



BANCO CHN
CRÉDITO HIPOTECARIO NACIONAL

**FORMULACIÓN PLAN EN EL MARCO DE LA GESTIÓN POR
RESULTADOS**

Plan estratégico institucional (PEI) 2024-2028

BANCO CHN
CRÉDITO HIPOTECARIO NACIONAL

CONTENIDO

I. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL –PEI- 2024-2028	5	
INTRODUCCIÓN		5
1. MARCO LEGAL Y VINCULACIÓN ESTRATÉGICA	7	
1.1. Análisis de Mandatos		7
1.2. Antecedentes Institucionales		9
1.3. Análisis de Políticas Públicas		10
1.3.1. Lineamientos Generales de Política		10
1.3.2. El Plan Nacional de Desarrollo Katún Guatemala 2032	11	
1.3.3. Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030		13
1.3.4. Prioridades Nacionales y Metas Estratégicas de Desarrollo	14	
1.3.5. Política General de Gobierno –PGG- 2020 -2024		15
1.3.6. Otras Políticas Públicas Vigentes		16
1.3.6.1. Políticas Públicas para el Desarrollo Nacional	17	
1.3.6.2. Política nacional de emprendimiento «GUATEMALA emprende»		17
1.3.6.3. Política Agraria		18
1.3.6.4. Política nacional para el desarrollo de pymes		18
1.3.6.6. Política energética 2019- 2050	19	
1.3.6.7. Marco legal y normativo institucional		19
2. VINCULACIÓN Y DESARROLLO MODELOS DE GESTIÓN POR RESULTADOS	20	
2.1. Identificación, análisis y priorización de la problemática		20
2.2. Análisis de la población		21
2.2.1. Población Universo		21
2.2.2. Población Objetivo		23
2.2.3. Población Elegible		24
2.3. Modelo Conceptual		25
2.4. Análisis de evidencias		27
2.5. Modelo explicativo		28
2.6. Identificación de caminos causales críticos y jerarquización de factores	30	
2.7. Modelo prescriptivo		32
3. FORMULACIÓN DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS	33	
3.1. Cadena de Resultados	33	
3.1.1. Resultados esperados considerando la planificación	34	
3.1.2. Indicador de resultados		35
3.2. Matriz de la planeación estratégica		37
3.3. Modelo lógico de la estrategia	42	
4. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	43	

4.1.	Principios institucionales		43
4.2.	Visión		43
4.3.	Misión		43
4.4.	Análisis y definición de estratégica FODA		44
4.5.	Análisis de actores		48
5.	Seguimiento a nivel Estratégico		48
II.PLAN OPERATIVO MULTIANUAL 2024-2028			52
1.	Identificación del Resultado estratégico de Gobierno	52	
2.	Programa de Colocación de Recursos y Servicios		56
III.PLAN OPERATIVO ANUAL			59
1.	Definición del resultado estratégico institucional		59
2.	Prioridades estratégicas		60
3.	Estructura organizacional y de negocio del CHN		61
IV.COMPROMISOS Y RESULTADOS			67
V.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES			69
1.	Seguimiento a nivel estratégico		69
2.	Seguimiento a nivel del POA		69
3.	Indicadores financieros		69
4.	Indicadores de Gestión	69	

I. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL –PEI- 2024-2028

INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Institucional de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala es un instrumento de planificación que fue elaborado para cumplir con los objetivos estratégicos institucionales en atención al Decreto No.25-79 Ley Orgánica en su Artículo No. 5 que establece su objeto fundamental para el cual fue creado. La orientación de su política de préstamos establece que debe enfocarse en las actividades productivas que tengan afinidad con los programas generales de desarrollo económico, la coordinación de acciones con las demás instituciones financieras estatales y la creación y mantenimiento de condiciones monetarias cambiarias y crediticias más favorables para el desarrollo ordenado de la economía nacional.

Dentro de la planificación se considera una problemática central que describe el limitado acceso que tienen las unidades productivas a los productos y servicios financieros. En consecuencia, la toma de decisiones por parte de las autoridades de El Crédito ha sido oportuna durante la gestión debido que se han aprobado políticas internas alineadas con la estrategia que permiten promover las operaciones de intermediación financiera de forma inmediata para el desarrollo económico y social del país.

En ese sentido, como parte de las líneas de política estratégica de estado, esta institución construye sus planes de acuerdo a los lineamientos y directrices que establece la Secretaria de Planificación Y Programación de la Presidencia – SEGEPLAN-. La articulación de estas herramientas permite que se considere la participación de El Crédito con enfoque social atendiendo el Plan Nacional de Desarrollo Katún, Nuestra Guatemala 2032, la Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los Lineamientos Generales de Política 2020-2024 y Las Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND).

De alguna forma todos los pilares estratégicos de la Política General de Gobierno se relacionan con las actividades que desarrolla la institución; sin embargo, el apoyo al fortalecimiento económico y distribución de recursos a través de la intermediación financiera están directamente asociadas al pilar No.1 que establece los objetivos principales en relación a Economía, Competitividad y Prosperidad.

El Crédito Hipotecario Nacional considera en su planificación estratégica un doble enfoque, por un lado, la importancia vital de orientar su gestión a lo que contempla su Ley Orgánica Decreto 25-79 y por otra parte el contexto social y de estado establecido en los Lineamiento Generales de Política 2020-2024.

De acuerdo a las prioridades institucionales se tiene definido un mapa estratégico que considera cuatro perspectivas. Primero se enfoca en el aprendizaje y crecimiento del capital humano para que puedan ejercer sus funciones en un ambiente laboral idóneo, dotándolos de herramientas tecnológicas y conocimientos amplios mejorando su perfil formativo. La perspectiva de procesos internos se enfoca en la excelencia operativa a través de la optimización de procesos que disminuyan el riesgo y mejoren continuamente la gestión. La tercera perspectiva se relaciona con el cliente el cual debe percibir una

experiencia única reconociendo la calidad de nuestro servicio. La última perspectiva se centra en los aspectos financieros la cual impacta en la solidez patrimonial, el crecimiento y la rentabilidad del negocio.

Tomando en cuenta las cuatro perspectivas, existe una que específicamente tiene afinidad con los programas de desarrollo económico. La perspectiva de Cliente considera el servicio y atención a disposición de todas las unidades productivas que se involucran en la economía nacional. Es por esa razón que El Crédito debe generar los recursos suficientes para colocarlos en productos y servicios que sean rentables. Dentro de los sectores que requieren mayor apoyo socioeconómico se consideran las micro, pequeñas y medianas empresas, quienes necesitan una solución crediticia de vivienda, aquellos que requieren cobertura de seguros sobre sus bienes, y personas vulnerables que requieren otras fuentes de crédito.

El presente documento contiene un análisis de la situación estratégica institucional que incluye toda la vinculación a los programas de estado desde sus mandatos legales, análisis de políticas generales y públicas, así como la situación dentro del marco estratégico que da a conocer la orientación de la gestión durante el próximo período. La actualización del PEI de El Crédito se elaboró bajo la metodología de Gestión por Resultados, lo cual requería la revisión de un modelo conceptual, explicativo, prescriptivo y lógico para llegar a definir relaciones causales y propuestas de resultados.

1. MARCO LEGAL Y VINCULACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 Análisis de Mandatos

El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala debe dar cumplimiento a las funciones que las leyes generales de estado dictaminan en el marco jurídico nacional. En consecuencia, se realizó un análisis de mandatos donde las actividades de intermediación financiera estén reguladas y las operaciones del banco participen correctamente en la legislación activa del país. Para tal efecto, se orientó la revisión del marco jurídico y las leyes relacionadas con el que hacer institucional con el objetivo de determinar cuáles son las atribuciones que le asigna la norma y cuál es la población beneficiada. Como parte de los lineamientos de planificación, la Caja de Herramientas de Planificación proporcionada por la Secretaría de Planificación Y Programación de la Presidencia – SEGEPLAN- sirve como guía para elaborar los planes estratégicos institucionales y dentro de ella encontramos la siguiente matriz SPPD-01 que explica cada una las normativas aplicables a El Crédito.

Herramienta SPPD-01
Análisis de mandatos legales

Mandato	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
<p>Constitución Política de la República de Guatemala, reformada por Acuerdo Legislativo No. 18-93 el 17 de noviembre de 1993. SECCIÓN DECIMA RÉGIMEN ECONÓMICO Y SOCIAL</p>	<p>Artículo 118. Principios del Régimen Económico y Social. El régimen económico y social de la República se funda en principios de justicia social. Es obligación del Estado orientar la economía nacional para lograr la utilización de los recursos naturales y el potencial humano, para incrementar la riqueza y tratar de lograr el pleno empleo y la equitativa distribución del ingreso nacional.</p> <p>Artículo 119.- Obligaciones del Estado. a) Promover el desarrollo económico de la Nación, estimulando la iniciativa en actividades agrícolas, pecuarias, industriales, turísticas y de otra naturaleza. d) Velar por la elevación del nivel de vida de todos los habitantes del país procurando el bienestar de la familia. g) Fomentar con prioridad la construcción de viviendas populares, mediante sistemas de financiamiento adecuados a efecto que el mayor número de familias guatemaltecas las disfruten en propiedad. k) Proteger la formación de capital, el ahorro y la inversión n) Crear las condiciones adecuadas para promover la inversión de capitales nacionales y extranjeros</p>	<p>Todas la personas individuales y jurídicas</p>
<p>Ley de Bancos y Grupos Financieros Decreto Número 19-2002 Contraloría General de Cuentas</p>	<p>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.</p>	<p>Bancos, grupos financieros, sucursales y representantes bancarios.</p>
<p>Ley de supervisión financiera Decreto Número 18-2002</p>	<p>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 ésta o por sus autoridades, funcionario impersonal, 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>Entidades del sistema financiero</p>

<p>Ley de Compras y Contrataciones del Estado Decreto Número 57-92</p>	<p>Artículo 1. Objeto de la ley y ámbito de aplicación Esta ley tiene por objeto normar las compras, ventas contrataciones, arrendamientos o cualquier otra modalidad de adquisición pública, que realicen: a) Los organismos del estado; c) Las entidades o empresas, cualquiera sea su forma de organización, cuyo mayoritariamente esté conformado con aportaciones del Estado; e) Todas las entidades de cualquier naturaleza que tengan como fuente de ingresos , ya sea total o parcialmente, recursos, subsidios o aportes del Estado; f) Los fideicomisos constituidos con fondos públicos y los fondos sociales; g) Las demás instituciones que conformar el sector público.</p>	<p>Todas las entidades sujetas a esta ley.</p>
<p>Ley Orgánica del Presupuesto y sus reformas Decretos 101-97 y 13-2013</p>	<p>Artículo 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.</p> <p>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.</p>	<p>Todas las entidades sujetas a esta ley.</p>
<p>Ley Orgánica de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala Decreto 25-79 de Congreso de la República</p>	<p>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.</p> <p>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>Unidades productivas individuales y jurídicas con capacidad de realizar operaciones de intermediación financiera.</p>

1.2 Antecedentes Institucionales

La institución fue fundada 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. La institución financiera inició sus operaciones en la ciudad de Guatemala mediante Decreto Gubernamental No. 1040, que dio efecto a su ley reglamentaria.

