

# **PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

EN EL MARCO DE LA GESTIÓN  
POR RESULTADOS-GpR-



▶ **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2026-2030**



## Contenido

### I. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL-PEI- 2026-2030

#### INTRODUCCIÓN

### 1. MARCO LEGAL Y VINCULACIÓN ESTRATÉGICA

- 1.1. ANÁLISIS DE MANDATOS LEGALES
- 1.2. ANÁLISIS DE POLÍTICAS PÚBLICAS
  - 1.2.1. Política Nacional de Emprendimiento “Guatemala Emprende”
  - 1.2.2. Política Nacional para el Desarrollo de las MIPYME
  - 1.2.3. Política Agraria Acuerdo Gubernativo 372-2014
  - 1.2.4. Política Nacional de Desarrollo Rural Integral
  - 1.2.5. Política Nacional de Desarrollo
  - 1.2.6. Política Nacional para la Gestión Integral de los Residuos y desechos sólidos
  - 1.2.7. Política Forestal de Guatemala
  - 1.2.8. La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe
  - 1.2.9. Política General de Gobierno 2024-2028
  - 1.2.10. Política pública para la convivencia y eliminación del racismo y la discriminación racial
  - 1.2.11. Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres –PNPDIM-
- 1.3. REFERENCIA DE ALINEACIÓN-VINCULACIÓN SECTORIAL E INSTITUCIONAL
  - 1.3.1. Referencia de alineación-vinculación sectorial e institucional
- 1.4. INCORPORACIÓN DE ENFOQUES DE EQUIDAD, CAMBIO CLIMÁTICO Y GESTIÓN DE RIESGO

### 2. VINCULACIÓN Y DESARROLLO DEL MODELOS GpR

- 2.1. IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y PRIORIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA
- 2.2. ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN
  - 2.2.1. Población universo
  - 2.2.2. Población objetivo
  - 2.2.3. Población elegible
- 2.3. MODELO CONCEPTUAL
- 2.4. ANÁLISIS DE EVIDENCIAS CON BASE EN MAGNITUD, EVIDENCIA Y FUERZA EXPLICATIVA
- 2.5. ANÁLISIS DE INTERVENCIONES- CON BASE A MAGNITUD, EVIDENCIA Y FUERZA EXPLICATIVA
- 2.6. MODELO EXPLICATIVO

- 2.7. IDENTIFICACIÓN DE CCC
- 2.8. MODELO PRESCRIPTIVO
- 2.9. CADENA DE RESULTADOS
- 2.10. RESULTADOS, INDICADORES Y METAS
- 2.11. MODELO LÓGICO DE LA ESTRATEGIA

**3. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

- 3.1. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES
- 3.2. PROPÓSITO ESTRATÉGICO
- 3.3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
- 3.4. VISIÓN
- 3.5. MISIÓN
- 3.6. ANÁLISIS Y DEFINICIÓN ESTRATÉGICA FODA
- 3.7. ANÁLISIS DE ACTORES

**4. MECANISMOS DE AVANCE A NIVEL ESTRATÉGICO**

## I. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL-PEI- 2026-2030

### INTRODUCCIÓN

El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala es una institución financiera que durante sus 94 años de historia ha trabajado para ser una entidad referente en el financiamiento de iniciativas con alto potencial de impacto social y productivo, acompañado de las políticas públicas y la transición del país hacia una economía sostenible y resiliente.

CHN se ha distinguido por ser un banco de todo un país, el cual ofrece un amplio portafolio integral de productos y servicios financieros. Desde su creación mantiene una política de préstamos preferenciales que impulsan el desarrollo económico y se ajustan a las necesidades de sus clientes.

Como parte de los desafíos que afronta el CHN se mantiene el compromiso de brindar la pronta asistencia financiera a los guatemaltecos, a través de programas y proyectos que se transformen en oportunidades tanto para la participación nacional y extranjera. La nueva administración del Banco CHN ha asumido el reto de generar un impacto transformador que supere los objetivos institucionales propuestos, bajo un enfoque a la aportación del valor social que tenga como fin último el bienestar de los guatemaltecos mejorando su calidad de vida. En ese sentido, se presentan los planes estratégicos institucionales como herramientas que orienten al cumplimiento de metas y que describan a largo plazo las acciones concretas dentro del marco de la vinculación plan-presupuesto.

Este documento se basa en la Gestión por Resultados, una metodología de Estado que tiene como objetivo llevar una estrategia de gestión a las instituciones públicas para que logren alcanzar el mayor valor en la generación de sostenibilidad y calidad de vida de la población. Por otra parte, la integración del Plan Estratégico Institucional –PEI- 2026-2030 se basa en los fundamentos principales que presenta el Decreto No. 25-79 “Ley Orgánica de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala” modificada recientemente por el Decreto No. 7-2023 donde establece que CHN es una institución descentralizada y autónoma que se convierte en un aliado financiero del estado que dentro de su política de préstamos e

intermediación financiera debe enfocarse a aquellas actividades productivas que tengan afinidad con los programas generales de desarrollo económico. Los planes también se construyen de acuerdo a los lineamientos que presenta la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-. Para ello es necesario evaluar diferentes políticas donde CHN brinda participación especialmente las que presentan indicadores socioeconómicos de desarrollo como la Política General de Gobierno y las Prioridades Nacionales de Desarrollo. La articulación de estas herramientas permite que se considere la participación de El Crédito con un enfoque social atendiendo el Plan Nacional de Desarrollo Katún Nuestra Guatemala 2032, la Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y otras políticas vigentes.

