	Apoyar en la reducción déficit habitacional	De cobertura	Otorgamiento de soluciones financieras a familias para construir o habitar una vivienda	Gerencia de Bienes Raíces	Gerencia de Planificación
Política Nacional de Desarrollo	Familias ubicadas en condiciones de vivienda en pobreza y pobreza extrema	Apoyar en la reducción déficit habitacional	De cobertura	Otorgamiento de soluciones financieras a familias para construir o habitar una vivienda	Gerencia de Bienes Raíces	Gerencia de Planificación
Política Nacional para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas	Pequeños y medianos empresarios con escaso acceso a fuentes de financiamiento	Mejorar la productividad y competitividad de las PYMES	De cobertura	Otorgamiento de créditos a las micro, pequeñas y medianas empresas.	Gerencia de Banca de Desarrollo, Agencias, Negocios	Gerencia de Planificación
Política energética 2013-2027	Hogares que requieren suministros energéticos	Abastecer de recursos energéticos a la demanda nacional	De cobertura	Otorgamiento de créditos para adquisición de equipos energéticos	Gerencia de Negocios	Gerencia de Planificación

El accionar de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala ante las políticas públicas vigentes se centralizan en brindar apoyo crediticio a familias y empresas guatemaltecas. Dentro de los principales aportes al desarrollo social vemos que impulsa el emprendimiento, se dan soluciones financieras a pequeñas y medianas empresas que requieren capitalización, se contribuye al acceso de seguros médicos a niños de primaria del sector público, pequeños agricultores tienen beneficios a través de un seguro agrícola y por último se brinda acceso a la población para contar con una vivienda digna a través de créditos hipotecarios.

i. Políticas públicas para el Desarrollo Nacional

Dentro del accionar económico de carácter financiero que provee el Estado para brindar soluciones para erradicar la pobreza y mejorar las condiciones de los guatemaltecos en diferentes sectores sociales, constantemente la planificación estratégica articulada por varias entidades de gobierno es transformada en políticas públicas conjuntamente a la Política General de Gobierno. En consecuencia, El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala considera actividades contenidas dentro de objetivos estratégicos para alcanzar los niveles esperados en materia social incluyendo lo siguiente:

- Mejorar el crecimiento del negocio a través de una adecuada eficiencia del manejo de activos e incrementando la participación de la cartera de créditos.
- Reducir una estructura de costos financieros minimizando pérdidas.
- Promover la eficiencia en el uso de los recursos financieros para mejorar calidad de servicios crediticios que genere desarrollo.
- Desarrollar nuevas estrategias de plan-presupuesto con procesos transparentes para fortalecer los sistemas de adquisiciones a nivel institucional.
- Integrar una adecuada administración de riesgos financieros y operacionales involucradas en todas las decisiones estratégicas del El Crédito.

ii. Políticas Nacional de Emprendimiento “Guatemala Emprende”; Política Económica 2015-2030

Para que exista un cambio sustancial al modelo productivo en la economía guatemalteca es necesario que el gobierno central genere condiciones favorables al mercado nacional especialmente creando mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo empresarial. Estas acciones benefician a la población generando nuevas oportunidades de empleo y la creación de nuevos negocios a través de financiamientos crediticios. El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala cuenta con soluciones financieras para micro, pequeña y mediana empresas -MIPYMES- mediante créditos a empresarios o emprendedores dependiendo su clasificación: comercio, servicios, industria, agroindustria, artesanías, turismo, entre otros. El objetivo es brindar un capital financiero en la creación o continuidad de negocios.

iii. Política Agraria- Política Agropecuaria 2016-2020

La Política Agraria es una de las políticas sectoriales impulsadas por el Gobierno de Guatemala para ofrecer un plan de desarrollo rural específicamente inversiones en territorios rurales

que impulsen la economía campesina. Los actores beneficiados son parte del Programa de Agricultura Familiar para el fortalecimiento de la economía campesina entendiendo que el eje principal es contribuir con la producción de alimentos y desarrollo rural integral. Por tanto, esta institución es un promotor más de la transformación que ayuda a las familias agricultoras a través de apoyo económico contando con un seguro agrícola para asegurar la producción de pequeños parcelarios. Este producto financiero brinda cobertura económica a los productores cuando se vean afectados por incidencias climáticas que afecten sus cosechas.

iv. Seguro médico escolar

En acuerdo gubernativo 44-2020 publicado el 20 de marzo del 2020 se estableció la necesidad de atención médica, suministros y gastos por accidentes en estudiantes de preprimaria y primaria. El propósito es que los estudiantes del sector público tengan esa cobertura a través de fondos desembolsados por el Ministerio de Educación contando con el servicio de El Crédito Hipotecario Nacional para colocar estos recursos. Una de las ventajas del programa es que muchos niños son beneficiados en distintas regiones del país en caso de enfermedad común y accidentes. Dado que la asistencia médica no tiene limitantes, los padres de familia pueden realizar las consultas necesarias sin necesidad de generarles gastos que impacten en su economía.

v. Política Nacional para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

A través del Ministerio de Economía la política propone un mecanismo de competitividad empresarial que permita aumentar la oferta y la demanda en los bienes y servicios generados por las MIPYME. EL objetivo principal es mejorar la productividad de las empresas guatemaltecas considerando lineamientos y mecanismos que permitan actuar en igualdad de condiciones respecto a empresas de mayor tamaño. Para ello es necesario que El Crédito como entidad de apoyo financiero brinde soluciones crediticias a este segmento empresarial. A través de estos créditos se contribuye a generar nuevas oportunidades comerciales y de inversión, garantizando la igualdad de acceso al financiamiento respecto a otros sectores económicos.

vi. Política energética 2013-2027

Dentro del marco de la Política energética se considera como objeto fundamental el velar por el abastecimiento de los recursos energéticos primarios y secundarios para cubrir la demanda básica nacional. Por tanto, se generan proyectos y acciones que optimicen el consumo de energía por parte

de los usuarios finales. En ese sentido las instituciones tanto públicas como privadas se involucran para apoyar en los esfuerzos del sector energético. El Crédito Hipotecario tiene en sus acciones ofrecer créditos a los hogares guatemaltecos para que adquieran equipos de generación de energía eléctrica como alternativa de ahorro en consumo.

1.3 ALINEACIÓN Y VINCULACIÓN ESTRATÉGICA

1.3.1 Guatemala Plan Nacional de Desarrollo: K’atun, Nuestra Guatemala 2032

Este plan nace en 2014, para darle continuidad a los Objetivos de Desarrollo del Milenio ODM (2000) que fue la primera agenda global de desarrollo del país con alcance a 15 años; mismo que contaba con: 8 objetivos y 17 metas.

El Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032, es el Primer Plan Nacional de Desarrollo de largo plazo en Guatemala, con alcance a 2032; cuenta con: 5 ejes, 36 prioridades y 80 Metas. Establece la ruta que le permite al país y a los gobiernos de turno tener un marco referencial de desarrollo a futuro, en consecuencia, las instituciones del sector público deben definir prioridades, metas, resultados y lineamientos lo cual complementa la Gestión por Resultados GpR; al respecto.

El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala aporta condiciones favorables al Estado de Guatemala como un actor intermediario que por sus decisiones estratégicas y sus negocios consideran un impacto para el desarrollo de los sectores sociales y productivos del país.

Los ejes del Plan Nacional de Desarrollo K’atun 2032 donde participa la institución es: **“Bienestar para la gente”**, el cual a través de la intermediación financiera mejora las condiciones de vida de los guatemaltecos incrementando sus oportunidades de desarrollo en los ámbitos económico y social; **“Riqueza para todas y todos”** el cual contribuye a la capacidad de generar mayores ingresos reflejados en el bienestar económico.

Eje K’atun 2032	Objetivo del eje	Prioridades Nacionales de Desarrollo –PND-
-----------------	------------------	--

<p>Eje. 1 Bienestar para la gente</p>	<p>Garantizar a las personas el acceso a la protección social universal, servicios integrales de calidad en salud y educación, servicios básicos, habitabilidad segura, acceso a alimentos y capacidad de resiliencia para asegurar la sostenibilidad de sus medios de vida mediante intervenciones de política pública universales, pero no estandarizadas, que reconocen las brechas de inequidad y las especificidades étnico-culturales.</p>	<p>Acceso a servicios de salud; Reducción de la pobreza y protección social</p>
<p>Eje. 2 Riqueza para todas y todos</p>	<p>Establecer las condiciones que dinamicen las actividades económicas productivas actuales y potenciales para generar acceso a fuentes de empleo y autoempleo digno e ingresos que permitan la cobertura de las necesidades de la persona y la familia. Además, generar mecanismos de competitividad que reduzcan la pobreza y la desigualdad, aumenten la capacidad de resiliencia e incorporen a más grupos de población a la dinámica económica y a los frutos del desarrollo.</p>	

Tabla No. 3
Vinculación con eje K'atun: Nueva

Guatemala 2032

Fuente: Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural. Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032, SEGEPLAN, año 2014

Los elementos descritos deben ponderarse a la luz de la profundidad del sistema financiero, el cual está asociado con el nivel de crecimiento del país. Al menos dos consideraciones son importantes al respecto: primero, la capacidad de captación de ahorro y la asignación eficiente de recursos hacia los sectores productivos. En relación con esto es pertinente resaltar que, en la orientación del crédito, subyacen tres características importantes en el país: a) su alta concentración en las grandes unidades productivas; b) su orientación hacia la compra de títulos valores, principalmente del Estado; y c) el privilegio del consumo por encima de la inversión productiva. Se tiene entonces que, por lo general, el aporte del sistema financiero al crecimiento económico de mediano y largo plazos no ha sido significativo.