El Banco CHN fue dotado con un capital inicial, distribuidos así: Un millón de capital pagado por el estado y quinientos mil quetzales como fondo inicial de reserva. El Crédito como entidad estatal que es, vienen manteniendo una adecuada coordinación con las políticas establecidas dentro de los Planes de Gobierno de la República y otros lineamientos de Política de Estado. 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.

1.3 Análisis de Políticas Públicas

1.3.1 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 2024-2028, Plan Operativo Multianual (POM) 2024-2028, Plan Operativo Anual (POA) 2024, y Anteproyecto de Presupuesto 2024 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, alienación 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.

1.3.2 El Plan Nacional de Desarrollo Katún 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 ese sentido las Instituciones del Sector Público, debe definir prioridades, metas, resultados y lineamientos lo cual complementa la Gestión por Resultados GpR; al respecto.

En ese sentido, El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala aporta condiciones favorables al Estado de Guatemala como un actor intermediario que por sus decisiones estratégicas y de 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 son: Eje No.3 "Guatemala urbana y rural" y Eje 4. "Riqueza para todos y todas".

Tabla No. 1 Vinculación con eje Katún: Nuestra Guatemala 2032

Eje K'atun 2032	Objetivo del eje	Políticas Públicas Vigentes directamente relacionadas
Eje No. 3 "Guatemala urbana y rural"	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo rural integral, desarrollo territorial resiliente y sostenible y desarrollo territorial local. Planes territoriales que permitan construir integridad social, económica y espacial de lo urbano y lo rural. 	<ol style="list-style-type: none"> Política energética 2019-2050 Política Nacional de Desarrollo Política Nacional de Vivienda y Asentamientos Humanos
Eje No. 4 "Riqueza para todos y todas"	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar el desarrollo productivo con base en el acceso a activos Regulación que favorezcan las inversiones. Impulsar políticas estratégicas e integrales de desarrollo productivo o industrial. 	<ol style="list-style-type: none"> Política nacional para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas Política agraria Política ganadera bovina nacional Política nacional de emprendimiento «GUATEMALA emprende»

Adicionalmente las funciones principales del Banco CHN contribuyen al desarrollo socio económico del país y coadyuvan esfuerzos con otras entidades estatales para mejorar la economía de la población guatemalteca específicamente créditos para vivienda, apoyo financiero para empresas, cobertura de seguros para el sector agrícola y escolar, entre otras acciones relacionadas a los programas de estado.

El plan estratégico institucional, se transforma en una herramienta de alta importancia a mediano y largo plazo, porque integra los compromisos institucionales que permiten dar cumplimiento a las funciones en el Plan Nacional de Desarrollo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, las Prioridades Nacionales de Desarrollo y lo considerado en la Política General de Gobierno 2020-2024.

La herramienta SPPD-02 muestra el análisis de políticas públicas y como se encuentran directamente relacionadas en el anexo I.

1.3.3 Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030

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, etc. 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:

ODS	Metas del objetivo	Acciones relacionadas CHN
1. ODS 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 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 microfinanciación.	<ul style="list-style-type: none"> • microcréditos para emprendedores • financiamiento a las mipyme • financiamiento a productores
2. ODS 3 Salud y bienestar: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades	3.8 Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos	<ul style="list-style-type: none"> • Seguro médico escolar • Seguro de Gastos Médicos • Seguro de vida

<p>3. ODS 4 Educación de calidad: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.</p>	<p>4.3 De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento Educúredit para aprender Inglés
<p>4. ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico: promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos</p>	<p>8.10 Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos de consumo • Créditos empresariales • Créditos de viviendas • Seguros y fianzas • Apoyo a fondos de gobierno
<p>5. ODS 10 Reducción de las desigualdades: reducir la desigualdad en u entre los países</p>	<p>10.2 De aquí a 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</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seguro Paramétrico Agrícola • Créditos a ganaderos • Créditos de vivienda • Microcréditos a emprendedores • Créditos a pequeños comerciantes

1.3.4 Prioridades Nacionales y Metas Estratégicas de Desarrollo

En relación a 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 apoya a otras instituciones del sector público para lograr avance en cada meta.

Existen actividades de El Crédito que aportan significativamente al contexto social y económico del país, estas acciones están alienadas a las 10 prioridades nacionales de desarrollo y se vinculan de la siguiente manera: **a) "Protección social y disminución de la pobreza"** que en cumplimiento a la meta 10.2 donde para el 2030 se espera potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de sus edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición; se espera que los servicios y productos financieros puedan aportar a mejorar el P1.a Índice de Desarrollo Humano –IDH- específicamente en el apoyo económico y financiero que pueda contribuir al desarrollo humano de la población guatemalteca. También se considera la Meta 1.4 donde en el 2030 se quiere 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 básicos, la propiedad y el control sobre la tierra y otras formas de propiedad, la herencia, los recursos naturales, nueva tecnología apropiada y servicios financieros, incluyendo las microfinanzas esto dentro del marco P1.e subindicador 1 que hace referencia a Índice global de brecha de género participación económica y oportunidad.

Otra prioridad es **b) "Acceso a servicio de salud"** que consideran como meta 3.8. de lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y acceso a medicamentos, vacunas, seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos. En cumplimiento a 3.8.1 Cobertura de servicios esenciales de salud, El Crédito provee seguros para gastos médicos y de salud, así como el apoyo directo de atenciones del programa seguro médico escolar coordinado por el Ministerio de Educación que facilita la atención por accidentes, enfermedades comunes, medicamentos y servicios funerarios para garantizar permanencia, bienestar y desarrollo de la niñez guatemalteca.

Se considera también la prioridad nacional de **c) Impulso de la inversión y empleo** la cual contiene la Meta 9.3 Aumentar el acceso de las pequeñas empresas industriales y otras empresas, en particular en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluido el acceso a créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados. Se integra la meta 9.3.2 Proporción de industrias en pequeña escala con un préstamo o línea de crédito. En atención a la visión de esta prioridad, El Crédito tiene la coordinación con el Ministerio de Economía al programa de gobierno del fondo de crédito para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Por otra parte, se continua el apoyo de microfinanciación a emprendedores, comerciantes, agricultores y pequeños empresarios para que puedan competir en los diferentes mercados en beneficio de su desarrollo económico y el de sus familias. Otra meta es la 8.10.1 en relación al número de sucursales de bancos comerciales y cajeros automáticos por cada 100,000 adultos.

1.3.5 Política General de Gobierno –PGG- 2020 -2024

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.

Tomando en cuenta que los Lineamientos Generales de Política 2020-2024 responden de igual manera al contenido de las Prioridades Nacionales y sus Metas Estratégicas de Desarrollo, éstos deben tomarse como primordiales para la orientación de la planificación institucional, haciendo énfasis en las intervenciones que responden 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 ejes donde participa El Crédito dentro de la Política general de gobierno 2020-2024:

1. **Economía, Competitividad y Prosperidad** la cual busca un mayor crecimiento económico y el aumento significativo de las fuentes de empleo sostenible; además se promoverán y dinamizarán las exportaciones, el turismo y el fortalecimiento de la MIPYMES. Dentro de las acciones estratégicas en este eje encontramos estimular el crecimiento y desarrollo de sector mediante la asistencia financiera y el acceso al crédito para el fomento de la productividad agrícola.
2. **Desarrollo social** que se organiza para propiciar igualdad de oportunidades de acceder a bienes y servicios indispensables para su desarrollo y satisfacción de necesidades como educación, salud, nutrición y vivienda. Es por eso que dentro de las acciones estratégicas en materia de vivienda se considera la adquisición, ampliación o reparación de vivienda y la facilitación de líneas de crédito en condiciones blandas y cuotas bajas en función de sus ingresos. Es de considerar el fomento a los pequeños préstamos para las personas que por su situación de exclusión requieren los distintos servicios financieros y para ello se constituyen fideicomisos ante el compromiso de estado, además el microcrédito para actividades productivas agrícolas y de transformación y programas de crédito de hasta un salario mínimo para apoyar proyectos de asociaciones comunitarias productivas de mujeres, jóvenes y adultos en situación de pobreza; así como, el apoyo de líneas de crédito a las cooperativas de ahorro y crédito para el fomento productivo.

1.3.6 Otras Políticas Públicas Vigentes

El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala de conformidad con su marco legal establecido en su Ley Orgánica 25-79 Artículo No. 5 relacionado al Objeto fundamental para cual fue creado la institución, establece que se compromete a brindar servicios y productos mediante la intermediación financiera. Esto implica la comunicación y cooperación de otros actores de estado los cuales deben atender políticas públicas vigentes, acuerdos gubernativos, modificación a leyes, acuerdos internacionales, entre otros. Por esa razón las operaciones crediticias de han desarrollado bajo los lineamientos y políticas internas, sin embargo, los programas de estado se ejecutan bajo las normativas vigentes.

1.3.6.1 Políticas Públicas para el Desarrollo Nacional

Para poder favorecer a las acciones de carácter financiero que provee el Estado de Guatemala, la planificación estratégica de esta institución debe coadyuvar esfuerzos con otras políticas públicas y la implementación de la Política General de Gobierno. Consecuentemente las actividades que están contenidas en los objetivos estratégicos para alcanzar los niveles esperados son:

- 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 perdidas.
- 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.

1.3.6.2 Política nacional de emprendimiento «GUATEMALA emprende»

Para que exista un cambio real al modelo productivo en la economía de Guatemala es necesario que el gobierno central coordine acciones que favorezcan al mercado nacional para generar mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo empresarial. En ese sentido el fomento del emprendimiento como medio para generar nuevos empleos y la creación de nuevos negocios es parte de un conjunto de relaciones entre entidades públicas y privadas que ofrecen el apoyo necesario en temas de financiamiento crediticio a estos sectores emprendedores. El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala apoya a través del Fondo para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas –MIPYMES- otorga créditos para empresarios o emprendedores dependiendo su clasificación: comercio, servicios, industria, agroindustria, artesanías, turismo, entre otros. Se constituye como un mecanismo financiero para fortalecer la reactivación económica afectadas por la crisis económica causada por la pandemia del Covid-19.

1.3.6.3 Política Agraria

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 con 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.

1.3.6.4 Política nacional para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas

Esta política tiene como objetivo general el mejorar la productividad y competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas guatemaltecas, a través del diseño de todos los parámetros que permitan mejorar las condiciones para competir en el mercado. El impulso económico a estas empresas permite mejorar la calidad de vida de la población, incrementar la inversión, fomentar empleabilidad y fortalecimiento de las actividades productivas. En tal sentido ante el escaso acceso a fuentes de financiamiento la política plantea una visión a largo plazo donde se ofrezcan líneas de crédito con tasas de interés y plazos razonables en el mercado. Adoptando la situación que enfrentan las empresas se estableció en Decreto 12-2020 un fondo asignado al Ministerio de Economía para mitigar los impactos económicos del COVID-19 y a través del Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala se solicitan los créditos a tasas blandas. El fondo otorga créditos para mipymes de diferentes sectores económicos como Industria, Comercio, Artesanías, Servicios entre otros. En acompañamiento con programas de gobierno como la Ruta del Emprendedor que brindó asistencia técnica, asesorías, capacitaciones y vinculaciones comerciales; son atenciones de estado que se han preocupado por la reactivación económica.