El CHN en su función de ser aliado financiero del Estado viene trabajando desde su creación en apoyo con los programas de Gobierno. Los productos y servicios financieros se han ofrecido con tasas blandas de interés, plazos accesibles y montos de acuerdo a los salarios mínimos que han beneficiado a miles de guatemaltecos. De esa cuenta, las acciones en la ruta de trabajo tienen un propósito estratégico que como banca pública trabajamos para ser referentes en el financiamiento de iniciativas con alto potencial de impacto social y productivo. Para demostrar con hechos este valor social se han propuesto cinco lineamientos estratégicos: a) La sostenibilidad con proyectos de crecimiento económico y social, mejorando la calidad de vida, generando inclusión y educación financiera. b) Brindar la mejor experiencia al cliente a través de soluciones simples y concretas que respondan a sus necesidades c) Administrar en forma transparente todos los recursos que nos confían y generar los mejores resultados a través de una gestión eficiente y de excelencia. d) Crear y aplicar ideas nuevas para transportar y generar valor. e) Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo e innovador, desarrollando el talento interno con agilidad, colaboración y enfoque al cliente. Destacamos que el Banco CHN está comprometido con mantener sus actividades en un marco de transparencia y valores. Por estas y muchas razones CHN es uno de los bancos más sólidos y rentables del país.

## 1. MARCO LEGAL Y VINCULACIÓN ESTRATÉGICA

### 1.1. ANÁLISIS DE MANDATOS LEGALES

La primera sección del Plan Estratégico presenta una breve descripción de los principales instrumentos del marco político-normativo a los cuales está sujeto la institución a través de un análisis de mandatos. Las funciones y atribuciones del Banco CHN están reguladas por una serie de instrumentos dentro del marco legal y jurídico que establecen las leyes generales de Estado y todas aquellas que pertenecen a la supervisión y cumplimiento de las actividades dentro del mercado financiero nacional. De acuerdo a la caja de herramientas de planificación 2026-2030 diseñada por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN– el análisis de mandatos legales tiene como propósito establecer la razón por la cual fue creada la institución, las atribuciones y los destinatarios que perciben la entrega de productos. A continuación, se presenta la tabla que muestra las atribuciones que le asigna la norma y describe cuales son los artículos dentro de la ley que están vinculados a las actividades que realiza tanto el Banco CHN como sus departamentos adscritos.

**Tabla No. 1 - Análisis de Mandatos Legales**

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población atender
<b>Constitución Política de la República de Guatemala.</b> Reformada por Acuerdo Legislativo	<b>Artículo 118. Principios del Régimen Económico y Social.</b> 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 empleo y la equitativa distribución del ingreso nacional.	Población en general, personas sin empleo, personas con recursos limitados.
	<b>Artículo 119. Obligaciones del Estado.</b> a) Promover el desarrollo económico de la Nación, estimulando la iniciativa en actividades agrícolas, pecuarias, industriales, turísticas y de otra naturaleza b) Promover en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo regional del país. c) Adoptar las medidas que sean necesarias para conversación, desarrollo y aprovechamiento de los recursos naturales en forma eficiente d) Velar por la elevación del nivel de todos los habitantes del país, procurando el bienestar de la familia e) Fomentar y proteger la creación y funcionamiento de cooperativas proporcionándoles la ayuda técnica y financiera necesaria f) Otorgar incentivos, de conformidad con la ley, a las empresas industriales que se establezcan en el interior de la República y contribuyan a la descentralización 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.	a) Población en general b) Población en general d) familias. e) Cooperativas f) empresas industriales g) Familias j) Campesinos y artesanos n) inversionistas