De forma complementaria la vinculación directa y los enlaces interinstitucionales para dar cumplimiento con los objetivos de Estado a través de acciones fundamentales del Banco CHN se identificaron de la siguiente manera:

Tabla No.4

Otras vinculaciones con ejes K'atun: Nuestra Guatemala 2032

Eje K'atun 2032	Desarrollo de la Política Pública	Políticas públicas generales	Acciones interinstitucionales del BANCO CHN
-----------------	-----------------------------------	------------------------------	---

Eje: Bienestar para la gente	Políticas de desarrollo urbano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Política Nacional de Desarrollo Rural Integral 2. Política Pública de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia 3. Política de Desarrollo Social y Población 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Otorgamiento de créditos para vivienda a la población. ▪ Apoyo financiero a empresarios y emprendedores. ▪ Cobertura de seguros médicos a niños de primaria del sector público. ▪ Cobertura de seguros agrícolas a parcelarios.
Eje: Guatemala urbana y rural	Política de ciudades y desarrollo urbano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Política de Desarrollo Social y Población 2. Política Nacional de Vivienda y Asentamientos Humanos 	
Eje: Riqueza para todas y todos	Políticas económicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Política Nacional para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas 2. Política Nacional de Desarrollo Rural Integral 3. Política Agrícola Centroamericana 	

Fuente: Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural. Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032, SEGEPLAN, año 2014

1.3.2 Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

Desde el año 2015, se realizaron los compromisos y acuerdos necesarios para que 192 países alrededor del mundo incluyendo Guatemala contribuyeran con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Estos acuerdos dan seguimiento a los Objetivos de Desarrollo del Milenio que por su articulación de dimensiones se relacionan con actividades de crecimiento económico y sostenibilidad ambiental. Los ocho propósitos de desarrollo humano son metas cuantificadas que el mundo ha fijado para luchar contra la pobreza extrema en sus varias dimensiones: hambre, enfermedad, pobreza de ingresos, falta de vivienda adecuada, exclusión social, problemas de educación y problemas ambientales.

Nuestra nación adopta oficialmente en el año 2015 la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, con el objetivo de dar continuidad a las acciones que permitan erradicar el hambre, mejorar los servicios principales de salud, promocionar la equidad de género y sus derechos, resolver conflictos ambientales, entre otros. Ante esta problemática Guatemala debe considerar que los procesos de planificación y presupuesto deben ser fortalecidos en todas las entidades que participan de políticas públicas y contribuyen al desarrollo socioeconómico del país.

El Crédito Hipotecario Nacional como parte del proceso, ha realizado un análisis de actualización a su Plan Estratégico Institucional 2023-2027 para identificar cuáles Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS- están vinculados a las actividades principales del giro institucional. Por tal motivo en términos generales se mantiene una directa vinculación con los siguientes ODS: Objetivo 1. Fin de la pobreza: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo; Objetivo 2. Hambre Cero: Poner fin al hambre; Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos;

Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructuras: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación; Objetivo 10. Reducción de las desigualdades: Reducir la desigualdad en y entre los países; Objetivo 11. Ciudades y comunidades sostenibles: Lograr que las ciudades sean inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles.

Tabla No.5
Objetivos de Desarrollo Sostenible y Metas

ODS	Metas del Objetivo
Objetivo 1. Fin de la pobreza: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo	1.4 Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a <u>los recursos económicos</u> , así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías y los <u>servicios económicos</u> , incluida la <u>microfinanciación</u> .
Objetivo 2. Hambre Cero: Poner fin al hambre	2.3 Para 2030, duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, en particular las mujeres, los pueblos indígenas, los agricultores familiares, los pastores y los pescadores, entre otras cosas mediante un acceso seguro y equitativo a las tierras, a otros recursos de producción e insumos, conocimientos, <u>servicios financieros</u> , mercados y oportunidades para la generación de valor añadido y empleos no agrícolas
Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos	8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el <u>acceso a servicios financieros</u> .
Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructuras: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación	9.3 Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los <u>servicios financieros</u> , incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados
Objetivo 10. Reducción de las desigualdades: Reducir la desigualdad en y entre los países	10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la <u>inclusión social, económica</u> y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.

1.3.3 Política General de Gobierno 2020-2024

i. Vinculación de los lineamientos generales de política con las Prioridades Nacionales de Desarrollo

La Política general de gobierno 2020-2024, es un documento articulado con características específicas que recoge la riqueza de contenido de los instrumentos de desarrollo, es decir el Plan nacional de desarrollo K’atun: nuestra Guatemala 2032 y las Prioridades Nacionales de Desarrollo y

sus correspondientes metas, las cuales se interconectan con los postulados del PLANID, para que sirva a la institucionalidad pública a encaminar e implementar las acciones aquí contenidas en su planificación estratégica y operativa.

De esa cuenta, la implementación de los lineamientos generales de política por parte de la institucionalidad pública debe responder a la visión integral del desarrollo definida en las Prioridades Nacionales y sus Metas Estratégicas de Desarrollo, las cuales responden a los planteamientos contenidos en el marco estratégico de planificación del país.

Tomando en cuenta que los Lineamientos Generales de Política 2020-2024 atienden estos objetivos de Estado, se deben tomar como primordiales para la orientación de la planificación institucional, haciendo énfasis en las intervenciones a las variables causales que fueron identificadas en las estrategias o modelos de Gestión por Resultados propuestos para las prioridades y metas definidas.

Para el efecto, y dado que la mejora sustancial de las condiciones de vida de la población guatemalteca, comprendiendo el entorno social, político, económico y ambiental, requiere de una transformación con bases estructurales, a continuación, se presentan y definen los cinco ejes que conforma la Política general de gobierno 2020-2024:

Tabla No.6

Vinculación	EJES	Descripción
CHN	Economía, competitividad y prosperidad	Buscar lograr el objetivo de un mayor crecimiento económico y el aumento significativo de las fuentes de empleo sostenible.
CHN	Desarrollo social	Orientado a alcanzar el objetivo de atender de manera directa y efectiva a los más pobres, impulsando compensadores sociales efectivos y focalizados.
Otras instituciones	Gobernabilidad y seguridad en desarrollo	Persigue mejorar la gobernabilidad del país para una convivencia en paz y armoniosa, que permita condiciones adecuadas de inversión.
	Estado responsable, transparente y efectivo	Pretende administrar de manera efectiva y transparente las instituciones del Estado para ponerlas al servicio de los ciudadanos.
	Relaciones con el mundo	Con la finalidad de asegurar el aprovechamiento de las relaciones internacionales, para que además de las buenas relaciones diplomáticas mejore el orden del comercio internacional, turismo, inversión y el trato a nuestros migrantes.

Ejes de la PGG

Fuente: Pilares Plan General de Gobierno 2020-2024, Política General de Gobierno.

En este contexto ante la necesidad de mejorar sustancialmente las condiciones de vida de la población guatemalteca, El Crédito Hipotecario Nacional está directamente relacionado con el *Pilar*

1. *Economía, Competitividad y Prosperidad* el cual tiene como objetivo un mayor crecimiento económico y el aumento significativo de las fuentes de empleo sostenible y *Pilar 2. Desarrollo Social* que pretende alcanzar de manera directa y efectiva a los más pobres, impulsando compensadores sociales efectivos y focalizados. De alguna forma indirecta también se tienen relación con los demás pilares para apoyarlos en el fortalecimiento financiero y de asignación de recursos.

ii. Prioridades Nacionales y Metas Estratégicas de Desarrollo

En relación con las Metas Estratégicas de Desarrollo –MED- que fueron aprobadas por el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural CONADUR, según el punto resolutivo 08-2017, donde se identificaron diez prioridades y catorce metas para el período comprendido 2019-2032, EL Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala tiene la siguiente vinculación con los objetivos prioritarios de desarrollo alienado a sus actividades principales de intermediación financiera con las unidades productivas:

Tabla No.7
HERRAMIENTA SPPD-03
Vinculación de las prioridades nacionales y las metas estratégicas de desarrollo

Eje Katún (5)	ODS (17)	Prioridad Nacional de Desarrollo - PND (10)	Meta Integrada de la PND	Meta Estratégica de Desarrollo -MED-	99 metas (16+83) estratégicas	Meta PGG 2020-2024
Bienestar para la gente	1. Fin de la Pobreza 8. Trabajo decente y crecimiento económico 9. Industria, Innovación e infraestructura	-Reducción de la pobreza y protección social	Igualdad de los derechos económico: Propiciar la reducción de las desigualdades incluyendo el acceso a servicios básicos y financieros	8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros	Meta 01.3: Implementar a nivel nacional sistemas y medidas apropiados de protección social para todos, incluidos niveles mínimos, y, de aquí a 2030, lograr una amplia cobertura de las personas pobres y vulnerables.	M9- Para el año 2023 se ha incrementado el monto de los créditos para emprendimientos de familias pobres a Q 200,000,000.0
Bienestar para la gente	1. Fin de la Pobreza 2. Hambre Cero: poner fin al hambre 10. Reducción de las desigualdades	- Reducción de la pobreza y protección social - Empleo	Duplicar la productividad agrícola contribuye a lograr niveles más elevados de productividad económica	1.4 Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías y los servicios económicos, incluida la micro financiación.	Meta 01.4: En 2030 asegurar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan iguales derechos a los recursos económicos, así como el acceso a los servicios	M8- Para el año 2023 se ha incrementado la cantidad de recursos destinados a seguro agrícola para pequeños parcelarios a Q 35,000,000.00