1.3.6.5 Política energética 2019- 2050

Dentro de los lineamientos que establece la Política Energética con una visión a largo plazo se garantiza el suministro de recursos energéticos con precios competitivos para incentivar el crecimiento económico. El sector energético involucra a varias instancias tanto públicas como privadas las cuales ofrecen servicios indispensables para la sostenibilidad y competitividad que requiere el desarrollo social. Ante la creciente demanda de estos recursos se han integrado nuevas soluciones de energías renovables y consecuentemente es necesario que existan fuentes de financiamiento para poder adquirir equipos. Por esta razón se han implementado proyectos a programas energéticos y El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala ha participado para ofrecer las mejores condiciones financieras para poder adquirir nuevas tecnologías a los hogares guatemaltecos.

1.3.6.6 Marco legal y normativo institucional

El marco legal aplicable al crédito se basa principalmente en el Decreto No. 25-79 Ley Orgánica de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala específicamente en el Artículo No.5 Objeto fundamental y el

Artículo 6. Política Crediticia. Sin embargo, en cumplimiento de todas las actividades que realiza el banco existe un extenso inventario de normativas de las cuales podemos desatacar algunas a continuación:

Tabla No. 2 Marco legal y normativo

Acuerdo	Reglamento	Punto Resolutivo
Acuerdo 12-2019	Reglamento de Almacenes de Depósito de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala	punto 8.1 del acta de la sesión 106-2019 del 17 de diciembre 2019
Acuerdo 28-2016	Reglamento de Auditoría Interna de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala	punto 2.10 de la sesión 79-2016 del 12 de septiembre 2016
Acuerdo 1-2010	Reglamento para la Contratación de Bienes, Suministros, Obras y Servicios de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala	punto 4.2 del acta de la sesión 7-2010 del 13 de enero 2010
Acuerdo 14-2015	Reglamento del Departamento de Compras de la Gerencia Administrativa de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala	punto 3.5 del acta de la sesión 60-2015 del 22 de julio 2015
Acuerdo 14-2018	Reglamento de la Gerencia de Administración de Riesgos de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala	punto 3.2 de la sesión 84-2019 del 3 de septiembre 2019
S/N	Manual de Administración Integral de Riesgos	punto 5.1 de la sesión 55-2012 del 04 de junio de 2012
S/N	Marco de Apetito de Riesgo	punto 2.2 de la sesión 83-2020 del 24 de noviembre 2020
Acuerdo 4-2020	Reglamento del Departamento Administrativo de la Gerencia de Agencias de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala	punto 3.1 del acta de la sesión 27-2020 del 30 de marzo de 2020
Acuerdo 4-2013	Reglamento del Programa de Vivienda "CASAPLAN-CHN"	punto 4.1 del acta de la sesión 8-2013 del 28 de enero 2013
Acuerdo 5-2018	Reglamento de Banca de Seguros de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala	punto 5.1 de la sesión 32-2018 del 3 de abril 2018
Acuerdo 27-2015	Reglamento del Departamento de Monte de Piedad de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala	punto 2.3 de la sesión 92-2015 del 8 de diciembre 2015

2. VINCULACIÓN Y DESARROLLO DE MODELOS DE GESTIÓN POR RESULTADOS

2.1 Identificación, análisis y priorización de la problemática

El plan estratégico institucional está basado en los lineamientos estratégicos de planificación y como parte de la metodología utilizada es necesario elaborar los distintos modelos que ayudan a definir una problemática principal que debe ser atendida con urgencia para dar continuidad al cumplimiento de lo que está contemplado en su Ley Orgánica. En ese sentido, se realizó la convocatoria al personal gerencial de las diferentes áreas institucionales para que ante mesa de opinión y discusión se lograran establecer un problema central y las causas principales de primer y segundo orden que pueden ocasionar la problemática.

Dentro del análisis consensuado se logró identificar como problema principal el "Limitado acceso de las unidades productivas (individuales y jurídicas) al portafolio de productos y servicios financieros del CHN. "esto en consecuencia de las tres causas directas de primera línea. En ese sentido la figura No.6 muestra que la posibles (3) tres razones que ocasionan la problemática son: El bajo posicionamiento en la mente de los usuarios, el poco interés que tienen las unidades productivas al sistema financiero y la insatisfacción de los productos y servicios.

Figura No. 1
Problemática central de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala



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.

2.2 Análisis de la población

2.2.1 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 2022 fue de 5,993,844 donde el 59% fue otorgado a los hombres y el 41% a las mujeres; siendo la región metropolitana y norte las que demandaron más créditos.

Figura No.2
Cantidad de créditos otorgados de personas individuales



Evolución de total de créditos



Fuente: Boletín estadístico de indicadores de inclusión financiera, Sistema Bancario, Cantidad de créditos otorgados de personas físicas, del 2017 al 2022

39%	61%	Región I / Metropolitana
41%	59%	Región II / Norte
49%	51%	Región III / Nororiental
49%	51%	Región IV / Suroriental
47%	53%	Región V / Central
48%	52%	Región VI / Suroccidental
48%	52%	Región VII / Noroccidental
45%	55%	Región VIII / Petén

En cuanto al tipo de garantías que respaldan los créditos, la cartera fiduciaria es la de mayor importancia, con el 73.0% para las mujeres y el 62.7% para los hombres; los préstamos con garantía de bienes inmuebles fue el 17.0% para las mujeres y el 23.4% para los hombres.

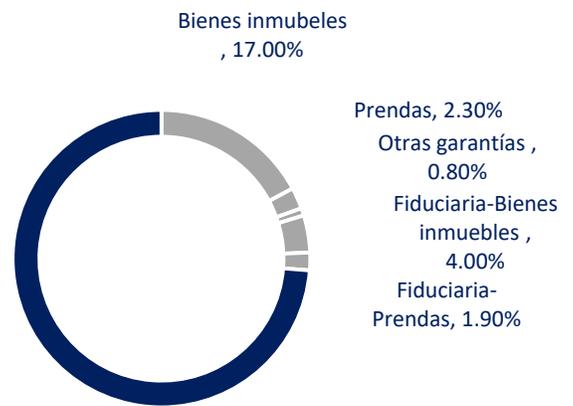
Garantías que respaldan los créditos

Mujeres

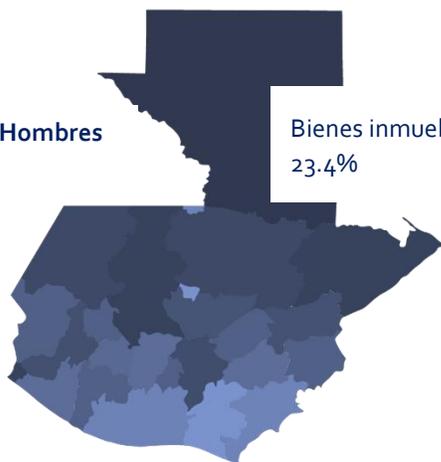


Fiduciaria 73.0%
Bienes inmuebles 17.0%

Fiduciaria, 73.00%



Hombres



Bienes inmuebles 23.4%

Fiduciaria, 62.70%



Fuente: Boletín trimestral de indicadores de inclusión financiera, Sistema Bancario, Cantidad de créditos otorgados de personas individuales al 31 de diciembre del 2022

Tanto para el caso de las mujeres como de los hombres, se observa principalmente que los créditos son respaldos con garantías fiduciarias y bienes inmuebles.

En cuanto a la morosidad de los créditos el 71% representa a créditos otorgados a hombres y el 29% a mujeres; representando la mora para mujeres el 1.4% y para los hombres el 2.1%; siendo la región metropolitana y la región suroriental las que más morosidad reflejan, y la región noroccidental junto con suroccidente las que menos mora tienen.

Considerando los datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística –INE- para el año 2024 se espera que la población guatemalteca alcance una cifra estimada de 17,843,132 millones de habitantes entre ambos sexos incluyendo todas las edades. Cuando evaluamos la cantidad de personas que pueden tener acceso a un servicio o producto financiero considerando la mayoría de edad permisible para realizar gestiones de captación y colocación de recursos o por arriba de los 19 años de edad se considera un estimado de 10,373,584 millones de habitantes en la misma línea de considerar ambos sexos. En el caso de los hombres se tendría una cifra de 5,035,088 representando un 48.5% y en el caso de las mujeres se esperaría que sean 5,338,496 aproximadamente un 51.5% del total.

Al comparar las cifras entre el universo potencial discriminando edades y sexo con la relación a la cantidad de créditos otorgados tenemos un 58% de la población estimada a la cual se puede brindar acceso al portafolio de productos y servicios del banco CHN. Se consideran más de 6,000,000 millones de habitantes que potencialmente optarán por obtener por lo menos un producto financiero en el mercado nacional. Los restantes 4 millones restantes deben ser atendidos dentro del marco de la inclusión financiera.

2.2.2 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.

Como parte del Benchmarking que se realiza el Banco CHN se encuentra en la posición 9 del Rankin a nivel sistema con una participación de mercado del 1.44% con 7,120 millones de activos. Durante el año 2022 se colocaron aproximadamente un total de 7,633 créditos. El 1.09% de participación de la

Cartera pertenece al CHN del sistema. Cuando traducimos según las causas del problema central cuanto puede ser la población objetivo estimada definimos lo siguiente:

Tabla No. 3
Población objetivo

Causa	Población universo	Población objetivo
Poco interés al sistema financiero	4,000,000 millones	43,600 personas
Bajo posicionamiento de los usuarios	6,000,000 millones	65,400 personas
Insatisfacción de productos y servicios	6,000,000 millones	65,400 personas

2.2.3 Población elegible

Relacionando lo anterior, se puede observar que la población elegible para créditos con garantía de bienes inmuebles y fiduciaria, puede abarcar varias regiones centrales, suroccidente y Petén del país sin embargo para las necesidades de crédito de la población se deben enfocar en otras regiones donde la mora que reflejan no es tan significativa, aunque debe ser controlable.