<p>No.18-93 del 17 de noviembre de 1,993.</p>	<p>Cuando se trate de viviendas emergentes o en cooperativa, el sistema de tendencia podrá ser diferente h) Impedir el funcionamiento de prácticas excesivas que conduzcan a la concentración de bienes y medios de producción en detrimento de la colectividad i) La defensa de consumidores y usuarios en cuanto a la preservación de la calidad de los productos de consumo interno y de exportación para garantizarles su salud, seguridad, y legítimos intereses económicos j) Impulsar activamente programas de desarrollo rural que tiendan a incrementar y diversificar la producción nacional con base en el principio de la propiedad privada y de la protección al patrimonio familiar. Debe darse al campesino al artesano ayuda técnica y económica k) Proteger la formación de capital, el ahorro y la inversión l) Promover el desarrollo ordenado y eficiente del comercio interior y exterior del país, fomentando mercados para los productos nacionales, m) Mantener dentro de la política económica, una relación congruente entre el gasto público y la producción nacional n) Crear las condiciones adecuadas para promover la inversión de capitales nacionales y extranjeros.</p>	
	<p><b>Artículo 5. Objeto fundamental.</b> 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>Toda la población que genera actividades productivas. Personas individuales y jurídicas. Instituciones del Estado.</p>
	<p><b>Artículo 6. Política Crediticia.</b> Como Banco del Estado, El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala debe orientar su política de préstamos preferentemente hacia las actividades productivas que tengan afinidad con los programas generales de desarrollo económico, coordinando su acción con las demás instituciones financieras estatales y especialmente con el Banco de Guatemala, con el objeto de colaborar con éste en la creación y mantenimiento de las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias más favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional.</p>	<p>Toda la población que genera actividades productivas. Personas individuales y jurídicas. Instituciones del Estado.</p>
	<p><b>Artículo 9. Garantía de las obligaciones.</b> Las obligaciones de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala para sus depositantes y acreedores están respaldadas con su capital y reservas de capital, así como la garantía que les otorga el Estado de conformidad con el artículo 49 de la presente ley.</p>	<p>Depositantes y Acreedores.</p>
<p><b>Ley Orgánica de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala Decreto Número 25-79</b></p>	<p><b>Artículo 44. Operaciones.</b> El Crédito podrá realizar las siguientes operaciones: a) Conceder créditos fiduciarios, prendarios e hipotecarios o con garantía mixta, con destino preferente a la promoción y desarrollo de actividades productivas y al fomento de las exportaciones, sujetas a las siguientes condiciones y plazos: I) Crédito fiduciarios hasta tres años plazo; II) Crédito prendarios hasta cinco años plazo, de acuerdo con el avalúo y naturaleza de los bienes; III) Créditos hipotecarios hasta veinticinco años plazo, los que no podrán exceder del setenta por ciento (70%) del avalúo practicado. La concesión de créditos se sujetará, además a lo que establece la Ley de Bancos del bien dado en garantía; b) Descontar, comprar y vender valores, obligaciones, cédulas hipotecarias y otros títulos y documentos de crédito emitidos por los Bancos del sistema o por empresas privadas, dentro de los límites que determine la ley; c) Aceptar títulos de crédito, conceder avales, expedir cartas de crédito y asumir obligaciones por cuenta de terceros; d) Administrar y operar fideicomisos y fondos especiales; y, e) Todas las demás operaciones autorizadas por la Ley de Bancos y por leyes especiales.</p>	<p>Toda la población que genera actividades productivas. Personas individuales y jurídicas. Instituciones del Estado.</p>

	<p><b>Artículo 46. Financiamiento de las operaciones.</b> El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala financiará sus operaciones con los recursos obtenidos mediante: a) Su propio capital y reservas de capital; b) La recepción de depósitos monetarios, de ahorro y de plazo mayor y menor; c) La emisión, por cuenta propia, de bonos hipotecarios y prendarios y de otros títulos y valores, con autorización previa de la Junta Monetaria. d) La obtención de fondos del Banco de Guatemala, a través de las operaciones autorizadas por la Ley Orgánica de esa Institución.</p>	<p>Toda la población que genera actividades productivas. Personas individuales y jurídicas. Instituciones del Estado.</p>
<p><b>Ley Orgánica del Departamento de Fianzas CHN Decreto Número 1986</b></p>	<p><b>Artículo 1.</b> A partir del primero de julio de 1937 las pólizas que, con relación a funcionarios y empleados gubernamentales y municipales, expida el Departamento de Fianzas de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, establecido por Decreto número 1585 del Ejecutivo (1) al que la presente Ley substituye en todos sus preceptos, caucionarán la responsabilidad inherente a los cargos per se, aunque las primas seguirán siendo satisfechas por quienes perciben los emolumentos.</p> <p><b>Artículo 4.</b> El Departamento de Fianzas de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala está llamado a los siguientes objetivos: a) A afianzar la actuación eventual o permanente de funcionarios y empleados gubernamentales y municipales a quienes la ley o una disposición de autoridad competente imponga ese requisito en virtud de que se les confíe la recaudación y el manejo de rentas y otros valores, o la custodia de bienes de cualquier naturaleza, o la inspección y fiscalización hacendaria, o los arqueos de fondos y verificación de especies fiscales y artículos estancados, bienes de la Nación, documento a cobrar, títulos de renta, objetos negociables, etcétera, de que sean depositarias terceras personas, o la comprobación de documentos de pago o crédito a cargo de la Nación o de las municipalidades y la aprobación de cuentas que deban rendir, por mandato de la ley, quienes soportan ese linaje de responsabilidades. b) A afianzar la responsabilidad que contraigan con respecto al Fisco los destiladores y patentados para la fabricación de alcoholes y bebidas espirituosas; c) A afianzar a agentes de la Policía Nacional, agentes aduanales, agentes de la Lotería del Hospicio, gestores del timbre entre el Fisco y el comercio, agentes propagandistas de pólizas de seguros de vida y martilleros jurados; d) A afianzar, a favor de la Dirección General de la Policía, a pilotos automovilistas, motociclistas, choferes y ayudantes de choferes y valijeros matriculados; e) A afianzar la responsabilidad de personas naturales o jurídicas particulares a favor del Gobierno o de las municipalidades, o de otras personas particulares; f) A expedir pólizas de fianza de inquilinato, o sea de contratos de arrendamiento de inmuebles rústicos y urbanos; y, g) A expedir pólizas de fianzas por conceptos hasta ahora no previstas pero que en lo futuro tengan la institución por racionales y convenientes, previa facultad otorgada por el Ejecutivo.</p>	<p>Funcionarios, empleados gubernamentales y municipales</p> <p>a) Funcionarios, empleados gubernamentales y municipales b) Destiladores y patentados c) Agentes de la PNC, agentes aduanales, agentes de lotería, gestores de timbre entre el Fisco y comercio d) Pilotos, motociclistas, choferes, personas naturales o jurídicas, otras personas particulares. f) Contratistas</p>
<p><b>Ley Orgánica del Departamento de Seguros y Previsión CHN Decreto Número 2956</b></p>	<p><b>Artículo 2.</b> El Crédito Hipotecario Nacional, que en esta Ley se llamará "El Crédito", por medio del Departamento de Seguros y Previsión, que se denominará "El Departamento" y bajo la superior intendencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, podrá emitir pólizas de Seguros sobre la vida humana y contra los riesgos de: incendio, terremoto, incendio y terremoto, incendio motivado por terremoto, de transportes y cualquier otro riesgo que sea autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de conformidad con los preceptos de esta Ley y su Reglamento.</p>	<p>Persona humana y contra sus riesgos</p>
<p><b>Ley Reglamentaria de los Almacenes de</b></p>	<p><b>Artículo 1.</b> Los Almacenes de Depósito de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, están instituidos para efectuar las siguientes</p>	<p>Depositantes, dueños de mercadería</p>