Bienestar para la gente	1. Fin de la Pobreza 11. ciudades y comunidades sostenibles	-Reducción de la pobreza y protección social		1.4 Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías y los servicios económicos, incluida la micro financiación.	Meta 10.2: Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición	M27-Para el año 2023 se han construido 100,000 viviendas sociales
Bienestar para la gente	3. Salud y bienestar 4. Educación de calidad 10. Reducción de las desigualdades	-Reducción de la pobreza y protección social		3.8.1 Cobertura de servicios de salud esenciales 4.2 De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y educación preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria.	Meta 04.7: Para 2030, garantizar que todos los estudiantes adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, en particular mediante la educación para el desarrollo sostenible y la adopción de estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad entre los géneros, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y de la contribución de la cultura al desarrollo sostenible, entre otros medios	M15-Para el año 2023 se ha incrementado la cobertura de seguro médico escolar a 3 millones de niños

1.4 ANÁLISIS DE SITUACIÓN

1.4.1 Población universo

Considerando la información de la Superintendencia de Bancos SIB, la siguiente gráfica presenta un panorama de la demanda de crédito por género y por regiones, en toda la república, donde se puede observar que el total de créditos otorgados a diciembre de 2021 fue de 5,368,000 donde el 57% fue otorgado a hombres y el 43% a mujeres; siendo la región metropolitana y norte las que demandaron más créditos.

Figura No.1
CANTIDAD DE CRÉDITOS OTORGADOS DE PERSONAS INDIVIDUALES

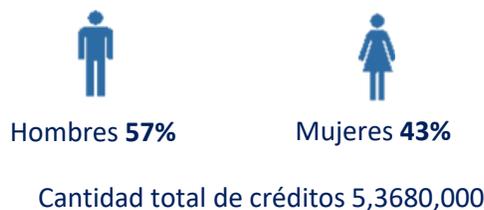
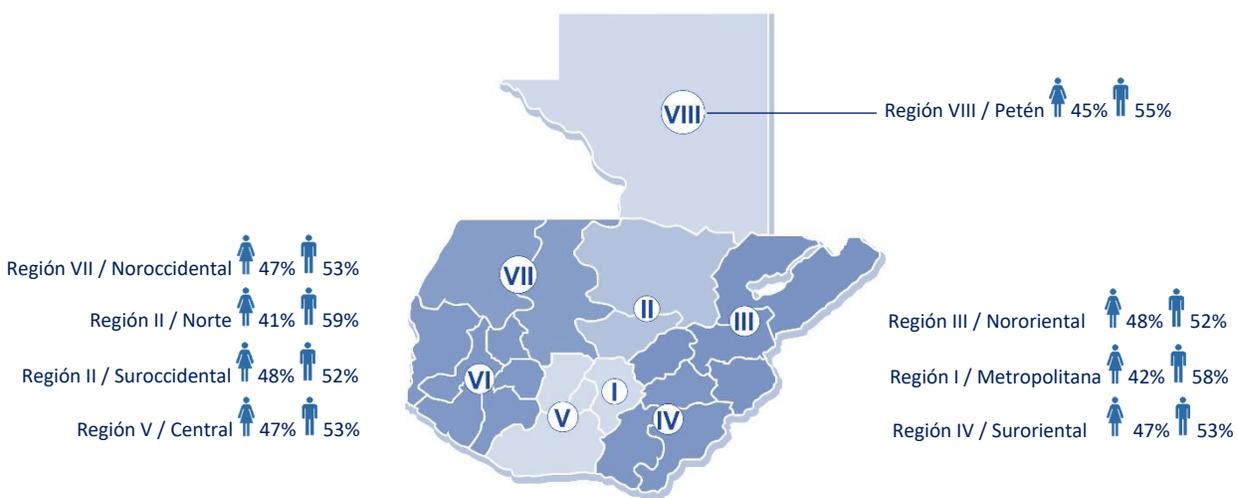


Tabla No.8
EVOLUCIÓN DEL TOTAL DE CRÉDITOS

Genero	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mujeres	43%	43%	43%	42%	42%	42%	43%	42%
Hombres	57%	57%	57%	58%	58%	58%	57%	58%

Fuente: Boletín semestral Superintendencia de Bancos

Figura No.2
CANTIDAD DE CRÉDITOS OTORGADOS POR REGIÓN



Fuente: Boletín semestral Superintendencia de Bancos

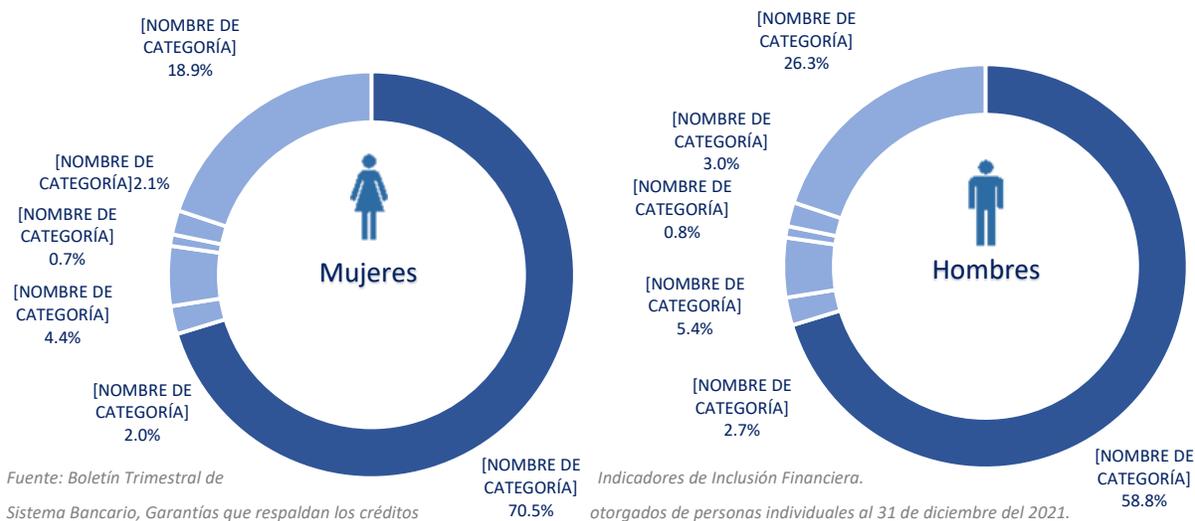
En cuanto al tipo de garantías que respaldan los créditos, la cartera fiduciaria es la de mayor atención, con el 70.5% para las mujeres y el 58.8% para los hombres; los préstamos con garantía de bienes inmuebles fue el 18.9% para las mujeres y el 26.3% para los hombres.

Figura No.3
GARANTÍAS QUE RESPALDAN LOS CRÉDITOS



Tanto para el caso de las mujeres como de los hombres, se observa principalmente que los créditos son respaldados con garantías Fiduciarias y Bienes inmuebles.

Figura No.5
PRINCIPALES GARANTÍAS QUE RESPALDAN LOS CRÉDITOS



En cuanto a la morosidad de los créditos de un total de Q.2,320.6 millones, el 68% representa a créditos otorgados a hombres y el 32% a mujeres; representando la mora para mujeres el 1.9% y para los hombres el 2.6%; siendo la región metropolitana y la región suroriental las que más morosidad reflejan, y la región noroccidental y la región de Petén las que menos mora tienen.