Herramienta SDDP-09
Análisis de la Población

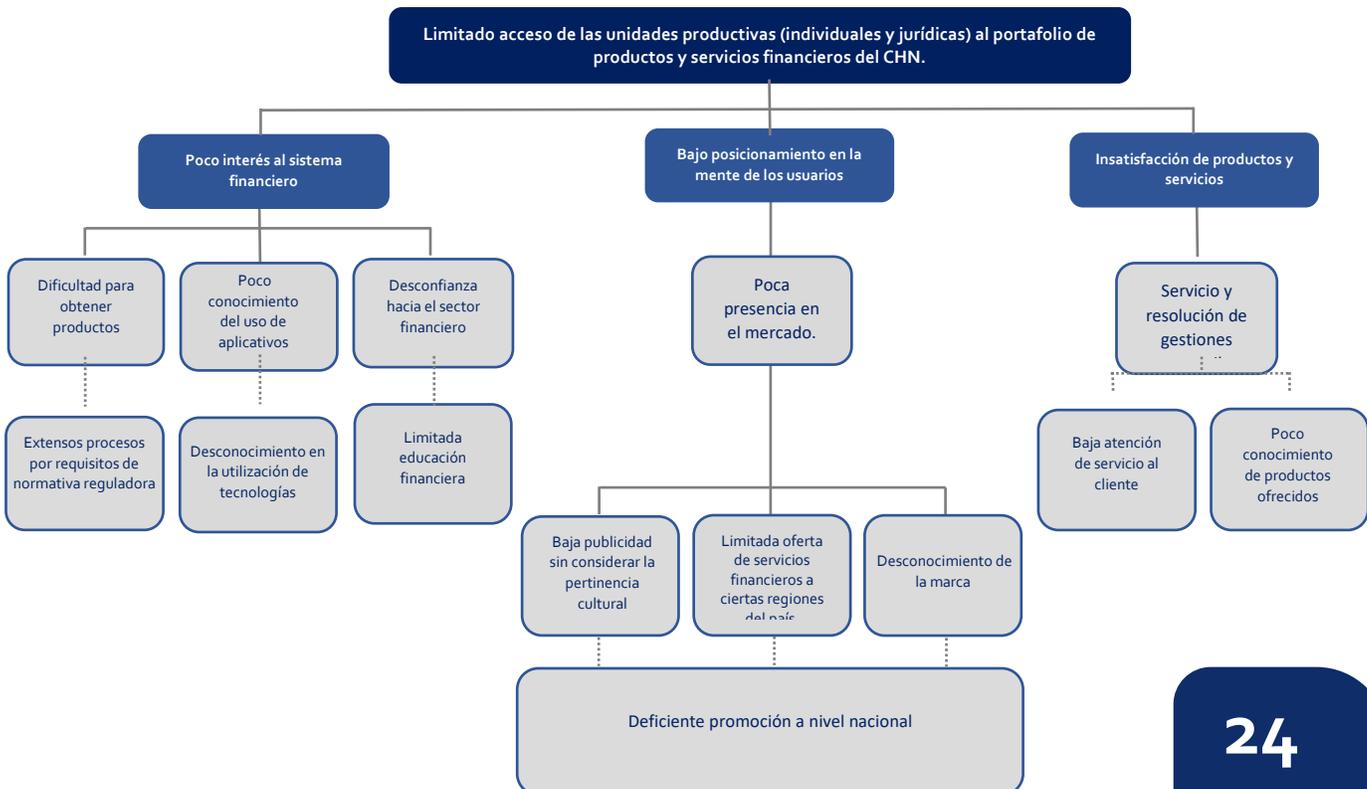
Problema central	*Causa	**Población universo	**Población objetivo	**Población elegible	***Sexo		Rango de edad***	Urbana	Rural
					Hombres	Mujeres			
Limitado acceso de las unidades productivas al portafolio de productos y servicios financieros del CHN	Poco interés al sistema financiero	4,000,000 millones	43,600 beneficiarios	8,720 familias	X	X	> 19 años	X	X
	Bajo posicionamiento en la mente de los usuarios	6,000,000 millones	65,400 beneficiarios	13,000 familias	X	X	> 19 años	X	X
	Insatisfacción de productos y servicios	6,000,000 millones	65,400 beneficiarios	13,000 familias	X	X	> 19 años	X	X

2.3 Modelo Conceptual

Este modelo identifica la relación causal ente 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 a la metodología, lineamientos, guías y acompañamiento por parte de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

El diagrama de árbol permite generar una matriz de análisis de evidencias documentales que están vinculadas con cada una de las causas justificando bibliográficamente el origen a la problemática general. El objetivo de este análisis es encontrar la vía correcta para minimizar el impacto negativo en la gestión y lograr efectos positivos alineados a la estrategia del Banco CHN.

Figura No. 3
Árbol de problemas – Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala



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

Al analizar cada una de las causas de primer nivel encontramos que se consideran varias razones desde el mandato de la institución en relación al desarrollo nacional. Por ese motivo el diagnóstico se tiene desde la perspectiva externa y a donde va dirigida la atención de las operaciones institucionales. A continuación, se presenta una tabla con algunas de las razones que aportan al modelo causal:

Causas 1er nivel	Causas 2do nivel	Razones
1. Poco interés al sistema financiero	1.1. Dificultad para obtener productos 1.2. Extensos procesos por requisitos de normativa reguladora 1.3. Poco Conocimiento del uso de aplicativos bancarios 1.4. Desconocimiento en la utilización de tecnologías 1.5. Desconfianza hacia el sector financiero 1.6. Limitada educación financiera	1.1.1. Falta de canales servicio en diferentes sectores 1.2.1. Incumplimiento de requisitos e información no satisfactoria 1.3.1. Desconocimiento que las transacciones digitales son fáciles y seguras 1.4.1. Escasa campaña informativa del uso de medios digitales 1.5.1. Limitaciones culturales en compartir información sensible 1.6.1. Limitados programas para fomentar el ahorro y la inversión
2. Bajo posicionamiento en la mente de los usuarios	2.1. Poca presencia en el mercado 2.2. Baja publicidad sin considerar pertinencia cultural 2.3. Limitada oferta de servicios financieros a ciertas regiones del país 2.4. Desconocimiento de la marca 2.5. Deficiente promoción a nivel nacional	2.1.1. Limitada campaña promocional en los diferentes canales de comunicación. 2.2.1. Escasos acceso a medios publicitarios digitales. 2.3.1. Bajo acceso a los canales de servicio. 2.4.1. Limitada innovación en la oferta y entrega de productos y servicios. 2.5.1. Baja asignación de recursos para promoción.
3. Insatisfacción de productos y servicios	3.1. Servicio y resolución de gestiones poco ágiles. 3.2. Baja atención de servicio al cliente. 3.3. Poco conocimiento de productos ofrecidos	3.1.1. Inflexibilidad en los procesos de gestión. 3.2.1. Insuficiente medición de calidad de servicio. 3.3.1. Inaccesibilidad a canales de comunicación.

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

Dentro del acompañamiento recibido por los enlaces institucionales de SEGEPLAN con El Crédito en los talleres de seguimiento a las herramientas de planificación se lograron identificar los motivos que ocasionan las causas principales, sin embargo, cabe destacar que existen otras razones que pertenecen al modelo y se concentraron en un contexto general.

2.4 Análisis de evidencias

Como parte del modelo para el problema central se debe llenar una matriz de evidencias. Se mantiene un orden de causas directas y subcausas para llegar a un análisis sobre la magnitud, un análisis sobre la fuerza explicativa y una clasificación de la evidencia consultada.

Dentro de la búsqueda y sistematización de evidencias (modelo explicativo) se recopilaron una serie de documentos principalmente de fuentes interinstitucionales del sistema financiero, así como estudios de carácter nacional que ayuden a respaldar cada una de las causas identificadas. En la siguiente tabla se describen las evidencias encontradas según su clasificación por tipo de documento y el aporte a los factores causales:

Tabla No. 4
Búsqueda y sistematización de evidencias

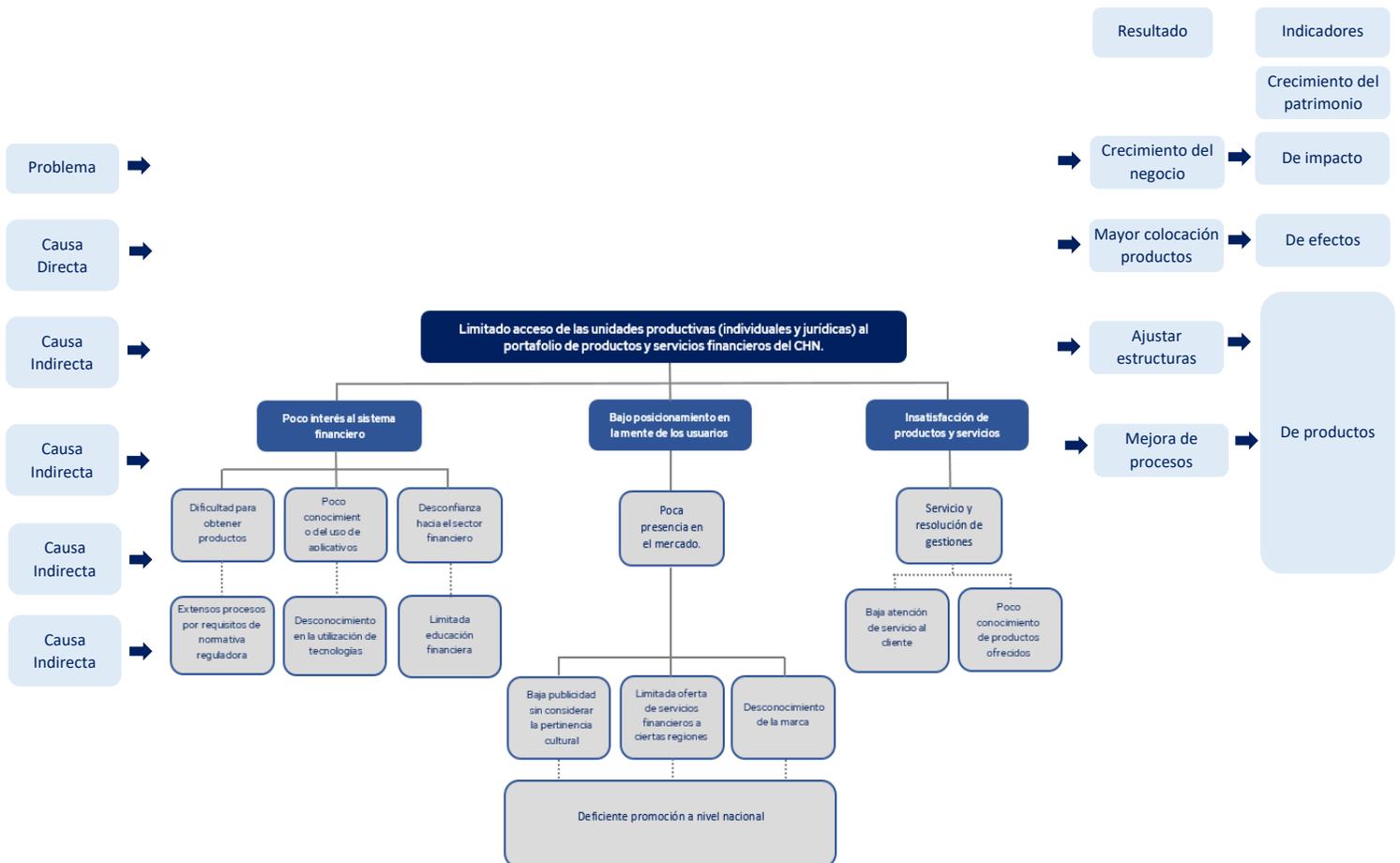
Documento	Tipo de Documento	Año y publicación	Ubicación geográfica	Aporte del documento
Boletín Trimestral de Indicadores de Inclusión Financiera al 31 de diciembre 2022	Publicación digital periódica de la Superintendencia de Bancos	Superintendencia de Bancos de Guatemala, C.A. 2022	Nacional	Presenta 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.
La inclusión financiera de los jóvenes rurales en Guatemala	Documento estudio Nacional	Niclas Benni, Food and Agriculture Organization of the United Nations (2020)	Nacional	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.
La educación financiera en Guatemala	Documento estudio Nacional	Ibañez Meritxell	Internacional	Explica los contrastes del nivel de vida en la zona metropolitana en comparación de las áreas rurales. 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.
Boletín anual de estadísticas del sistema financiero	Publicación digital periódica de la Superintendencia de Bancos	Superintendencia de Bancos de Guatemala, C.A. 2022	Nacional	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.
Análisis de la competencia en el sistema bancario de Guatemala	Documento estudio Nacional	Paredes, Jose Roberto (2014)	Nacional	Es un estudio que utiliza en índice de Chen como instrumento para medir y analizar relaciones de competencia en el sistema bancario guatemalteco.
Memoria de labores Banco CHN 2022	Documento interno	Banco de Crédito Hipotecario Nacional (2022)	Nacional	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.
Estudio de Economía Nacional	Documento estudio Nacional	Banco de Guatemala (2020)	Nacional	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.