<p><b>Depósitos CHN</b> <b>Decreto No. 1236</b></p>	<p>operaciones: a) Recibir mercaderías en depósito; b) Conceder préstamos sobre bonos de prenda emitidos por la Institución o adquirirlos en propiedad; c) Recibir mercaderías en consignación, para entregarlas total o parcialmente a sus destinatarios, previo pago de su valor y de las comisiones y gastos incurridos; d) Proceder al remate o a la venta directa de las mercaderías en los la ley determina; y e) Efectuar todas las operaciones que tuvieren relación con las que constituyen sus fines, previo acuerdo de la Junta Directiva de El Crédito.</p>	
<p><b>Ley Orgánica del Departamento de Monte de Piedad CHN</b> <b>Decreto No. 92-73</b></p>	<p><b>Artículo 1.</b> El Departamento de Monte de Piedad adscrito al Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, tiene por objeto realizar operaciones de crédito prendario y fiduciario y todas aquellas que sean propias de entidades de esta naturaleza. Se regirá por las disposiciones de esta ley y por los Reglamentos y normas que apruebe la Junta Directiva del Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala.</p>	<p>Propietarios de bienes</p>
<p><b>Ley de Creación del Banco del Niño y sus Reformas CHN</b> <b>Acuerdo gubernativo No. 860</b></p>	<p><b>Artículo 1.</b> Se crea el Departamento Nacional de Ahorro del Niño, con el fin de educar en el hábito del ahorro, a la niñez y la juventud.</p>	<p>Niños y jóvenes</p>
<p><b>Ley de Bancos y Grupos Financieros</b> <b>Decreto número 19-2002</b></p>	<p><b>Artículo 1. Objeto.</b> La presente Ley tiene por objeto regular lo relativo a la creación, organización, fusión, actividades, operaciones, funcionamiento, suspensión de operaciones y liquidación de bancos y grupos financieros, así como al establecimiento y clausura de sucursales y de oficinas de representación de bancos extranjeros.</p>	<p>Bancos, grupos financieros y oficinas de representación</p>
	<p><b>Artículo 3 Intermediación financiera bancaria.</b> 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 y otras obligaciones, destinándolo al financiamiento de cualquier naturaleza, sin importar la forma jurídica que adopten dichas captaciones y financiamientos.</p>	<p>Bancos autorizados</p>
<p><b>Ley Monetaria</b> <b>Decreto número 17-2002</b></p>	<p><b>Artículo 6. Curso de la moneda.</b> Salvo que las partes convencionalmente y en forma expresa dispongan lo contrario, el Quetzal se empleará como moneda de cuenta y medio de pago en todo acto o negocio de contenido dinerario, y tendrá poder liberatorio de deudas. En todo caso, los órganos jurisdiccionales y administrativos deberán respetar y hacer cumplir fielmente lo convenido por las partes. Cualquier persona, individual o jurídica, podrá pactar libremente y de mutuo acuerdo, el pago en divisas de los honorarios, sueldos, salarios, o comisiones a que tenga derecho por prestación de trabajo o por prestación de servicios, según sea el caso.</p>	<p>Cualquier persona, individual o jurídica</p>
<p><b>Ley de Supervisión Financiera</b> <b>Decreto número 18-2002</b></p>	<p><b>Artículo 1. Naturaleza y objeto.</b> La Superintendencia de Bancos es un órgano de Banca Central, organizado conforme a esta ley; eminentemente técnico, que actúa bajo la dirección general de la Junta Monetaria y ejerce la vigilancia e inspección del Banco de Guatemala, bancos, sociedades financieras, instituciones de crédito, entidades afianzadoras, de seguros, almacenes generales de depósito, casas de cambio, grupos financieros y empresas controladoras de grupos financieros y las demás entidades que otras leyes dispongan.</p>	<p>Bancos, sociedades financieras, instituciones de crédito, entidades afianzadoras, de seguros, almacenes generales de depósito, casas de cambio, grupos financieros y empresas</p>
	<p><b>Artículo 2. Supervisión.</b> 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 Superintendencia de Bancos, con el objeto</p>	<p>Entidades supervisadas</p>