Figura No.6
MOROSIDAD DE LOS CRÉDITOS DE PERSONAS INDIVIDUALES

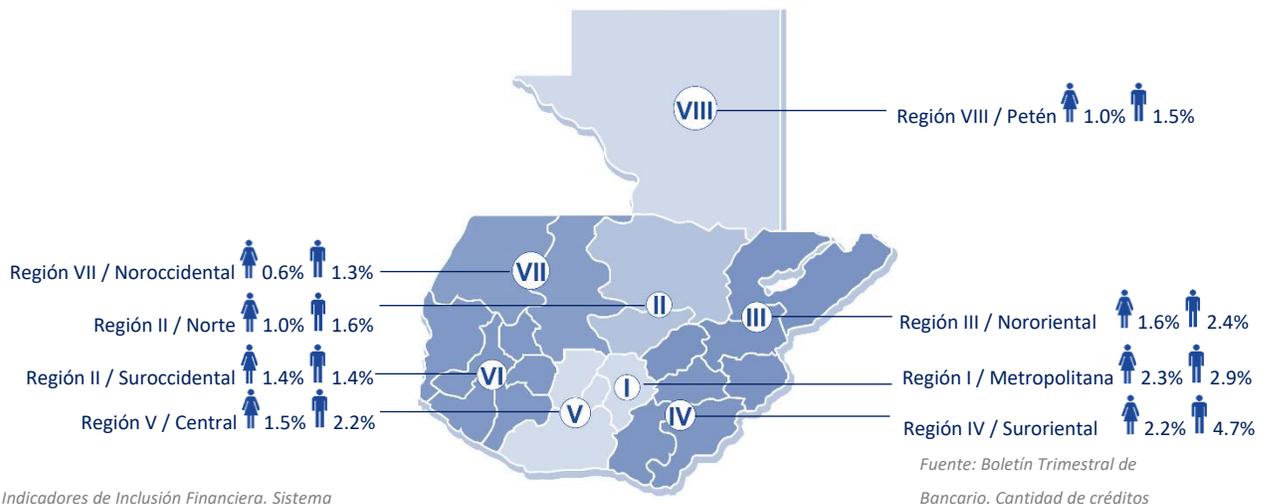


Monto de créditos en mora Q2,320.6 millones

Tabla No.9
PORCENTAJE DE MORA POR GÉNERO

Genero	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mujeres	1.9%	1.8%	2.0%	1.8%	2.0%	2.6%	2.7%	2.6%	1.8%
Hombres	2.3%	2.2%	2.4%	2.5%	3.1%	3.8%	3.7%	3.5%	2.6%

Figura No.7
CANTIDAD DE CRÉDITOS OTORGADOS POR REGIÓN



1.4.2 Población objetivo

La población objetivo está relacionada con el tipo de crédito a otorgar, por la región que demanda más créditos y por el género; sin descuidar la morosidad de dicha cartera.

1.4.3 Población elegible

Relacionando lo anterior, se puede observar que la población elegible para créditos con garantía de bienes inmuebles y fiduciaria será la región metropolitana y la región norte; la mora que reflejan no es tan significativa, aunque debe ser controlable.

1.4.4 Análisis de actores

El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala es una institución que se ha encargado de administrar, manejar y controlar algunos de los programas y recursos proporcionados por el Gobierno de la República. Estos beneficios económicos para la población son producto de acciones compartidas con instancias públicas y privadas que se transforman en una plataforma financiera que ofrece soluciones crediticias como un actor que contribuye al desarrollo de la nación. Dentro de los actores principales que forman parte de estos procesos sociales se mencionan los siguientes:

SPPD-13 ANÁLISIS DE ACTORES

Tabla No.10

IDENTIFICACIÓN DE ACTORES CON EL CRÉDITO HIPOTECARIO NACIONAL DE GUATEMALA

No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
1	SEGEPLAN	2	1	0	1	Técnicos	Entidad encargada de orientar la formulación de planes estratégicos y operativos	Nacional
2	MINEDUC	1	1	1	1	Técnicos	Ejecuta programas de gobierno	Nacional
3	MAGA	1	1	1	1	Técnicos	Ejecuta programas de gobierno	Nacional
4	SIB	0	1	0	1	Técnicos	Órgano que vigila e inspecciona las operaciones financieras del sistema	Centralizada
5	BANGUAT	0	1	0	1	Financiero	Centraliza fondos de instituciones financieras	Centralizada
6	COOPERATIVAS	1	0	1	1	Financiero / técnico	Solicita operaciones para cubrir gastos	Nacional
7	MUNICIPALIDADES	0	0	1	1	Financiero / técnico	Solicita operaciones para cubrir gastos	Municipal

(1) Rol que desempeñan:		(2) Importancia de las relaciones predominantes		(3) Jerarquización del poder		(4) Interés que posea el actor	
Facilitador	2	A favor		1	Alto	1	Alto interés
Aliado	1	Indeciso/ indiferente		0	Medio	0	Bajo Interés
Oponente	-1	En contra		-1	Bajo	-1	

Neutro	0						
--------	---	--	--	--	--	--	--

1.5 EVOLUCIÓN Y TENDENCIA

Los resultados de la colocación de recursos y la prestación de servicios, ha tenido un efecto positivo en los resultados de gestión del banco y en los resultados financieros; en cuanto a la atención a programas de gobierno se puede observar en el cuadro siguiente que los montos destinados para microcréditos y los créditos en cuentas de depósitos destinados para municipalidades, sobrepasaron su meta; por el lado de los servicios fueron los servicios de almacenaje el de mayor demanda, específicamente el servicio de bodega fiscal; así también el resguardo de los bienes del estado y sus contratos de servicios, fue superado a través de los servicios de la aseguradora y afianzadora.

Tabla No.11
Monto otorgado por productos
Enero a diciembre 2021 - En millones de Quetzales

PRODUCTOS	Primer Cuatrimestre		
	Gestión	Meta	Eficacia
Almacenajes realizados	4.90	4.00	122.5%
Unidades Habitacionales	113.94	95.00	119.9%
Microempresas	1.87	11.00	17.0%
Empresariales	244.42	130.00	188.0%
Pymes	45.13	65.00	69.4%
Prendarios	3.29	9.00	36.6%
Sobregiros-Créditos a Municipalidades	7.58	23.00	33.0%
Seguros	544.88	415.20	131.2%
Fianzas	38.60	38.00	101.6%

Tabla No.12
Número de beneficiarios por productos
Enero a diciembre 2021 - Cantidad de beneficiarios

PRODUCTOS	Primer Cuatrimestre		
	Gestión	Meta	Eficacia
Almacenajes realizados	853	1,200	71.1%
Unidades Habitacionales	419	370	113.2%
Microempresas	19	200	9.5%
Empresariales	96	109	88.1%
Pymes	49	93	52.7%
Prendarios	1,550	2,000	77.5%
Sobregiros-Créditos a Municipalidades	8	21	38.1%
Seguros	2,244,770	1,250,000	179.6%
Fianzas	35,805	29,000	123.5%

Lo anterior, muestra la tendencia que tendrán la colocación de recursos y la prestación de servicios, durante los próximos cinco años; mismo que están detallados dentro de la programación multianual de productos y servicios, como parte de la contribución del CHN a los programas de gobierno y que se resume en el siguiente cuadro:

Tabla No.13
Monto otorgado por productos
Años 2023-2027 - En millones de Quetzales

BIENES Y SERVICIOS	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	Créditos y Servicios						SUMAS
			2022	2023	2024	2015	2026	2027	
Créditos para Vivienda-Casaplan-	Monto de créditos otorgados	Millones de Quetzales	288.5	321.1	354.6	392.2	432.1	474.7	1,974.7
Créditos para Vivienda-FHA -	Monto de créditos otorgados	Millones de Quetzales	87.5	100.0	111.3	122.1	133.7	146.1	613.2
Créditos para Microempresa	Monto de créditos otorgados	Millones de Quetzales	26.0	31.9	36.3	41.6	47.3	53.4	210.5
Créditos para Pymes	Monto de créditos otorgados	Millones de Quetzales	169.1	150.0	169.6	192.4	216.4	241.6	970.0
Créditos Empresariales	Monto de créditos otorgados	Millones de Quetzales	630.0	664.4	754.9	856.7	963.5	1,076.2	4,315.7
Gobierno	Monto de créditos otorgados	Millones de Quetzales	26.0	25.6	27.7	31.3	35.1	39.1	158.8
Créditos Prendarios	Monto de créditos otorgados	Millones de Quetzales	4.0	6.0	9.0	11.7	14.6	18.3	59.6
Municipalidades En cuentas de depósito-	Número de créditos otorgados	Millones de Quetzales	24.2	24.0	25.0	26.0	27.0	28.0	130.0
Fianzas	Monto de primas por fianzas	Millones de Quetzales	40.2	45.1	47.3	49.7	52.2	54.8	249.1
Seguros	Monto de primas por seguros	Millones de Quetzales	416.3	516.9	554.7	595.8	640.6	689.5	2,997.5
Almacenaje	Monto de almacenaje otorgados	Millones de Quetzales	4.5	4.6	5.1	5.6	6.1	6.8	28.2

Tabla No.14
Número de beneficiarios por productos
Años 2023-2027 - Cantidad de beneficiarios

BIENES Y SERVICIOS	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	Créditos y Servicios						SUMAS
			2022	2023	2024	2015	2026	2027	
Créditos para Vivienda-Casaplan-	Número de familias atendidas	Número	740	814	895	985	1,083	1,192	4,970
Créditos para Vivienda-FHA -	Número de familias atendidas	Número	210	231	254	280	307	338	1,410
Créditos para Microempresa	Número de beneficiarios atendidos	Número	114	125	138	152	167	184	766
Créditos para Pymes	Número de empresas atendidas	Número	130	143	157	173	190	209	873
Créditos Empresariales	Número de empresas atendidas	Número	122	134	148	162	179	196	819
Gobierno	Número de empresas atendidas	Número	12	13	15	16	18	19	81
Créditos Prendarios	Número de beneficiarios atendidos	Número	1,954	2,149	2,364	2,601	2,861	3,147	13,122
Municipalidades En cuentas de depósito-	Número de personas individuales y jurídicas atendidas	Número	15	17	18	20	22	24	101
Fianzas	Número de beneficiarios atendidos	Número	31,900	33,495	35,170	36,928	38,775	40,713	185,081
Seguros	Número de beneficiarios atendidos	Número	1,375,000	1,443,750	1,515,938	1,591,734	1,671,321	1,754,887	7,977,630
Almacenaje	Número de beneficiarios atendidos	Número	1,320	1,386	1,455	1,528	1,604	1,685	7,659

1.6 ANÁLISIS TERRITORIAL

Banco CHN cuenta con un total de 78 agencias bancarias en el área central y en el interior de la República. Cada una de las agencias se encuentran ubicadas en las principales zonas y cabeceras departamentales del país en donde los clientes pueden tener a la mano los diferentes comercios, supermercados, centros comerciales y entidades para realizar cualquier tipo de gestión en punto céntrico. Las agencias participan en la gestión de negocios del banco, colocando recursos y prestando servicios de: fideicomiso, aseguradora, afianzadora, créditos prendarios, créditos hipotecarios, entre otros.