La protección al consumidor en el nuevo entorno de innovación tecnológica financiera: Consideraciones de regulación y supervisión	Documento estudio internacional	ASBA Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas	Internacional	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.
Satisfacción y fidelidad de los consumidores en la Banca de Guatemala	Documento estudio Nacional	Dichter & Neira (2015)	Internacional	Es un estudio de benchmarking en el sector bancario donde las principales variables a evaluar son: lealtad, marca, publicidad y prueba del producto.

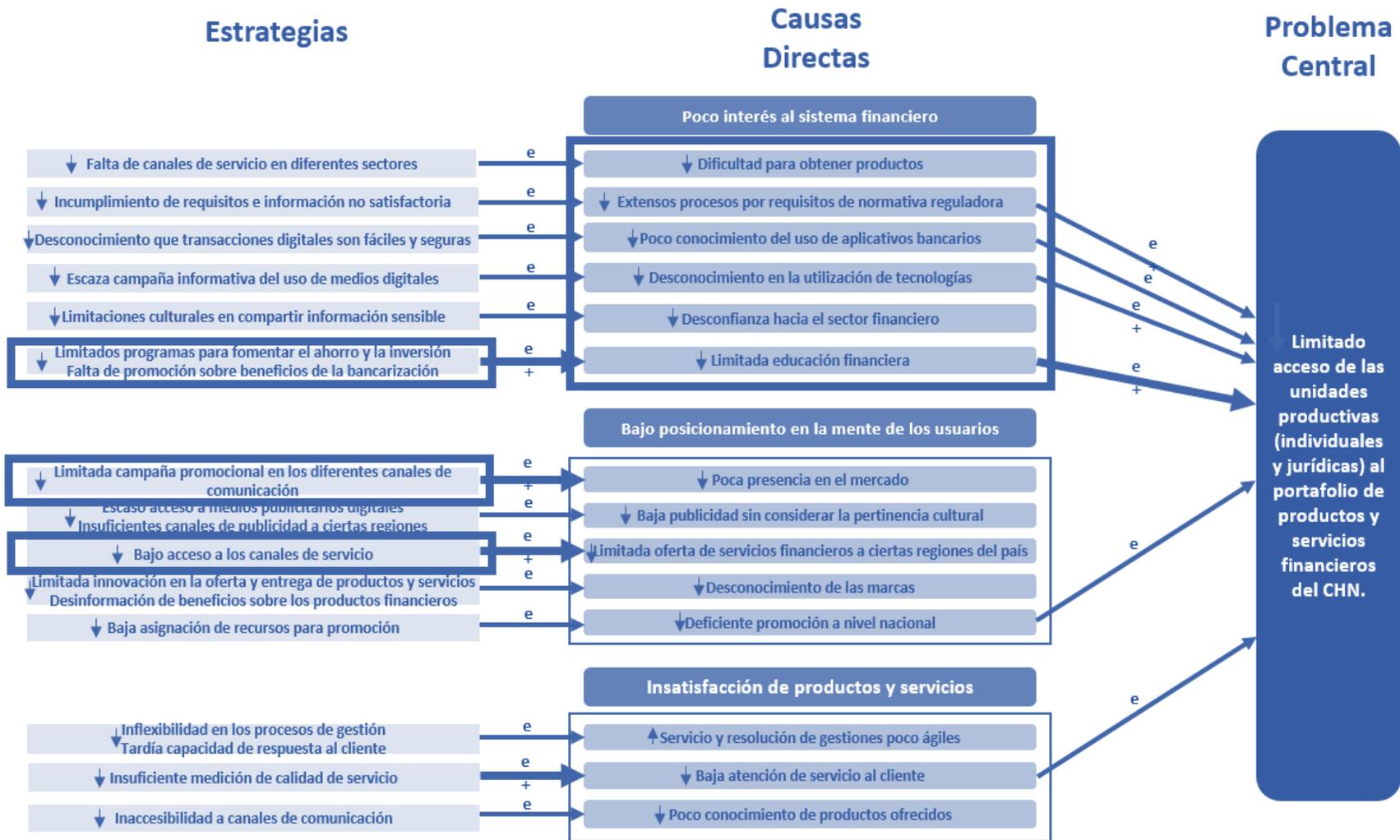
2.5 Modelo explicativo

El modelo explicativo se transforma en el resultado del proceso que se generó del modelo conceptual, esto sucede porque las relaciones causales directas e indirectas ahora pueden tener una jerarquización además que ya tienen justificación y fundamento teórica para poder ser intervenidas. El objetivo principal es identificar de qué forma se minimizará el problema central y que sea la guía para alinear la planificación institucional de acuerdo a las actividades del negocio. A continuación, se presenta gráficamente, la situación de la Institución en la generación de resultados:

Figura No. 4
Árbol de problemas del Banco CHN y Resultados Año 2024



En la figura siguiente se muestra el Modelo Explicativo, con los correspondientes caminos causales críticos directos e indirectos y la jerarquización de factores



causales con magnitud, evidencia y fuerza explicativa.



2.6 Identificación de caminos causales críticos y jerarquización de factores

Las ilustraciones anteriores presentan los problemas causales en la gestión de negocios de El Crédito, así como las medidas que deben tomarse para mejorar la gestión. Con base al modelo conceptual se realizó el análisis de jerarquización y así poder ordenar cuales son las subcausas que deben atenderse como prioridad. La siguiente tabla muestra la ponderación y los parámetros a nivel de causa de cada una:

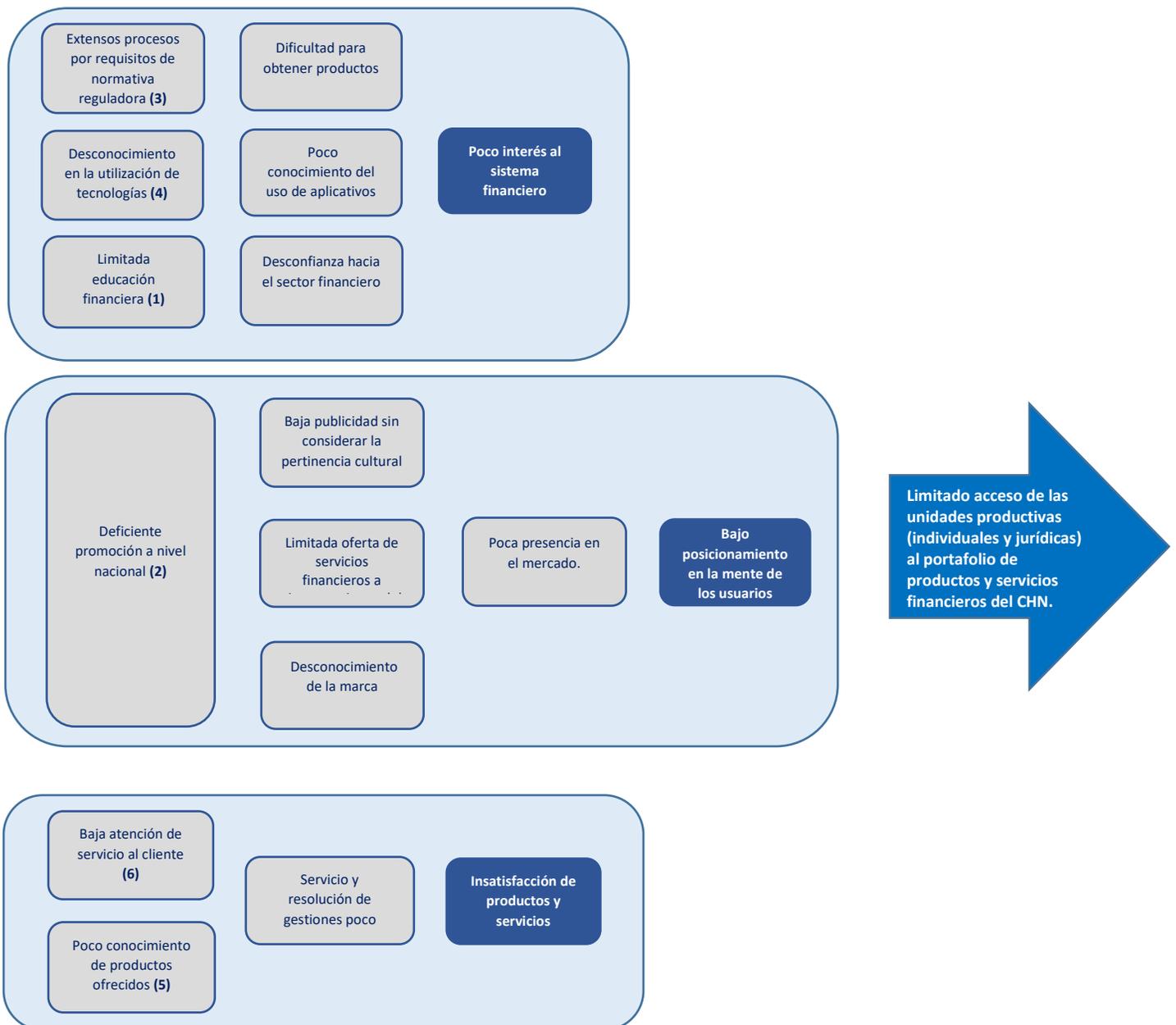
Herramienta SDDP- o8
Análisis de jerarquización de las causas

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 indirecta X2: Desconocimiento en la utilización de tecnologías	3.66666	3.77777	3.88888	15.88885	16.79007	16.41963	527.66	4
	Causa Y Bajo posicionamiento en la mente de los usuarios	4.33333	4.11111	4.22222	Causa indirecta X3: Limitada educación financiera	4.44444	4.55555	4.33333	19.25923	20.24687	18.29619	742.31	1
					Causa indirecta 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 indirecta Z1: Baja atención de servicio al cliente	4.00000	3.66666	3.77777	15.55552	13.44440	15.95058	457.25	6
					Causa indirecta Z2: Poco conocimiento de productos ofrecidos	4.00000	4.22222	4.00000	15.55552	15.48145	16.88888	503.54	5

Tabla No. 5
Jerarquización de las causas del problema

Problema de desarrollo	Causas últimas	Factor de Jerarquización	Posición
Limitado acceso de las unidades productivas (individuales y jurídicas) al portafolio de productos y servicios financieros del CHN.	Limitada educación financiera	742.31	1
	Deficiente promoción a nivel nacional	713.07	2
	Extensos procesos por requisitos de normativa reguladora	609.45	3
	Desconocimiento en la utilización de tecnologías	527.66	4
	Poco conocimiento de productos ofrecidos	503.54	5
	Baja atención de servicio al cliente	457.25	6

Figura No. 5
Modelo explicativo del problema



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.