	de que las mismas adecuen sus actividades y funcionamiento a las normas legales, reglamentarias y a 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, funcionarios o personal, por la gestión que realicen las entidades sometidas a su supervisión, ni garantiza el buen fin de dicha gestión, la que será siempre por cuenta y riesgo de la propia entidad, de sus administradores y de sus accionistas.	
<b>Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo Decreto número 58-2005</b>	<b>Artículo 1. Objeto.</b> La presente Ley se declara de interés público y tiene por objeto adoptar medidas para la prevención y represión del financiamiento del terrorismo. El financiamiento del terrorismo es considerado delito de ileña humanidad y contra el derecho internacional.	Toda la población.
	<b>Artículo 16. Reporte de Transacciones Sospechosas RTS.</b> Las personas obligadas deberán reportar con prontitud y debida diligencia a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, toda transacción que no tenga al parecer una finalidad obviamente lícita, o cuando se sospeche o se tenga indicios razonables para sospechar que existen fondo vinculados con o que pueden ser utilizados para financiar el terrorismo.	Personas obligadas
	<b>Artículo 17. Transferencia de fondos.</b> En el caso de transferencias sistemáticas, sustanciales cablegráficas o electrónicas de fondos, y mensajes relativo a las mismas, las personas obligadas deberán recabar información adecuada y significativa respecto de las personas que origina la transferencia, dentro o fuera del territorio nacional, de conformidad con lo que establezca el reglamento de la presente ley. Dicha información debe permanecer con la transferencia o mensaje relativo a ella a través de la cadena de pago.	Personas obligadas
<b>Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos Decreto número 67-2001</b>	<b>Artículo 1. Objeto de la ley.</b> La presente ley tiene por objeto prevenir, controlar, vigilar, y sancionar el lavado de dinero u otros activos procedentes de la comisión de cualquier delito, y establece las normas que para este efecto deberán observar las personas obligadas a que se refiere el artículo 18 de esta ley y las autoridades competentes.	Personas obligadas
	<b>Artículo 18. De las personas obligadas.</b> Para los efectos de la presente ley se consideran personas obligadas, las siguientes: 1) Las entidades sujetas a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos.	Personas obligadas
<b>Ley de la Actividad Aseguradora Decreto número 25-2010</b>	<b>Artículo 1. Objeto.</b> La presente Ley tiene por objeto regular lo relativo a la constitución, organización, fusión, actividades, operaciones, funcionamiento, suspensión de operaciones y liquidación de las aseguradoras o reaseguradoras, así como el registro y control de los intermediarios de seguros y reaseguros y de los ajustadores independientes de seguros que operen en el país.	Aseguradoras y reaseguradoras
<b>Ley de Contrataciones del Estado Decreto número 57-92</b>	<b>Artículo 1.</b> (Reformado por los artículos 1 del Decreto 9-2015 y 1 del Decreto 46-2016 del Congreso de la República). 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: c) Las entidades o empresas, cualquiera sea su forma de organización, cuyo capital mayoritariamente esté conformado con aportaciones del Estado.	Entidades y empresas con aportaciones del Estado

Fuente: Caja de Herramientas Planificación 2026-2030, SEGEPLAN

## 1.2. ANÁLISIS DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Las políticas públicas son un camino de acción pública que conlleva una serie de actividades y proyectos que el Estado de Guatemala gestiona para lograr la satisfacción de necesidades de la población con la finalidad de garantizar el bien común. Estos instrumentos de transformación social actualmente suman 73 políticas públicas que se clasifican por temas de desarrollo socio-económico. Para revisar las políticas vigentes se consultó el Centro de Acopio de Políticas Públicas –CAPP– la cual es una base electrónica que recopila las políticas vigentes en la administración pública. Dentro del marco de las acciones que considera el Plan estratégico institucional del CHN se revisó el listado de políticas para identificar cuales están asociadas y forman parte del que hacer institucional. Esto implica asociar los productos y servicios que se ofrecen con los cursos de acción a la solución de problemas públicos que tengan impacto en la sociedad. La siguiente tabla identifica las políticas directamente relacionadas o aquellas donde se consideran aportes institucionales:

**Tabla No. 2 Análisis de Políticas Públicas**

No.	Nombre de la política pública y año	Población afectada	Modalidades de inclusión institucional	Área responsable de incorporar en el quehacer institucional	Área responsable de verificar la incorporación
1.	<b>Política Nacional de emprendimiento "Guatemala Emprende"</b>	Esta política es de observancia general en el territorio nacional con acciones dirigidas a la población que genera capacidades empresariales en la actividad de emprendimiento.	Mayor acceso a créditos blandos para facilitar la creación y formalización de empresas en etapas tempranas y el fortalecimiento de capitales para las MIPYMES.	Gerencia de Banca Mipyme Gerencia de Banca Empresarial Banca de Personas	Gerencia de Banca Mipyme Gerencia de Banca Empresarial Banca de Personas
2.	<b>Política Nacional para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas</b>	Esta política es de observancia nacional para las acciones de productividad y competitividad que están dirigidas a las micro, pequeñas y medianas empresas guatemaltecas.	Brindar mejores condiciones competitivas a través del crédito con ofertas de financiamiento accesibles y el aumento en el ofrecimiento de servicios financieros como (ahorro, crédito y seguros)	Gerencia de Banca Mipyme Gerencia de Banca Empresarial Banca de Personas	Gerencia de Banca Mipyme Gerencia de Banca Empresarial Banca de Personas
3.	<b>Política Agraria Acuerdo Gubernativo 372-2014</b>	Esta política es de observancia nacional dirigida a la población del área rural que representan la capacidad productiva del sector agropecuario.	Brindar el acceso a capital para la inversión productiva, apoyo en el financiamiento accesible a través de créditos y seguros.	Gerencia de Banca Mipyme Gerencia de División de Seguros y Fianzas	Gerencia de Banca Mipyme Gerencia de División de Seguros y Fianzas