Como parte de la estrategia de cobertura de la Red de Agencias se tiene programado continuar ampliando la cartera activa del El Crédito durante los próximos años, por ese motivo se está dando apertura a nuevos puntos de atención a nivel nacional y por otra parte modernizar las instalaciones en concepto de una imagen innovadora y atractiva para los consumidores.

1.7 MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS

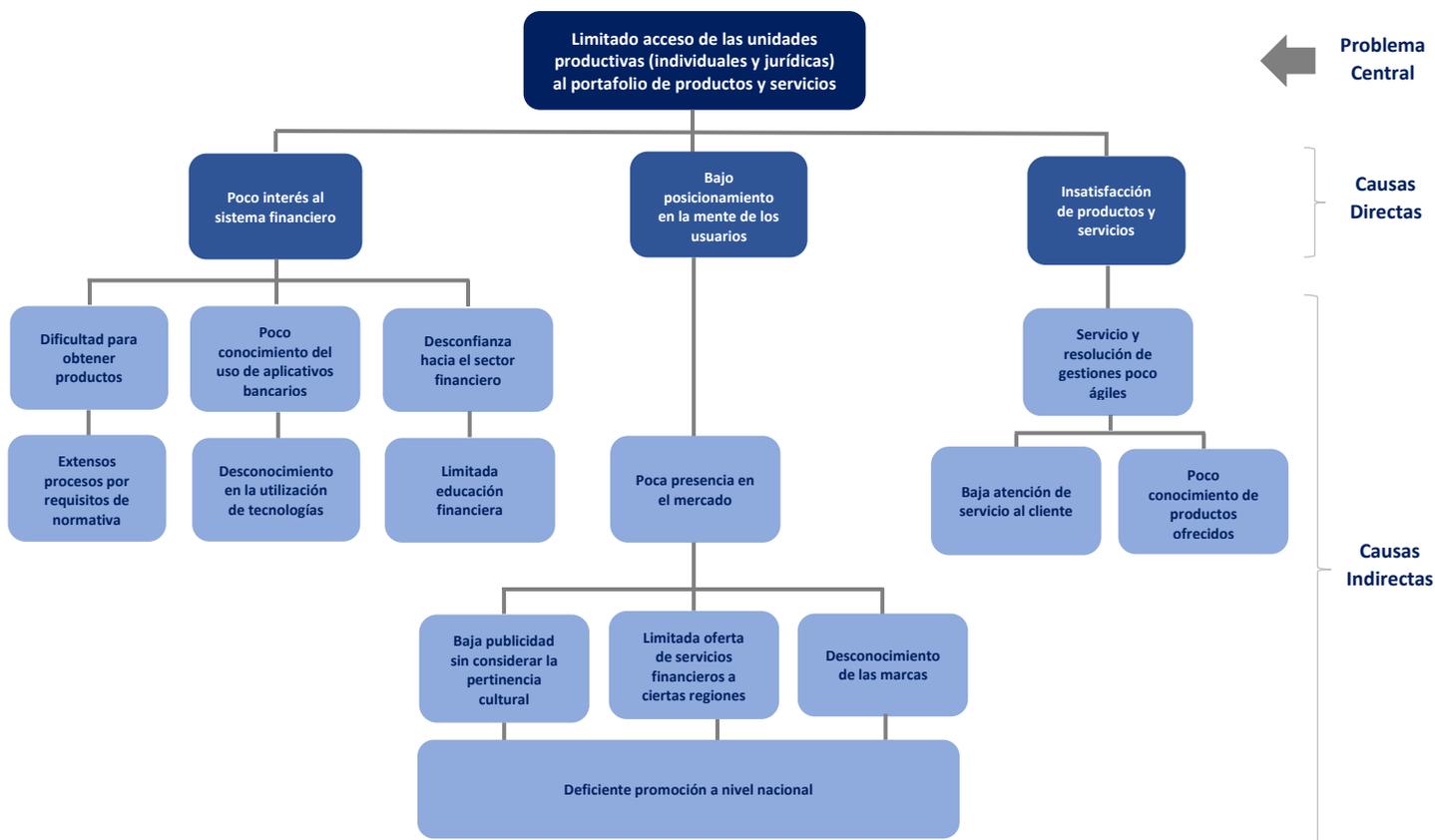
1.7.1 Modelo Conceptual

Este modelo identifica la relación causal entre la problemática principal que enfrenta la institución y los posibles efectos que pueden surgir. Las causas directas permiten conocer las acciones estratégicas que se deben tomar para orientar a mejorar los resultados y el cumplimiento de objetivos. Internamente la Gerencia de Planificación y Desarrollo en coordinación con otras gerencias elaboraron el modelo conceptual de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala que permitió definir un árbol de problemas institucional de acuerdo con la metodología, lineamientos, guías y acompañamiento por parte de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN–.

De manera gráfica y a través del siguiente árbol de problemas, se presenta a continuación la situación actual de la Institución con la finalidad de conocer en primera instancia cuál es el problema que afecta el crecimiento o expansión del negocio, y se puedan tomar las medidas correctivas que se requiere. Actualmente el Modelo Conceptual de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala presenta como problemática principal el “Limitado acceso de las unidades productivas (individuales y

jurídicas) al portafolio de productos y servicios del Banco CHN”; esto en consecuencia de tres causas directas de primera línea. La figura No.8 muestra las posibles razones que inciden directamente en la problemática central, estas se refieren a el poco interés que existe al sistema financiero, el bajo posicionamiento en la mente de los usuarios y la insatisfacción de productos y servicios.

Figura No.8
MODELO CONCEPTUAL DE EL CRÉDITO HIPOTECARIO NACIONAL. AÑO 2022



1.7.2 Análisis de evidencia

Siguiendo el proceso establecido por la Secretaría de Planificación SEGEPLAN, se presenta a continuación de manera gráfica, tanto las causas directas como las indirectas en la gestión de El Crédito; en ese sentido, se observa que unos de los inconvenientes que influyen en el acceso al portafolio de productos y servicios por parte de los usuarios finales es derivado por temas culturales en relación al poco interés que tienen ciertos sectores al sistema bancario, por otra parte existe un bajo posicionamiento en la mente de los usuarios en relación a los beneficios de dicho portafolio y la

insatisfacción del cliente aunado al servicio ofrecido. Existen sub-causas de segundo nivel que desde raíz contribuyen a ocasionar los efectos principales al problema central.

TABLA No. 15
BUSQUEDA Y SISTEMATIZACIÓN DE EVIDENCIAS (MODELO EXPLICATIVO)

No.	Nombre del documento	Tipo de documento				Autor y año de publicación	Ubicación geográfica				Aporte del documento a los factores causales
		Opinión de expertos Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros	Otros. Especifique		Municipal	Departamental	Nacional	Internacional	
1	Boletín Trimestral de Indicadores de Inclusión Financiera al 31 de diciembre 2021				Publicación periódica de estadísticas financieras del sistema	Superintendencia de Bancos de Guatemala, C.A. 2021			x		Presenta información estadística, reportes e indicadores sobre el acceso y el uso de los servicios bancarios, basados en las mejores prácticas internacionales; y ocasionalmente estadísticas de créditos por género.
2	Cómo aportar a la inclusión financiera.		x			Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (2021),					Obstáculos para lograr una mayor inclusión financiera Los principales obstáculos son: 1) factores sociales, macroeconómicos y de infraestructura; 2) debilidades institucionales; 3) obstáculos provenientes de la actividad bancaria; y 4) la distorsión regulatoria.
3	La inclusión financiera de los jóvenes rurales en Guatemala: Barreras, desafíos y oportunidades		x			Niclas Benni, Food and Agriculture Organization of the United Nations (2020)			x		Es un estudio del estado actual de la inclusión financiera haciendo énfasis en el impacto de un mejor acceso y uso de servicios financieros, también la oportunidad de impulsar iniciativas empresariales. La metodología de la investigación documental con entrevistas y encuestas con actores del sector financiero y de la economía rural y agrícola.