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. En la tabla No.06, se presenta el Modelo Prescriptivo, donde se identifican las intervenciones claves para atender las relaciones causales del problema principal identificado.

Tabla No. 6
Modelo Prescriptivo

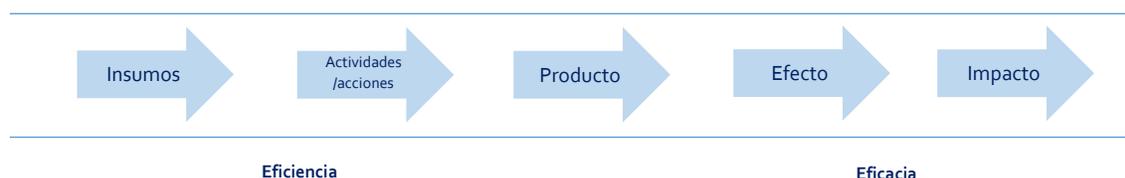
Intervenciones (como abordar la causa)	Causa Indirecta	Causa Directa	Problema Principal
<ul style="list-style-type: none"> Implementar proceso de gestión de relación con los clientes. Mejorar el cumplimiento de oferta de tiempo de atención Desarrollo e implementación de aplicaciones: Pre-calificador de créditos 	Extensos procesos por requisitos de normativa reguladora (3)	Poco interés al sistema financiero	Limitado acceso de las unidades productivas (individuales y jurídicas) al portafolio de productos y servicios financieros del CHN.
<ul style="list-style-type: none"> Campaña de facilidades y beneficios de los aplicativos bancarios Actualizaciones a la banca electrónica (web, app, wallet) 	Desconocimiento en la utilización de tecnologías (4)		
<ul style="list-style-type: none"> Inducción a programas de bancarización Fomento de programas de educación financiera Campaña de beneficios de los productos y servicios financieros 	Limitada educación financiera (1)		
<ul style="list-style-type: none"> Ampliar cobertura de agencias Canales de atención con agentes bancarios Incrementar la recordación de marca Mejorar la imagen física en puntos de venta 	Deficiente promoción a nivel nacional (2)	Bajo posicionamiento en la mente de los usuarios	
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar telemarketing con contact center Aumentar el nivel de satisfacción del cliente Mejorar protocolos de servicio al cliente Mejorar procesos administrativos 	Baja atención de servicio al cliente (6)	Insatisfacción de productos y servicios	
<ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento de nuevos productos Desarrollo de combos de productos Completar el portafolio de productos y servicios Generar un plan de medios 	Poco conocimiento de productos ofrecidos (5)		

3. FORMULACIÓN DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS

3.1 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:

Figura No. 6
Eslabones de la cadena de resultados



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 **Ejecución** el producto final no solo requiere de **Resultados** 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 2024-2028, Plan Operativo Multianual 2024-2028, y Plan Operativo Anual 2024. 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.

3.1.1. Resultados esperados considerando la planificación

El resultado es el cambio en las condiciones, características o cualidades de una Institución o grupo poblacional, en el ambiente o el medio en que se desarrolla, en un tiempo y magnitud establecido. El generador de ese cambio es el producto entregado por una Institución o Estado a la población, que consiste

en un conjunto de bienes y servicios. En el caso del Estado, al producto se le denomina también como intervención.

Un resultado se formula pensando en la población y para ello es necesario definir con precisión cuatro elementos básicos:

a) El elemento QUE: Se refiere a, que va a cambiar, esto hace referencia a una necesidad, condición o problema que experimenta la Institución o población, en ese sentido El Crédito ha centrado su atención a mejorar entre otros su situación patrimonial, y a contribuir con financiamiento con los Programas de Gobierno; en ese sentido destinará recursos para las micro y pequeña empresa y para vivienda.

b) El elemento QUIENES: Se refiere a la población que pertenece a una Institución, o a una comunidad que van a experimentar el cambio en virtud de la mejora en los resultados obtenidos, o en los productos que se les entregue.

c) El elemento CAMBIO: Expresa el sentido de la modificación del elemento QUE; una mejora en los resultados, puede mejorar la posición patrimonial de la Institución; una mayor disponibilidad de recursos para micro y peque empresa y para vivienda va a contribuir a hacer más propietarios de empresas y de vivienda.

d) El elemento MAGNITUD Y TIEMPO: La magnitud expresa de forma numérica el avance que se espera lograr en el resultado; este elemento debe considerar un valor base y el valor que se espera alcanzar, esto permitirá establecer con exactitud el cambio esperado. El tiempo se refiere al período que tomará lograr el resultado.

La planificación y programación de El Crédito fue un proceso que se diseñó e implementó por medio de diferentes etapas determinantes, siendo las siguientes:

- Se realizó un Diagnóstico o Análisis de Situación.
- Se Diseñó los resultados y sus cadenas causales y la definición de productos.
- Se Implementó
- Se le da Seguimiento y Evaluación.

3.1.2. 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:

■ Indicador de productos

Este medirá el resultado inmediato de la gestión administrativa al tomar medidas correctivas que eliminen las deficiencias derivadas en los procesos engorrosos y de normativa que no permiten acelerar la colocación de recursos y prestación de servicios, así como buscar el compromiso del trabajador al servicio; la reducción de los costos administrativos, la promoción del negocio, mayor presencia en el mercado, son factores que deben ser ajustados.

■ Indicador de efecto

Este medirá el resultado intermedio de la gestión administrativa; al tener una mayor presencia en el mercado y una mayor promoción del negocio, esto atraerá clientes potenciales con necesidades de créditos y de servicios; una mejor estructura de costos enfocadas al negocio, son elementos que permitirán una mayor colocación y de servicio.

■ Formulación de resultados

Los resultados son los cambios deseables en las condiciones o características del negocio Institucional en un período determinado, por lo que el mismo se debe obtener una vez corregido el camino de la problemática determinada - causales -.

■ Definición del resultado inmediato

Los resultados que se esperan obtener en el corto plazo (en un año) son los siguientes:

- El manejo adecuado de sus activos y pasivos financieros
- Poner a disposición del personal de la Institución procesos administrativos que faciliten la atención al público con productos y servicios de calidad.
- El compromiso del personal para brindar servicios de calidad
- El posicionamiento de la Institución
- Poner a disposición del público los recursos tecnológicos para facilitar sus operaciones.
- Más beneficiarios por créditos para micro y pequeña empresa, así como para vivienda.

■ Definición del resultado intermedio

Los resultados que se esperan obtener en el mediano plazo (a cinco años) son los siguientes:

- Una mayor cobertura a través de agencias y puntos de servicio
 - Dispersión de la cartera de depósitos y de créditos
 - Crecimiento de la Cartera de Depósito y de Crédito
 - Recuperación del 25% de la cartera fuera de balance
 - Recuperación de la Solidez de la Matriz Bancaria
 - Resultados positivos de la matriz bancaria de Q. 222.0 millones, al cierre del año 2024
 - Contribuir internamente en un incremento del 20% de beneficiarios en créditos para micro y pequeña empresa, así como para vivienda.
- Definición del resultado final

Los resultados que se esperan obtener en el largo plazo (a diez años) son los siguientes:

- Un verdadero Banco de Desarrollo.
- Brazo derecho del Estado
- Estar dentro de los primeros cinco bancos del sistema.
- Tener presencia internacional
- La reducción del 50% de los resultados acumulados negativos de la matriz bancaria.

3.2. 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 2024-2028.

Herramienta SPPD-19
Matriz de Planeación Estratégica

Vinculación institucional							Resultado institucional					Línea base *			Magnitud del indicador (meta a alcanzar)			
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	99 metas (16 + 83)	Política General de Gobierno 2020-2024				RED	Descripción de resultado	Nivel de resultado			Nombre del indicador	Año	Dato absoluto	Dato relativo %	Fórmula de cálculo	Dato absoluto	Dato relativo %
			Pilar	Objetivo Sectorial	Acción Estratégica	Meta			Final	Intermedio	Inmediato							
Reducción de la pobreza y protección social	MED 1 Para el 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión, situación económica u otra condición.	E2P1M3 En 2032 se habrá reducido en un 50% el déficit habitacional cuantitativo y cualitativo, beneficiando a la población en condiciones de pobreza y pobreza extrema con viviendas de interés social.	Economía, Competitividad y Prosperidad	Económico	Propiciar la construcción de vivienda popular y para la clase media de bajo costo mediante la provisión de financiamiento en condiciones blandas,	Para el año 2023 se han construido 100,000 viviendas sociales	Para el 2024, se ha disminuido el déficit habitacional en 18 por ciento (De 2.07 millones de viviendas, considerando el crecimiento del déficit habitacional de 5 años, a 1.7 millones de viviendas en 2024)	Para el año 2024, el CHN ha otorgado créditos para vivienda Q426.8 millones	X			% de déficit habitacional	2023	362.9	0	No. Créditos otorgados	426.8	0
Empleo e inversión	Incidencia de las MED sobre otras metas	4-4 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 básicos, la propiedad y el control sobre la tierra y otras formas de propiedad, la herencia, los	Economía, Competitividad y Prosperidad	Económico	Estimular el crecimiento y desarrollo del sector cooperativista y de las MIPYMES, mediante la asistencia financiera y técnica; la creación de instrumentos que fomenten el sector tales como: GuateCrédito, GuateEmprende y GuateInvierte; y, la generación de oportunidades de negocios mediante el fomento de su participación como	Para el año 2023 se ha incrementado el monto de los créditos para emprendimientos de familias pobres a Q 200,000,000.00	Para el 2024, se ha disminuido la pobreza y pobreza extrema con énfasis en los departamentos priorizados, en 27.8 puntos porcentuales.	Para el año 2024, el CHN ha otorgado créditos para microempresas Q35.8 millones	X			Monto de microcréditos otorgados	2023	30.4	0	No. Créditos otorgados	35.8	0