4.	<b>Política Nacional de Desarrollo Rural Integral</b>	Esta política es de carácter nacional de tipo transversal para poblaciones que habitan las áreas rurales.	Crear líneas de financiamiento para el fomento de las diferentes actividades económicas.	Banca de Personas Gerencia de Banca Mipyme	Banca de Personas Gerencia de Banca Mipyme
5.	<b>Política Nacional de Desarrollo</b>	La política es de ámbito nacional de tipo transversal dirigida a la acción pública de la sociedad en general.	Brindar el acceso al crédito a través del portafolio de productos y servicios a todas las unidades productivas.	Banca de Personas Gerencia de Banca Social Gerencia de Vivienda Gerencia de Banca Empresarial Gerencia de Banca Mipyme	Banca de Personas Gerencia de Banca Social Gerencia de Vivienda Gerencia de Banca Empresarial Gerencia de Banca Mipyme
6.	<b>Política Nacional para la Gestión Integral de los Residuos y desechos sólidos</b>	Esta política del ámbito nacional dirigida a la población en general.	Respuesta inmediata para el mejor manejo de residuos y desechos sólidos.	Gerencia de Recursos Humanos	Gerencia de Recursos Humanos
7.	<b>Política Forestal de Guatemala</b>	Esta política del ámbito nacional dirigida a la población que se ve afectada por la falta de provisión de bienes y servicios de los bosques para su bienestar social y económico.	Incrementar los beneficios socioeconómicos de los bienes y servicios generados en los ecosistemas forestales.	Gerencia de Recursos Humanos	Gerencia de Recursos Humanos
8.	<b>Política General de Gobierno 2024-2028</b>	Esta política está dirigida a la población que se ve afectada por el acceso a tener una vivienda digna.	Fortalecer las intervenciones que aportan a la reducción del déficit habitacional.	Gerencia de Vivienda	Gerencia de Vivienda
9.	<b>Política pública para la convivencia y eliminación del racismo y la discriminación racial</b>	Esta política se enfoca a quienes se ven afectados por las desigualdades y exclusiones económicas, sociales y políticas, a favor de un grupo determinado	Atender los principios de convivencia, igualdad, tolerancia, inclusión, pluralismo, democracia y equidad de género.	Banca Social	Banca Social
10.	<b>Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres - PNPDM-</b>	La política es de ámbito nacional y va dirigida a las mujeres mayas garifunas, xinkas y mestizas.	Brindar el acceso al créditos a mujeres para potenciar la autonomía económica, la capacidad productiva y empresarial.	Banca de Personas Gerencia de Banca Social Gerencia de Banca Mipyme	Banca de Personas Gerencia de Banca Social Gerencia de Banca Mipyme

### 1.2.1. Política Nacional de Emprendimiento “Guatemala Emprende”

La Política Nacional de Emprendimiento está conformada por una serie de estrategias que buscan el desarrollo y crecimiento para el fomento del sector emprendedor. Dentro de estas acciones de largo plazo se han considerado cinco ejes de los cuales como prioridad se presenta un pilar específicamente en temas de financiamiento. Con el objetivo que los negocios crezcan potencialmente y generen valor a la economía nacional se consideran dos variables: a) La creación de fondos de financiamiento en etapas tempranas<sup>1</sup> y b) Creación de mecanismos de garantías e incentivos tributarios para facilitar la creación y formalización de empresas. En ese sentido, CHN tiene a su disposición préstamos diseñados para empresas o comerciantes individuales los cuales se adaptan fácilmente al giro del negocio. Se ha trabajado en el otorgamiento de microcréditos para emprendimientos con préstamos a mujeres, prestamos individuales, prestamos grupales con tasas de interés accesibles y cuyo destino atendible ha sido para capital de trabajo, inversión en activos productivos o cualquier otra figura cuyo destino original haya sido la producción, comercios o servicios. La política pública presenta un problema central que define la baja capacidad de respuesta y debilidad institucional en el ecosistema de emprendimiento en la industria de soporte, instrumentos financieros, articulación institucional, mentalidad y cultura, así como en el sistema educativo. Es por eso que una causa directa es el déficit que existe en la oferta de los instrumentos de financiamiento a emprendimientos. Por su parte CHN ofrece estos productos de forma focalizada en el incremento de la productividad y no exclusivamente dirigidos como un producto más de consumo. Pensamos en la gente que quiere hacer crecer su negocio con programas de finanzas inclusivas que estén orientados a ofrecer créditos personales y grupales sean hombres y mujeres por arriba de los 20 años, que tengan la capacidad de trabajar y que residan en lugares donde es necesario mayor desarrollo.

---

<sup>1</sup> Cadena de financiamiento: Capital de financiamiento basal es el financiamiento público-privado para que las instituciones del ecosistema emprendedor preste servicios gratuitos a los emprendedores en las distintas etapas de la cadena de emprendimiento.