4	Si no le dan crédito, esta podría ser la razón. ¡El problema es de por vida!					Darón Garzaro (2016) Prensa Libre				La Asociación de Usuarios de Tarjeta de Crédito, el problema es que el usuario debe presionar a los burós de crédito privados para obtener los finiquitos necesarios que hagan constar el fin de la deuda. Sin embargo, esto debería ser un proceso sencillo y rápido, los burós no le dan importancia, y por esa razón el usuario debe peregrinar y acudir de manera reiterada al emisor hasta que compruebe que este borró los antecedentes.
5	Solo el 29.3% de la población censada en Guatemala utilizan internet		x			Castro, Emiliano. Agencia EFE			x	Información sobre el censo de población y vivienda en Guatemala respecto al acceso y el uso de internet proporcionado por el Instituto Nacional de Estadística. Adicionalmente datos sobre la cantidad de hogares que cuentan con computadoras en casa u otros dispositivos que utilicen una red de internet.
6	Banca Digital en América Latina	x				Technisys (2020) USA				Los principales bancos y fintechs aumentaron su oferta para incluir más productos y servicios digitalizados. Sin embargo, la implementación de procesos verdaderamente digitales aún está rezagada. A medida que los bancos continúen digitalizando más sus ofertas, la transformación de los procesos internos será cada vez más importante para atender adecuadamente a los clientes digitales. Después de digitalizar los procesos, el desafío es ser digitalmente nativo, es decir, ofrecer productos y servicios que sean verdaderamente digitales.
7	La educación financiera en Guatemala	x				Ibañez Meritxell			x	Explica los contrastes del nivel de vida en la zona metropolitana en comparación del área rural. Identifica cuales son los planes de educación financiera ya implantados en Guatemala y porque es necesario el desarrollo de planes de educación financiera para niños y jóvenes.
8	Boletín anual de estadísticas del sistema financiero				Publicación anual de estadísticas financieras del sistema	Superintendencia de Bancos de Guatemala, C.A. 2021			x	Presenta en series históricas, información financiera y estadística de las entidades supervisadas, puesta a disposición del público, en reportes y gráficas de Bancos, Financieras, Almacenes, Casas de Cambio y Grupos Financieros.
9	Análisis de la competencia en el sistema bancario de Guatemala		x			Paredes, Jose Roberto (2014)			x	Es un estudio que utiliza en índice de Chen como instrumento para medir y analizar relaciones de competencia en el sistema bancario guatemalteco.
10	Memoria de Labores 2020 Banco CHN				Informe anual de resultados a nivel institucional	Banco de Crédito Hipotecario Nacional (2020)			x	Describe toda la gestión desarrollada por el Banco CHN durante el último año incluyendo resultados financieros, indicadores, acciones por área y apoyo a los programas de estado.
11	Estudio de la Economía Nacional		x			Banco de Guatemala (2020)			x	Es un estudio del panorama general de la actividad económica nacional y explica la situación en el déficit de los servicios de intermediación financiera e indicadores de inclusión financiera.
12	Satisfacción y fidelidad de los consumidores Banca de Guatemala		x			Dichter & Neira (2015)				Análisis sobre la Magnitud La satisfacción general con su banco principal en Guatemala se encuentra en el promedio regional según los Benchmarks D&N de la categoría; lo que se convierte en un reto para aquellos bancos que buscan la excelencia y aumentar la satisfacción de sus clientes.

13	La protección al consumidor en el nuevo entorno de innovación tecnológica financiera: Consideraciones de regulación y supervisión			x		ASBA Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas			x	Es un estudio que monitoreo la insatisfacción por parte del consumidor en los medios digitales y plataformas del sector financiero y como las regulaciones afectan a los clientes.
14	Satisfacción y fidelidad de los consumidores en la Banca de Guatemala			x		Dichter & Neira (2015)			x	Es un estudio de benchmarking en el sector bancario donde las principales variables a evaluar son: lealtad, marca, publicidad y prueba del producto.

1.7.3 Modelo explicativo

A continuación, se presenta gráficamente, la situación de la Institución en la generación de resultados.

Tabla No. 15
ANÁLISIS DE JERARQUIZACIÓN DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA, POR MAGNITUD, EVIDENCIA Y FUERZA EXPLICATIVA PARA DESARROLLAR EL MODELO EXPLICATIVO

Problema o condición de desarrollo	Factores directos	Parámetros a nivel causa directa			Factores indirectos	Parámetros a nivel de causa indirecta última			Parámetros a nivel de causa indirecta última, nivel ponderada con causa directa			Factor de Jerarquización	Jerarquía
		Magnitud con que se presenta en Guatemala y a nivel internacional (1 a 5)	Evidencia de la relación causal con el Resultado Estratégico (1 a 5, o Cero)	Fuerza explicativa en relación con el Resultado Estratégico (1 a 5, o Cero)		Magnitud con que se presenta en Guatemala y a nivel internacional (1 a 5)	Evidencia de la relación causal con la causa directa (1 a 5, o cero)	Fuerza explicativa en relación con la causa directa (1 a 5, o cero)	Magnitud Ponderada	Evidencia Ponderada	Fuerza Explicativa Ponderada		
Limitado acceso de las unidades productivas (individuales y jurídicas) al portafolio de productos y servicios financieros del CHN.	Causa X Poco interés a sistema financiero	4.33333	4.44444	4.22220	Causa secundaria X1: Extensos procesos por requisitos de normativa reguladora	4.00000	4.11111	4.00000	17.33332	18.27158	16.88880	609.45	3
					Causa secundaria X2: Desconocimiento en la utilización de tecnologías	3.66666	3.77777	3.88888	15.88885	16.79007	16.41963	527.66	4
					Causa secundaria X3: Limitada educación financiera	4.44444	4.55555	4.33333	19.25923	20.24687	18.29619	742.31	1
	Causa Y Bajo posicionamiento en la mente de los usuarios	4.33333	4.11111	4.22222	Causa secundaria Y1: Deficiente promoción a nivel nacional	4.44444	4.55555	4.33333	19.25923	18.72837	18.29627	713.07	2
	Causa Z Insatisfacción de productos y servicios	3.88888	3.66666	4.22222	Causa secundaria Z1: Baja atención de servicio al cliente	4.00000	3.66660	3.77777	15.55552	13.44418	15.95058	457.25	6
					Causa secundaria Z2: Poco conocimiento de productos ofrecidos.	4.00000	4.22222	4.00000	15.55552	15.48145	16.88888	503.54	5

1.7.4 Identificación de caminos causales críticos

Las representaciones gráficas anteriores presentan los problemas causales en la gestión de negocios de El Crédito, así como las medidas que deben tomarse para mejorar la gestión, las cuales se identifican en el siguiente apartado:

- i. **El problema y sus causas**
 - a) El problema: Limitado acceso de las unidades productivas (individuales y jurídicas) al portafolio de productos y servicios del Banco CHN.
 - b) La causa inmediata: **Causa X** Poco interés a sistema financiero
 - c) Causa Indirecta: **Causa secundaria X3**: Limitada educación financiera

1.7.5 Elaboración del modelo prescriptivo

a) Identificación del modelo prescriptivo

Este modelo permite identificar las intervenciones más eficientes para atacar la problemática o condición de interés, por medio de los caminos causales críticos. La intervención es el conjunto de bienes y servicios, que permiten ampliar la capacidad de prestación de servicios de la Institución.

b) Análisis de las intervenciones

Como se mencionó anteriormente, en los negocios pueden existir variables que no están dando los resultados esperados, por lo que se deben dar intervenciones con la finalidad de eliminarlas, cambiarlas o reenfoclarlas. En este caso estamos hablando de intervenciones vigentes que no son eficaces y de intervenciones eficaces que no están siendo implementadas, el siguiente esquema presenta intervenciones que la Institución viene realizando y que sus resultados son escasos.

1.7.6 Cadena de resultados

Utilizando el esquema que maneja la Segeplan respecto a la cadena de resultados, El Crédito incorporó el mismo en su proceso de planificación, para ejemplificar el resultado final:

El esquema presenta la forma como se alcanza la eficiencia para obtener un producto; en el caso de los insumos se refiere al uso o consumo de recursos físicos, financieros, y humanos utilizados en el proceso de producción de los bienes y servicios, esos insumos se reflejan en el presupuesto; como el producto final no solo requiere de insumos, sino también de una serie de actividades o acciones, mismas que están identificadas dentro de los Planes estratégicos y Operativos. La conjugación de esos dos elementos para obtener un producto de calidad, se refiere a la ejecución. En el caso de El Crédito, la eficiencia se refiere a la capacidad de respuesta para atender la demanda de los bienes y servicios que ofrece.

En cuanto a la eficacia, se puede observar que uno de sus componentes es el efecto o cambio que produce la entrega de los bienes y servicios; el caso de un crédito desembolsado, el efecto es la disponibilidad de recursos a las personas que lo necesita; el Impacto en el caso de un crédito para vivienda, contribuye a reducir el déficit habitacional. La conjugación de esos dos elementos, es lo que produce el resultado final.

Los objetivos, metas y productos para el presente año y para los siguientes años, están identificados dentro de la Planeación Estratégica 2023-2027, Plan Operativo Multianual 2023-2027, y Plan Operativo Anual 2023.

La planificación operativa tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la calidad, cantidad y el tiempo necesario.

1.7.7 Indicador de resultados

Los resultados esperados una vez implementado las medidas eficaces según las intervenciones analizadas, serán medibles a través de indicadores teniendo entre otros, los siguientes:

1.7.8 Matriz de la planeación estratégica

Esta matriz considera la parte de gestión que desarrollará El Crédito como parte de la contribución a los programas de gobierno para los años 2023-2027.