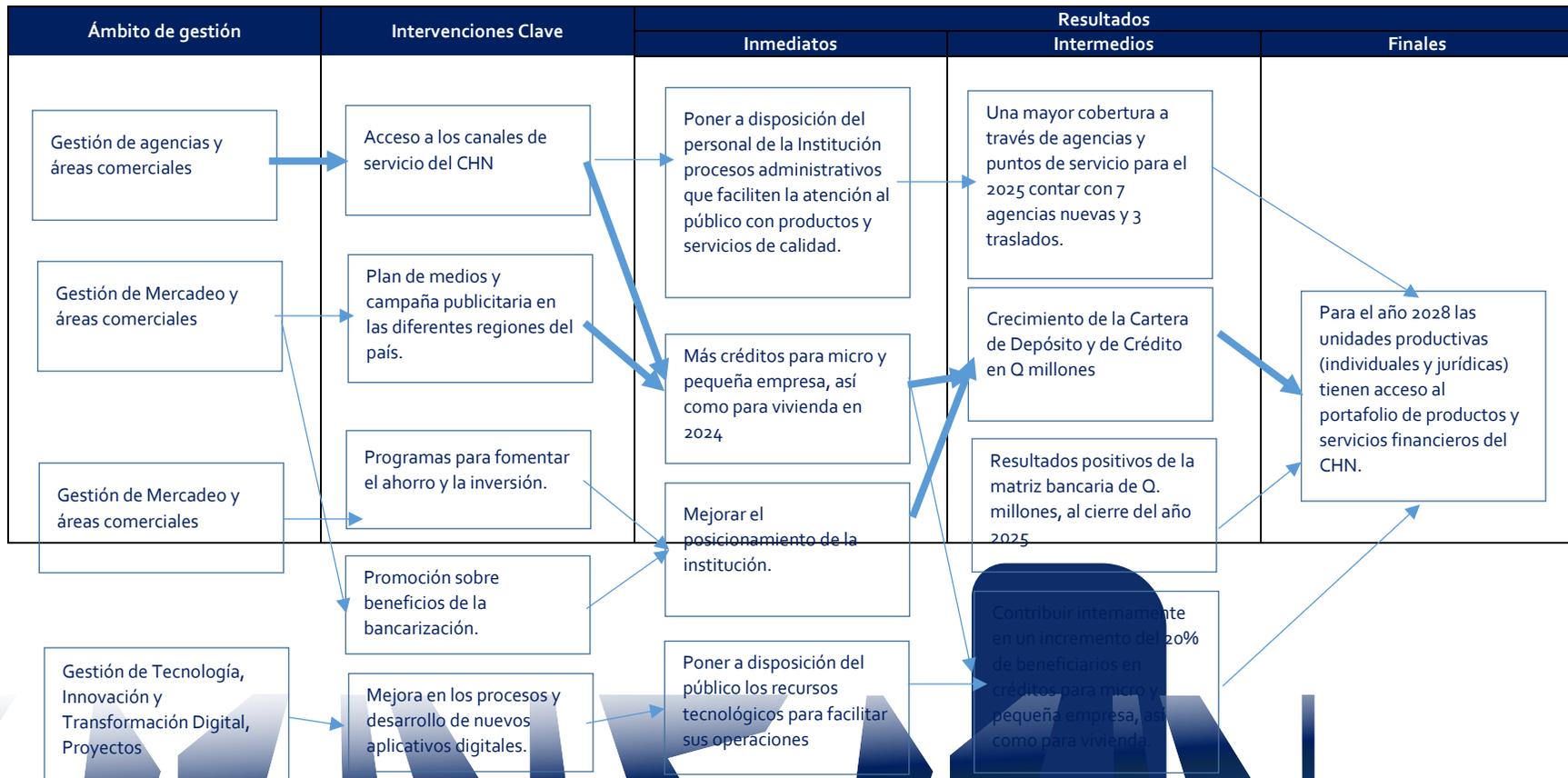
		recursos naturales, nueva tecnología apropiada, y servicios financieros, incluyendo las microfinanzas			proveedores del Estado.													
Empleo e inversión	Incidencia de las MED sobre otras metas	9-3 Aumentar el acceso de las pequeñas empresas industriales y otras empresas, en particular en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluido el acceso a créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados	Economía, Competitividad y Prosperidad	Económico	Estimular el crecimiento y desarrollo del sector cooperativista y de las MIPYMES, mediante la asistencia financiera y técnica; la creación de instrumentos que fomenten el sector tales como: GuateCrédito, GuateEmprende y GuateInvierte; y, la generación de oportunidades de negocios mediante el fomento de su participación como proveedores del Estado.	Para el año 2023 se ha incrementado el monto de los créditos para emprendimientos de familias pobres a Q 200,000,00 o.o	Para el 2024, se ha disminuido la pobreza y pobreza extrema con énfasis en los departamentos priorizados, en 27.8 puntos porcentuales.	Para el año 2024 ha otorgado créditos a mipymes por un monto de Q366.0 millones	X			Monto de créditos a mipymes	2023	311.1	0	No. Créditos otorgados	366.0	0
Empleo e inversión	Incidencia de las MED sobre otras metas	9-3 Aumentar el acceso de las pequeñas empresas industriales y otras empresas, en particular en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluido el acceso a créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados	Economía, Competitividad y Prosperidad	Económico	Estimular el crecimiento y desarrollo del sector cooperativista y de las MIPYMES, mediante la asistencia financiera y técnica; la creación de instrumentos que fomenten el sector tales como: GuateCrédito, GuateEmprende y GuateInvierte; y, la generación de oportunidades de negocios mediante el fomento de su participación como proveedores del Estado.	Para el año 2023 se ha incrementado el monto de los créditos para emprendimientos de familias pobres a Q 200,000,00 o.o	Para el 2024, se ha disminuido la pobreza y pobreza extrema con énfasis en los departamentos priorizados, en 27.8 puntos porcentuales.	Para el año 2024 ha otorgado créditos empresariales por un monto de Q492.8 millones	X			Monto de créditos a empresas	2023	418.9	0	No. Créditos otorgados	492.8	0
Empleo e inversión	MED 1 Para el 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo,	E1P3M2 En 2032, los gobiernos municipales alcanzan una mayor capacidad de gestión para atender las necesidades y demandas de la	Economía, Competitividad y Prosperidad	Económico	Articular la política macroeconómica y a la financiera a los objetivos de desarrollo económico, social y ambiental del país	N/A	N/A	Para el año 2024, el CHN ha otorgado créditos en cuentas de depósitos municipales por Q25.0 millones	X			Monto de créditos gobierno	2023	30.4	0	No. Créditos otorgados	35.8	0

	discapacidad, raza, etnia, origen, religión, situación económica u otra condición.	ciudadanía.																	
Reducción de la pobreza y protección social	MED 1 Para el 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión, situación económica u otra condición.	4-4 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 básicos, la propiedad y el control sobre la tierra y otras formas de propiedad, la herencia, los recursos naturales, nueva tecnología apropiada, y servicios financieros, incluyendo las microfinanzas	Economía, Competitividad y Prosperidad	Económico	Articular la política macroeconómica y a la financiera a los objetivos de desarrollo económico, social y ambiental del país	Para el año 2023 se redujo la pobreza general en 9.3 puntos porcentuales	Para el 2024, se ha disminuido la pobreza y pobreza extrema con énfasis en los departamentos priorizados, en 27.8 puntos porcentuales.	Para el año 2024 el CHN ha otorgado créditos con garantía de prendas a personas de escasos recursos Q7.5 millones	X			Monto de créditos prendarios	2023	6.4	0	No. Créditos otorgados	7.5	0	
Acceso a servicios de salud / Reducción de la pobreza y protección social	MED 3 Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos	E2P4M2 Garantizar la provisión y atención en los servicios de salud al 100%	Economía, Competitividad y Prosperidad	Económico	Articular la política macroeconómica y a la financiera a los objetivos de desarrollo económico, social y ambiental del país	Para el año 2023 se ha incrementado la cobertura de seguro médico escolar a 3 millones de niños	Para el 2024, se ha disminuido la tasa de mortalidad en la niñez en 5 puntos por cada mil nacidos vivos (De 25 muertes en 2018 a 20 muertes por cada mil nacidos vivos en 2024)	Para el año 2024 el CHN ha asegurado bienes, personas y servicios del estado por un monto de primas de Q554.7	X			Cantidad de primas de seguros	2023	516.9	0	No. Créditos otorgados	554.7	0	
Reducción de la pobreza y protección social	MED 1 Para el 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión, situación	9.3 Aumentar el acceso de las pequeñas empresas industriales y otras empresas, en particular en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluido el acceso a créditos	Economía, Competitividad y Prosperidad	Económico	Articular la política macroeconómica y a la financiera a los objetivos de desarrollo económico, social y ambiental del país	Para el año 2023 se incrementó en 3.1 puntos porcentuales el margen de solvencia de las aseguradoras y afianzador	Para el 2024, se ha disminuido la pobreza y pobreza extrema con énfasis en los departamentos priorizados, en 27.8 puntos porcentuales.	Para el año 2024 la afianzadora de el CHN ha afianzado los servicios del estado por un monto en primas de Q47.3	X			Cantidad de primas de fianzas	2023	45.1	0	No. Créditos otorgados	47.3	0	

	económica u otra condición.	asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados.				as												
Reducción de la pobreza y protección social	MED 1 Para el 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión, situación económica u otra condición.	9.3 Aumentar el acceso de las pequeñas empresas industriales y otras empresas, en particular en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluido el acceso a créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados.	Economía, Competitividad y Prosperidad	Económico	Articular la política macroeconómica y a la financiera a los objetivos de desarrollo económico, social y ambiental del país	Para el año 2023 se redujo la pobreza general en 9.3 puntos porcentuales	Para el 2024, se ha disminuido la pobreza extrema con énfasis en los departamentos priorizados, en 27.8 puntos porcentuales.	Para el año 2024 la almacenadora ha contribuido con el servicio de almacenaje por un monto de Q5.1 millones	X			Cantidad de comisiones por servicios de almacenaje	2023	4.6	0	No. Créditos otorgados	5.1	0
Empleo e inversión	MED 1 Para el 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión, situación económica u otra condición.	E1P3M2 En 2032, los gobiernos municipales alcanzan una mayor capacidad de gestión para atender las necesidades y demandas de la ciudadanía.	Economía, Competitividad y Prosperidad	Económico	Articular la política macroeconómica y a la financiera a los objetivos de desarrollo económico, social y ambiental del país	N/A	N/A	Para el año 2024 el CHN ha otorgado créditos en cuentas de depósitos municipales por Q millones	X			Monto de municipalidades	2023	24.0	0	No. Créditos otorgados	25.0	0

3.3. Modelo lógico de la estrategia

Tabla No. 7
Modelo lógico de la estrategia





--	--	--	--	--



4. 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.

4.1. Principios institucionales

Los valores fundamentales de la institución son:

Figura No.6

Valores institucionales de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala Año 2024

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.

4.2. Visión

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.

4.3. Misión

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.

Figura No.7

Objetivos estratégicos de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala Año 2024



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.