### **1.2.2. Política Nacional para el Desarrollo de las MIPYME**

La “Política Nacional para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas” propone un mecanismo que asegure la productividad y competitividad a través de un modelo que permita a las empresas actuar en igualdad de condiciones. Los objetivos principales es combatir la pobreza, mejorar la calidad de vida de la población, incrementar la inversión, fomentar la empleabilidad, generar empleo, incrementar el PIB y colocar a el país en una mejor posición económica. En términos de financiamiento para hacer prosperar los negocios existen oferentes como lo bancos privados, las cooperativas de ahorro y crédito, las casas comerciales, prestamistas informales, entre otros. El CHN como un actor del mercado financiero ha trabajado en acompañamiento del Ministerio de Economía para otorgar créditos a través de un fondo para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas con el objetivo de fortalecer las actividades empresariales o emprendedoras. Dicho fondo ha sido un mecanismo financiero de apoyo a los sectores de comercio, servicios, industria agroindustria, artesanías y turismo. Con una participación activa se han colocado más de Q394.7 millones de quetzales y se han presentado 541 casos beneficiados. CHN como aliado estratégico ha logrado una participación importante en el entorno del financiamiento de las MIPYME generando sostenibilidad financiera como elemento clave.

### **1.2.3. Política Agraria Acuerdo Gubernativo 372-2014**

El objetivo principal de esta política es mejorar las condiciones socioeconómicas del sector campesino en nuestro país, principalmente la atención a temas que están relacionados a la transformación de la actual problemática agraria. Una de las causas se refiere a la obtención de fondos para garantizar la compra y arrendamiento de tierras. También se centra en el acceso a capital para la inversión productiva que es vital para los planes de desarrollo comunitario de la economía campesina. En ese sentido, El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación son instituciones que han trabajado en apoyo al desarrollo del sector agrícola a través del Fondo de Crédito de Apoyo a los Pequeños y Medianos Productores Agrícolas. CHN por su

parte administra los fondos como una entidad encargada de otorgar el financiamiento de dichos fondos a las diferentes financieras y cooperativas que cumplan con los requisitos y parámetros establecidos en el reglamento. El Crédito Tobanik cuenta con un presupuesto de Q500 millones de quetzales que son otorgados según el Decreto 17-2024. En conjunto estamos contribuyendo a los objetivos principales de los lineamientos estratégicos que contempla el MAGA en sus planes, donde se busca facilitar el acceso a infraestructura productiva, innovación, tecnología y servicios de apoyo a la producción agrícola. Estos programas ayudan a las economías locales y propician mejorar las condiciones de vida de los campesinos. Estos créditos se están manejando en condiciones blandas tanto agricultores de pequeña y mediana producción.

#### **1.2.4. Política Nacional de Desarrollo Rural Integral**

Esta política nacional busca la existencia del acceso equitativo y uso sostenible de los recursos productivos, medios de producción, bienes naturales y servicios ambientales. Dentro de sus objetivos específicos identificamos que se debe promover un modelo económico y socio ambiental en el ámbito rural que implique el acceso a los medios de producción. Por otra parte, también busca reformar el régimen de acceso, uso, tenencia y propiedad de la tierra. En similitud de enfoques a la Política Agraria se tiene como componente del programa la búsqueda de créditos blandos con tasas preferenciales que sean a largo plazo y que tengan garantías prendarias y fiduciarias.

El Crédito Hipotecario Nacional siendo una institución bancaria del Estado que administra fondos para apoyar el desarrollo agrícola ha trabajado en convenios con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos MAGA para ofrecer créditos a pequeños y medianos productores agrícolas que sirvan para mejorar su capacidad productiva. Para proteger la actividad productiva del país, el MAGA cuenta con un programa de apoyo económico que permite a los productores recuperarse de catástrofes climáticas especialmente cuando sus cultivos son afectados por exceso de lluvias o sequías. El CHN a través del departamento de seguros apoya el sector agrícola activando la cobertura cuando

los satélites y pluviómetros reportan niveles altos de desastre en ubicaciones específicas, mientras más alta sea la magnitud el pago es mayor. Los reclamos pueden ser retirados en cajeros automáticos sin necesidad de trámites, con esto los agricultores pueden comprar materia prima para reponer sus cosechas con facilidad.

Adicionalmente, en apoyo a este Ministerio, CHN ha prestado servicios bancarios a los fondos especiales en el pago de Estipendios para la implementación de prácticas y fortalecimiento de capacidades relacionadas a la conservación de suelos. Los programas buscan apoyar a los agricultores para mejorar su producción mediante pagos para la compra de insumos agropecuarios como fertilizantes, fungicidas, pesticidas, entre otros.

### **1.2.5. Política Nacional de Desarrollo**

El Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032 es un instrumento de planificación que está diseñado a largo plazo como una serie de acciones y procesos de desarrollo para Guatemala. Estos planes están vinculados de forma territorial, sectorial e institucional como prioridades nacionales bajo la metodología de gestión por resultados. Uno de los objetivos de esta política es hacer eficientes todas las acciones del Estado como un instrumento de ordenamiento a la acción pública, la gestión en general y la buena administración de recursos. Como plan nacional de desarrollo se constituyen cinco ejes prioritarios los cuales engloban temas relacionados a las políticas públicas, el gasto fiscal, la orientación geográfica y sectorial de la inversión pública y las acciones concretas de interés nacional para la transformación social y económica del país. Se tienen 36 prioridades nacionales asociadas a 80 metas que reflejan la ruta correcta para que las autoridades de Estado en vigencia puedan tener un marco referencial de desarrollo para el futuro. El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala como institución financiera que administra fondos del Estado considera en sus planes el aporte al desarrollo económico de las unidades productivas tal como lo dicta su Ley Orgánica y por eso identifica los aportes vinculados a los ejes de esta política nacional.