Tabla No.16
ACCIONES ESTRATÉGICAS

Prioridad Nacional de Desarrollo PND	Metas Estratégicas de Desarrollo	Pilar	Objetivo Sectorial	Meta Física	Meta en millones de Q.
Reducción de la pobreza y protección	MED 1-Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza etnia, origen, religión o situación económica y otra condición.	Economía, Competitividad y Prosperidad	Económico	Para el año 2027 se ha incrementado el número de beneficiarios con vivienda a 6,380	Para el año 2027 EL CHN ha otorgado créditos para vivienda por un monto de Q 2,587.9 millones
				Para el año 2027 se ha incrementado el número de propietarios de microempresas a 766	Para el año 2027 EL CHN ha otorgado créditos para microempresas por un monto de Q 210.5 millones
				Para el año 2027 el CHN ha contribuido con el incremento y diversificación de la productividad a 819 beneficiarios	Para el año 2027 El CHN ha otorgado créditos empresariales por un monto de Q 4,315.8 millones
				Para el año 2027 el CHN ha contribuido con apoyar financieramente a 101 municipalidades	Para el año 2027 El CHN ha otorgado créditos en cuentas de depósitos a municipalidades por un monto de Q130.0 millones
				Para el año 2027 el CHN ha contribuido con apoyar con préstamos prendarios a personas de escasos recursos que no tienen otra fuente de financiamiento a 13,122 beneficiarios	Para el año 2027 EL CHN ha otorgado créditos con garantía de prendas a personas de escasos recursos por un monto de Q.59.6 millones
				Para el año 2027 el CHN ha contribuido con asegurar los bienes, personas y servicios del estado. a 7,977,630 asegurados	Para el año 2027 La aseguradora de EL CHN ha asegurado bienes, personas y servicios del estado por un monto en primas de Q2,997.5 millones
				Para el año 2027 el CHN ha contribuido con afianzar los servicios al estado. a 185,081 afianzados	Para el año 2027 La Afianzadora de El CHN ha afianzado los servicios del Estado por un monto en primas de Q249.1 millones
				Para el año 2027 el CHN ha contribuido con las empresas y con la SAT con el servicio de almacenaje de mercadería a 7,659 beneficiarios	Para el año 2027 La almacenadora ha contribuido con el servicio de almacenaje por un monto Q28.2 millones
				Política Nacional de Desarrollo	

1.7.9 Elaboración del modelo lógico de estrategia

i. Prioridades estratégicas

La matriz de identificación de priorización de problemas permite establecer el grado de importancia y de urgencia en la atención inmediata a la solución de los problemas de la Institución; la identificación de las mismas surge precisamente de la situación actual de la Institución.

Tabla No.17
MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DEL PROBLEMA INSTITUCIONAL

Definición del Problema	Clasificación										Responsables
	Importancia					Responsable					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Fortalecimiento Institucional					X					X	Todas las Gerencias: Coordinador Gerencia General
Sustitución y optimización de recursos	X					X					Gerencia Financiera
Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento		X					X				Gerencia Financiera
Reestructuración administrativa				X					X		Todas las Gerencias: Coordinador Gerencia Recursos Humanos
Automatización de operaciones claves		X					X				Gerencia de Tecnología
Actualización del marco jurídico			X					X			Gerencia de Asesoría Jurídica
Evaluación de los productos y servicios			X					X			Gerencia de Negocios
Generación de nuevos negocios				X					X		Gerencia de Negocios
Mejoramiento del servicio al cliente				X					X		Recursos humanos
Reducción de costos				X					X		Toda las Gerencias: Coordinador Gerente Administrativo

La matriz identifica el grado de importancia y de urgencia para atender los problemas señalados, lo que permite establecer los ejes estratégicos, los objetivos estratégicos, las acciones estratégicas, los resultados esperados al cierre del año 2023, así como los responsables en accionar. Desde luego, los Planes Operativos Anuales (POAs) identifican las acciones a seguir para cada uno de los años que se mantenga en vigencia el Plan Estratégico.

1.8 Marco estratégico institucional

El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala es una institución financiera que brinda un portafolio de productos y servicios financieros a diferentes unidades productivas mediante una gestión operativa enfocada a procesos de mejora continua. Todas las acciones son orientadas a cumplir con la misión y visión institucional aunado al compromiso de promover los valores institucionales entre todo su capital humano.

a) Principios institucionales

Las actividades desarrolladas por El Crédito se realizan bajo un clima de confianza, que propicia la integridad de equipos, por ende, las decisiones del personal deben ser equilibradas y

realizadas con rectitud y objetividad. En consecuencia, todo el personal está comprometido a promover los siguientes valores:

Figura No. 9

VALORES INSTITUCIONALES DE EL CRÉDITO HIPOTECARIO NACIONAL DE GUATEMALA AÑO 2022

Honestidad	Soy transparente, digo la verdad, soy honrado y trabajo con esmero, rectitud y claridad; no oculto nada, ni tomo lo que no me pertenece.
Responsabilidad	Trabajo con diligencia y convicción para garantizar el correcto cumplimiento de mis obligaciones, con lo cual contribuyo a generar confianza en los clientes hacia la Institución.
Lealtad	Estoy comprometido con “EL Crédito” y mi gratitud y trabajo constantes contribuyen al logro de nuestra misión y visión institucionales.
Respeto	Trato a todos con la misma consideración con que me gustaría ser tratado; soy cordial, educado, servicial y atento.
Laboriosidad	La dedicación y esmero en mi trabajo contribuyen a mi desarrollo personal y agradecimiento de mi Institución y de mi país.

Fuente: Gerencia de planificación y desarrollo, Banco de Crédito Hipotecario Nacional. Año 2022

b) Misión, visión y objetivos estratégicos

MISION

Somos una Institución Financiera que cuenta con la garantía incondicional e ilimitada del Estado, que desde 1930 contribuye al desarrollo económico y social del país ofreciendo un portafolio integral de productos y servicios financieros.

VISION

Ser una entidad financiera sólida, confiable, servicial, competitiva e innovadora, que facilite productos y servicios de banca múltiple de alta calidad, para coadyuvar eficazmente al desarrollo de los sectores sociales y productivos del país.

Figura No. 10
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE EL CRÉDITO HIPOTECARIO NACIONAL DE GUATEMALA AÑO 2022



1. Mejora de la rentabilidad con la eficiencia del manejo de los activos y reducción de costos de operación.
2. Aumento del negocio del Banco con la incursión en nuevos mercados y la profundización de relaciones con clientes existentes.
3. Posicionamiento del Banco como líder en productos y servicios para promover el desarrollo del país.
4. Generar en el cliente una percepción de momentos satisfactorios, positivos, motivadores y memorables.
5. Desarrollo de nuevos productos y mejora de los existentes para ser competitivos en el mercado.
6. Ordenamiento administrativo del Banco.
7. Mejora continua de procesos para alcanzar la excelencia operativa.
8. Creación de una cultura de alto desempeño que permita la ejecución eficiente de la estrategia del Banco.
9. Uso de la tecnología como motor de transformación e innovación de productos, servicios y procesos.
10. Atraer, retener y desarrollar talento humano necesario para una adecuada gestión del Banco.

c) Análisis –FODA- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Sobre la base del marco de referencia para la formulación del Plan Estratégico, la Administración de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala ha identificado los principales elementos, tanto externos (oportunidades y amenazas) como internos (fortalezas y debilidades) que impactarán a la Institución en los próximos años.

Este análisis le ha permitido a la Gerencia General la definición de las prioridades estratégicas de la entidad y la importancia de los objetivos que se deben de formular para el mediano plazo, es decir para los años 2023-2027. Serán los Planes Operativos Anuales, que

permitirá la gestión específica para cada año en particular. El resultado del análisis es el siguiente:

Tabla No. 18
ANÁLISIS –FODA- FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Incondicional e ilimitada garantía del estado	D1	Cambios bruscos en la solidez patrimonial
		F2	Cuenta con aplicaciones tecnológicas avanzadas	D2	Procesos lentos en el servicio
		F3	Inversiones financieras en títulos de primer orden	D3	No ser competitivo
		F4	Banco orientado al tema de vivienda	D4	Comunicación inadecuada
		F5	Equipo gerencial multidisciplinario comprometido	D5	Porcentaje alto de personal back office
				D6	Compromiso débil del personal
				D7	La reglamentación existente no permite crecimiento del negocio
				D8	Poca reciprocidad de los clientes
				D9	Falta de presencia en muchas áreas de la república
				D10	Pocas cuentas en monto en depósitos altos
				D11	Pocos clientes concentran montos altos de crédito
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Demanda de crédito (vivienda, municipalidades, microempresas, capital de trabajo, grandes empresas, fiduciarios, etc.)	FO1	Se pondrá a disposición del público recursos para atender la demanda de financiamiento para vivienda y otras actividades, mismos que estarán establecidos dentro del programa de colocación y dentro del plan operativo.	DO1	La atención de créditos demanda requerimientos de capital, por lo que El Crédito solicitará al Estado aportaciones extraordinarias de capital que fortalezca su patrimonio y solidez.
O2	Recursos del público	FO2	Orientará recursos para operaciones de microcrédito a través de banca de segundo piso.	DO2	EL Crédito buscará clientes potenciales que sean sujeto de crédito y que necesitan financiamiento de montos menores de Q 1.0 millón, lo que permitirá desconcentrar el riesgo del crédito.
O3	Banca en línea	FO3	Poner a disposición del público la tecnología existente para agilizar sus operaciones y darles confianza en el manejo de la herramienta.	DO3	La deficiencia en los procesos, la reglamentación interna de negocio, la comunicación inadecuada, la falta de pertenencia, hacen de EL Crédito no ser competitivo lo que no le permite aprovechar las oportunidades que el mercado financiero le brinda, por lo que existe el compromiso de un cambio.
O4	Generar alianzas estratégicas	FO4	La demanda de servicios bancarios por parte del público permite que el equipo gerencial del banco busque alternativas de negocios, tales como: Generar alianzas estratégicas a través de la figura de corresponsales no bancarios, bancarizar nuevos segmentos de población, promover venta de activos, desmaterialización de servicios, etc.	DO4	La reciprocidad de los clientes se buscará a través de valores agregados que deben colocarse a productos, que pueden ser en los depósitos, en los créditos y otro tipo de servicios.
O5	Bienes y servicios del estado	FO5	Existen bienes del estado que no están protegidos, por lo que EL CHN en su calidad de banco estatal buscará un acercamiento con autoridades y funcionarios de gobierno, para ofrecer el servicio de seguro de los bienes, mismo que puede ser atendido sin entrar a un	DO5	El Crédito buscara tener presencia en lugares donde actualmente no existen agencias, esto con la finalidad de ofrecer todos los servicios que demandas clientes potenciales.