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

4.4. Análisis y definición de estratégica FODA

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 2024-2028. Serán los Planes Operativos Anuales, que permitirá la gestión específica para cada año en particular. El resultado del análisis es el siguiente:

Tabla No. 8
Análisis –FODA- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Fortalezas			Debilidades		
F1	Incondicional e ilimitada garantía del estado	D1	Cambios bruscos a 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, grande empresas, fiduciarios, etc.)	FO1	Se pondrá 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	Las atenciones de créditos demandan 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 microcréditos 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, bancaizar nuevos segmentos de población, promover ventas 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 proceso de licitación.	DO5	El Crédito buscara tener presencia en lugares donde actualmente no existen agencias, esto con la finalidad de ofrecer todos los servicios que demandan clientes potenciales.
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 mayor ingreso, por lo tanto, a fortalecer su patrimonio y solidez patrimonial.

Amenazas		Estrategia FA		Estrategia 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 mejor 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 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.	DA3	Debe buscarse la fidelidad de los clientes a través de la reciprocidad, por lo que pondrán valores agregados a los productos a efecto de que sean atractivos a los clientes.
A4	Retiro de fondos de montos elevados	FA4	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.	DA4	Debe buscarse la fidelidad de los clientes a través de la reciprocidad, por que propondrán valores agregados a los productos a efecto de que sean atractivos a los clientes.
A5	Competidores locales e ingresos de nuevos competidores	FA5	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.	DA5	La insuficiencia del patrimonio reduce las posibilidades de crecimiento, por lo que El Crédito debe realizar una mejor gestión en el manejo de activos que le brinde mejores resultados, acompañado de una gestión de solicitud para fortalecer su patrimonio y con los recursos atender programas de gobierno.
A6	Privatización de la institución				

Fuente: Gerencia de planificación y desarrollo, Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, Año 2023

Tabla No. 9
Relación objetivos estratégicos del Banco CHN

Objetivo estratégica del Banco CHN	Dependencia
<p>Crecimiento de los ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en el 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 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 recuperos. 	<p>Banca de Desarrollo, Gerencia de Agencias, Gerencia de Negocios, Banca de Bienes Raíces, Gerencia de Tarjeta de Crédito, Gerencia Financiera, Gerencia de Seguros, Monte de Piedad, Almacenes de Depósitos, Gerencia de Cartera, Gerencia Financiera, Gerencia de Fideicomisos, Mercadeo</p>
<p>Aumento de la rentabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incursión en nuevos mercados de 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 en Agencias, Agentes Bancarios, Contact Center, Interner Bankin (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 los clientes existentes, venta cruzada de cuentahabiente y deudores de vivienda, consumo y tarjeta, colocación de combos de productos, desarrollo de canal de telemercado en contact center. 	<p>Gerencia Financiera, Gerencia de Agencias, Gerencia de Negocios, Banca de Bienes Raíces, Gerencia de Tarjeta de Crédito, Gerencia de Cartera, Gerencia Financiera, Gerencia de Seguros, Monte de piedad, Unidades de negocio</p>
<p>Experiencias memorables del cliente</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 tiempo y calidad gestión. 	<p>Gerencia de Agencias, Análisis de Crédito, Almacenes de depósitos, Banca de Desarrollo, Gerencia de Bienes Raíces, Gerencia de Cartera, Fideicomisos, Monte de Piedad, Gerencia de Negocios, Gerencia de Tarjeta de Crédito Cumplimiento, Almacenes de depósitos, Gerencia de seguros</p>
<p>Posicionamiento de la 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 • Generar mayor recordación de marca 	<p>Gerencia administrativa, Mercadeo, Contact Center</p>
Desarrollo de Productos	Banca de Bienes Raíces, Gerencia de

<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, Seguro Médico, Seguro Agrícola, Seguro Escolar, Banca de Seguros, Bono de prenda 	Agencias, Gerencia de Tarjeta de Crédito, Gerencia de Negocios, Gerencia Financiera, Monte de Piedad, Almacenes de Depósitos, Gerencia de Seguros
<p align="center">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. 	Gerencia de Bienes Raíces, Gerencia de Agencias, Gerencia de Tarjeta de Crédito, Banca de Desarrollo, Gerencia de Cartera, Gerencia de Planificación y Desarrollo, Gerencia de Seguros, Almacenes de Depósitos, Monte de Piedad
<p align="center">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. 	Gerencia Administrativa, Gerencia de Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional, Gerencia de Riesgos, Gerencia Financiera
<p align="center">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 	Todas la gerencias y departamentos adscritos del CHN
<p align="center">Tecnología como motor de transformación</p> <ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de transacciones en horario nocturno durante el cierre, sitio alterno 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 	Gerencia de Tecnología, Gerencia de Cartera, Gerencia Financiera
<p align="center">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 	Gerencia de agencias, Almacenes de Depósitos, Análisis de Crédito, Banca de Desarrollo, Gerencia de Cartera, Gerencia Financiera, Monte de Piedad, Gerencia de Seguros, Gerencia de Tarjeta de Crédito, Gerencia de Fideicomisos

Fuente: Gerencia de planificación y desarrollo, Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, Año 2023

4.5. Análisis de actores

El cuadro siguiente considera a los actores en función a los productos y servicios que ofrece El Crédito dentro de los programas de gobierno y detallan: El producto, los actores, el rol, la importancia, el interés, los recursos, las acciones principales y como puede influir en la gestión institucional del problema.

Herramienta SPPD-16 Análisis de actores

No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones principales y como influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
1	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-	2	1	0	1	Técnicos	Traslada los lineamientos de planificación institucional y brinda asesoría en los diferentes niveles de planificación	Nacional
2	Ministerio de Economía – MINECO-	1	1	0	1	Financieros	Participa en programas de gobierno: Fonmipyme Apoyo a otros fondos especiales: Becas de ingles	Nacional
3	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación –	1	1	0	1	Financieros	Participa en programas de gobierno: Seguro Paramétrico Agrícola, Estipendios	Nacional

MAGA-						
-------	--	--	--	--	--	--

5. Seguimiento a nivel Estratégico

La institución presenta los mecanismos de seguimiento a nivel estratégico, esto a través de los resultados planteados en la cadena de resultados.

Herramienta SPPD-13 Ficha del Indicador

Nombre del indicador	% de déficit habitacional					
Categoría del indicador	De resultado institucional					
Meta de la Política General de Gobierno asociada	Para el año 2023 se han construido 100,000 viviendas sociales					
Política Pública Asociada	Política Nacional de Desarrollo					
Descripción del Indicador	Para el año 2024 el CHN ha otorgado créditos para vivienda Q 426.9 millones					
Interpretación	Créditos otorgados para vivienda					
Fórmula de Cálculo	No. de créditos otorgados					
Ámbito geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio		
	X					
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimstral	Semestral	Anual		
	X					
Tendencia del indicador						
Años	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	362.9	426.9	516.1	648.6	807.9	997.1

Nombre del indicador	Monto de microcréditos					
Categoría del indicador	De resultado institucional					
Meta de la Política General de Gobierno asociada	Para el año 2023 se ha incrementado el monto de los créditos para emprendimientos de familias pobres a Q 200,000,000.0					
Política Pública Asociada	Política nacional de emprendimiento «GUATEMALA emprende»					
Descripción del Indicador	Para el año 2024 el CHN ha otorgado créditos para microempresas Q35.8 millones					
Interpretación	Créditos otorgados para microempresarios					
Fórmula de Cálculo	No. de créditos otorgados					
Ámbito geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio		
	X					
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimstral	Semestral	Anual		
	X					
Tendencia del indicador						
Años	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	30.4	35.8	43.3	54.4	67.8	83.7

Nombre del indicador	Monto de créditos a pymes					
Meta de la Política General de Gobierno asociada	N/A					
Política Pública Asociada	Política nacional para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas					
Descripción del Indicador	Para el año 2024 ha otorgado créditos empresariales por un monto de Q366.0 millones					
Interpretación	Créditos otorgados para empresas					
Fórmula de Cálculo	No. de créditos otorgados					
Ámbito geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio		
	X					
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimstral	Semestral	Anual		
	X					

Tendencia del indicador	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Años						
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	311.2	366.0	442.5	556.1	692.7	854.9

Nombre del indicador	Monto de créditos a empresas				
Meta de la Política General de Gobierno asociada	N/A				
Política Pública Asociada	Política nacional para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas				
Descripción del Indicador	Para el año 2024, ha otorgado créditos empresariales por un monto de Q492.8 millones				
Interpretación	Créditos otorgados para empresas				
Fórmula de Cálculo	No. de créditos otorgados				

Ámbito geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio
	X			
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
	X			

Tendencia del indicador	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Años						
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	418.9	492.8	595.8	748.8	932.6	1,151.0

Nombre del indicador	Monto de créditos municipales				
Meta de la Política General de Gobierno asociada	N/A				
Política Pública Asociada	Política de fortalecimiento de las municipalidades				
Descripción del Indicador	Para el año 2024, el CHN ha otorgado créditos en cuentas de depósitos municipales por Q25 millones				
Interpretación	Créditos otorgados a municipalidades				
Fórmula de Cálculo	No. de créditos otorgados				

Ámbito geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio
	X			
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
	X			

Tendencia del indicador	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Años						
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	24.0	25.0	26.0	27.0	28.0	29.0

Nombre del indicador	Monto de primas de seguros				
Meta de la Política General de Gobierno asociada	Para el 2024, se ha disminuido la tasa de mortalidad en la niñez en 5 puntos por cada mil nacidos vivos (De 25 muertes en 2018 a 20 muertes por cada mil nacidos vivos en 2024)				
Política Pública Asociada	Política nacional de desarrollo				
Descripción del Indicador	Para el año 2024, el CHN ha asegurado bienes, personas y servicios del estado por un monto de primas de Q554.7				
Interpretación	Primas de seguros				
Fórmula de Cálculo	Cantidad de primas				

Ámbito geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio
	X			
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
	X			

Tendencia del indicador	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Años						
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	516.9	554.7	595.8	640.6	689.5	742.8

Nombre del indicador	Monto de primas por fianzas					
Meta de la Política General de Gobierno asociada	Para el 2024, se ha disminuido la pobreza y pobreza extrema con énfasis en los departamentos priorizados, en 27.8 puntos porcentuales.					
Política Pública Asociada	Política nacional de desarrollo					
Descripción del Indicador	Para el año 2024 la afianzadora de el CHN ha afianzado los servicios del estado por un monto en primas de Q47.3					
Interpretación	Primas de fianzas					
Fórmula de Cálculo	Cantidad de primas					
Ámbito geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio		
	X					
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual		
	X					
Tendencia del indicador	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Años						
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	45.1	47.3	49.7	52.2	54.8	57.5

Nombre del indicador	Comisiones por almacenaje					
Meta de la Política General de Gobierno asociada	Para el 2024, se ha disminuido la pobreza y pobreza extrema con énfasis en los departamentos priorizados, en 27.8 puntos porcentuales.					
Política Pública Asociada	Política nacional de desarrollo					
Descripción del Indicador	Para el año 2024 la almacenadora ha contribuido con el servicio de almacenaje por un monto de Q5.1 millones					
Interpretación	Comisiones por almacenaje					
Fórmula de Cálculo	Cantidad de comisiones					
Ámbito geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio		
	X					
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual		
	X					
Tendencia del indicador	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Años						
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	4.6	5.1	5.6	6.1	6.8	7.5