			proceso de licitación.		
O6	Servicios a empresas privadas	FO6	EL Banco cuenta con tecnología de punta que facilita a empresas el servicio de cobro por cuenta ajena.	DO6	Se promocionará todos los servicios que la institución tiene dentro de su portafolio, cuyo resultado positivo le permitirá generar mayores ingresos, por lo tanto a fortalecer su patrimonio y solidez patrimonial.

AMENZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Productos y servicios de la competencia	FA1	El Crédito tiene capacidad para hacer frente a la demanda de servicios del público.	DA1	La deficiencia en los procesos, la reglamentación interna de negocio, la comunicación inadecuada, la falta de pertenencia hacen de El Crédito no ser competitivo por lo que buscará la reversión de los mismos en función de la demanda de servicios que los clientes exijan.
A2	Regulación financiera	FA2	El Crédito está preparado para hacer frente al incremento de la rigidez obligatoria y leyes de liberación del mercado ya que cuenta con la condicional e ilimitada garantía del estado.	DA2	El equipo gerencial está comprometido por alcanzar la mejora en la eficiencia y eficacia en la entrega de servicios bancarios, para no caer en pérdida de clientes, ante la amenaza de nuevos competidores.
A3	Percepción negativa de la naturaleza estatal del banco	FA3	El Crédito tiene capacidad para hacer frente a la demanda de servicios del público.	DA3	Debe buscarse la fidelidad de los clientes a través de la reciprocidad, por lo que propondrán valores agregados a los productos a efecto de que sean atractivos a los clientes.
A4	Retiro de fondos de montos elevados	FA4	El Crédito diversificará su política de captaciones a efecto de reducir el riesgo de contar con pocas cuentas con altos volúmenes de recursos, teniendo como valor agregado la incondicional e ilimitada garantía del estado.	DA4	
A5	Competidores locales e ingresos de nuevos competidores	FA5	Con la Garantía del Estado, tecnología de punta, con inversiones en títulos de primer orden y un equipo gerencial comprometido, El Crédito puede hacerle frente a los competidores locales y nuevos competidores.	DA5	Debe buscarse la fidelidad de los clientes a través de la reciprocidad, por lo que propondrán valores agregados a los productos a efecto de que sean atractivos a los clientes.
A6	Privatización de la institución	FA6	El Crédito con el cambio de imagen y una política orientada a mejorar el servicio al cliente, buscarla el cambio de la percepción negativa que se tiene del banco y el concepto de una posible privatización.	DA6	La insuficiencia del patrimonio reduce las posibilidades de crecimiento, por lo que El Crédito debe realizar una mejora gestión en el manejo de activos que le brinde mejores resultados, acompañado de una gestión de solicitud al Estado de inyección de capital para fortalecer su patrimonio y con los recursos atender programas de gobierno.

Tabla No. 19
RELACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL BANCO CHN Y DEPENDENCIAS DEL CRÉDITO
HIPOTECARIO NACIONAL AÑO 2023

Objetivo Estratégico del BANCO CHN	Dependencia
------------------------------------	-------------

<p>Crecimiento del negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia del manejo de activos, aumento de participación de la cartera de créditos, traslado de disponibilidades de corto plazo más largos, revisión de activos no productivos, venta de activos extraordinarios y salvamentos. - Reducción de estructura de costos, reducción del costo financiero, mejora de los gastos de administración, reducción de pérdidas esperadas, mejorar en eficiencia de cesión de reaseguro, control de siniestralidad y recupero. 	<p>Todas las dependencias del Banco CHN y sus departamentos adscritos</p>
<p>Aumento de rentabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incursión en nuevos mercados Banca de Desarrollo y otros productos de créditos, productos nuevos de depósitos, cobros por cuenta ajena, seguros, fianzas, monte de piedad y almacenes. - Aumento de canales de atención Agencias, Agentes Bancarios, Contact Center, Internet Banking (Web y App) y Redes Sociales. - Aumento de volumen en mercados existentes Créditos de Vivienda, Consumo planilla, Tarjeta de Crédito y Almacenes. - Profundización de la relación con clientes existentes, venta cruzada de cuentahabientes y deudores de vivienda, consumo y tarjeta, colocación de combos de productos, desarrollo de canal de telemarketing en contact center. 	<p>Todas las dependencias del Banco CHN y sus departamentos adscritos</p>
<p>Experiencias únicas para clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la percepción de calidad de servicio al cliente - Posicionarse como la mejor opción en precios - Portafolio completo de productos y servicios para los diferentes segmentos de clientes. - Altos niveles de satisfacción en tiempos y calidad gestión. 	<p>Gerencia de Negocios, Gerencia de Cartera, Gerencia de Análisis de créditos, Gerencia de Bienes Raíces, Gerencia de Agencias, Departamentos adscritos</p>
<p>Imagen institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover el liderazgo de precios y accesibilidad como elementos para fortalecer el desarrollo económico del país. - Aprovechar la fortaleza del respaldo incondicional e ilimitado del estado. - Generan mayor recordación de marca 	<p>Departamento de mercadeo, Departamento Internacional, Gerencia de Agencias, Departamentos adscritos</p>
<p>Desarrollo de productos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejora de productos existentes Créditos de Vivienda, Consumo Planilla, Tarjeta de Crédito masiva, PyME y empresarial, cuentas de depósitos, monte de piedad y seguros. - Productos nuevos, créditos de Banca de Desarrollo, Tarjetas de crédito exclusiva y puntos, Consumo de bienes con proveedores asociados, Seguros médico, Agrícola, Escolar privado, Banca de seguros, Bono de prenda 	<p>Gerencia de Bienes Raíces, Gerencia de Negocios, Gerencia de Tarjeta de Crédito, Gerencia de Seguros y Fianzas</p>
<p>Ordenamiento administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejores controles internos para reducir riesgo de pérdidas operativas - Depuración de cuentas contables, archivos, ubicaciones, etc. - Solución a temas pendientes. 	<p>Gerencia Administrativa, Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Planificación y desarrollo, Riesgos y Gerencia Financiera</p>
<p>Mejora continua de procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos operativos, mejorar productividad, tiempo y calidad en entrega de productos y servicios (depósitos y seguros) y optimizar capacidad instalada. - Procesos de relación con clientes, aumentar satisfacción en la experiencia del cliente en los distintos canales, Contact Center, Banca en línea (web y app), Agencias, Atms y Agentes. 	<p>Gerencia de Planificación y Desarrollo, Gerencia Administrativa, Gerencia de Tecnología, Gerencia de Seguros y Fianzas</p>
<p>Atracción y desarrollo de talento humano</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional y escalas salariales - Reclutamiento y selección, revisión de perfiles, fuentes de reclutamiento, criterios de contratación. - Marco regulatorio, pacto colectivo, reglamento de exámenes, promociones, plazas de confianza - Retención de talento, identificación de talento, plan de carrera y de sucesión, clima laboral - Desarrollo de personal inducción, capacitación, evaluación de desempeño 	<p>Gerencia de Recursos Humanos</p>
<p>Transformación digital</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de transacciones en horario nocturno durante el cierre, sitio alternativo de recuperación, redundancia de canales de comunicación. - Seguridad, herramientas y política eficientes y confiables. - Nuevas aplicaciones BMP, CRM, Gestor de documentos, Pre calificador de créditos, Contact Center, Banca en Línea, DWH/BI, C/V Divisas, Almacenes, Monte de Piedad, SISE/Gastos Médicos, Byte/Banca de Desarrollo 	<p>Gerencia de Tecnología</p>
<p>Cultura de ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura de medición del desempeño KPIs Balance ScoreCard - Promover la integración de equipos de alto desempeño - Empoderamiento de mandos medios y gerenciales, con controles apropiados - Cultura de rendición de cuentas sistema de reconocimientos e incentivos 	<p>Todas las dependencias del Banco CHN y sus departamentos adscritos.</p>