**Tabla No. 3 Vinculación con ejes Katún: Nuestra Guatemala 2032**

Eje	Prioridad	Meta	Lineamiento
Guatemala Urbana y Rural	Desarrollo rural integral	En 2032 la población rural goza de los beneficios de desarrollo humano sostenible.	n. Facilitar el <b>acceso a préstamos o financiamiento</b> blando para promover el desarrollo de la economía familiar campesina y de las actividades productivas complementarias. Ello, con equidad de género y pertenencia de los pueblos maya, xinka y garífuna.
Guatemala Urbana y Rural	Desarrollo rural integral	La Guatemala rural del año 2032 habrá mejorado su nivel de competitividad.	c. Facilitar el acceso de la población rural a <b>servicios financieros</b> y de asistencia técnica, que permitan producir y competir en igualdad de condiciones con los actores internos y externos.
Guatemala Urbana y Rural	Desarrollo rural integral	La Guatemala rural del año 2032 habrá mejorado su nivel de competitividad.	h. Acercar a las áreas rurales los <b>servicios económico y financieros</b> , en iguales condiciones que en las áreas urbanas.
Desarrollo urbano sostenible	Desarrollo urbano sostenible	En el año 2032 se ha jerarquizado el sistema de lugares poblados urbanos con base en funciones y conexiones.	d. Ofrecer <b>soluciones habitacionales</b> a la población urbana y rural, de acuerdo con su capacidad de pago y con especial tratamiento a los sectores de menores posibilidades económicas.
Bienestar para la Gente	Institucionalizar e internalizar el derecho a la protección social	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. Asimismo, se contará con programas para otros segmentos de la población.	b. Crear el Instituto de la Vivienda Social que establezca <b>mecanismos financieros</b> sostenibles para el desarrollo de <b>soluciones habitacionales</b> dirigidas a la población en condiciones de pobreza y pobreza extrema, atendiendo los estándares mínimos: vivienda fija, de calidad, asequible, accesible, segura, con certeza jurídica.
Bienestar para la Gente	Institucionalizar e internalizar el derecho a la protección social	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. Asimismo, se contará con programas para otros segmentos de la población.	h. Diseñar y poner en práctica, desde el Estado, los mecanismos que permitan establecer las alianzas público privadas para la gestión y ejecución de <b>programas de vivienda de interés social</b> y para otros segmentos de la población.
Riqueza para todas y todos	Aceleración del crecimiento económico con transformación productiva	En 2032, el crecimiento del PIB real ha sido paulatino y sostenido, hasta alcanzar una tasa no menor del 5.4% a. Rango entre 3.4 y 4.4% en el quinquenio 2015-2020 b. Rango entre 4.4 y 5.4% en el quinquenio 2021-2025. c. No menor del 5.4% en los siguientes años, hasta llegar a 2032.	e. <b>Promover importantes niveles de ahorro e inversión</b> , principalmente del sector privado, pero también incrementar y mejorar la calidad de la inversión pública.
Riqueza para todas y todos	Aceleración del crecimiento económico con transformación productiva	En 2032, el crecimiento del PIB real ha sido paulatino y sostenido, hasta alcanzar una tasa no menor del 5.4% a. Rango entre 3.4 y 4.4% en el quinquenio 2015-2020 b. Rango entre 4.4 y 5.4% en el quinquenio	Mejorar el <b>acceso a los servicios financieros</b> y de desarrollo empresarial.

		2021-2025. c. No menor del 5.4% en los siguientes años, hasta llegar a 2032.	
Riqueza para todas y todos	Democratización del crédito	Se ha facilitado el acceso equitativo al crédito, con énfasis en el área rural, jóvenes, mujeres y mipymes.	b. Aumentar el <b>acceso</b> de los pobres y las pequeñas unidades productivas <b>al capital</b> que les permita iniciar actividades para mejorar sus ingresos.
Riqueza para todas y todos	Democratización del crédito	Se ha facilitado el acceso equitativo al crédito, con énfasis en el área rural, jóvenes, mujeres y mipymes.	La promoción de las <b>microfinanzas</b> .
Riqueza para todas y todos	Democratización del crédito	Se ha facilitado el acceso equitativo al crédito, con énfasis en el área rural, jóvenes, mujeres y mipymes.	g. El sector financiero deberá mantener una coordinación estrecha con la política monetaria con el fin de <b>garantizar las condiciones</b> apropiadas para incentivar aquellas inversiones privadas <b>que propicien el crecimiento económico inclusivo</b> .
Riqueza para todas y todos	Democratización del crédito	Se ha facilitado el acceso equitativo al crédito, con énfasis en el área rural, jóvenes, mujeres y mipymes.	h. <b>Promover</b> la diversificación de los <b>servicios financieros</b> .
Riqueza para todas y todos	Democratización del crédito	Se ha facilitado el acceso equitativo al crédito, con énfasis en el área rural, jóvenes, mujeres y mipymes.	Garantías recíprocas, leasing, factoraje, microseguros, <b>microcrédito</b>
Recursos naturales hoy y para el futuro	Adaptación y mitigación frente al cambio climático	Se han estabilizado las emisiones de CO <sub>2</sub> -e per cápita en 2.5 toneladas.	Incrementar el porcentaje de plantaciones forestales ( <b>forestación y reforestación</b> ) con especies nativas en zonas consideradas como prioritarias.

### 1.2.6. Política Nacional para la Gestión Integral de los Residuos y desechos sólidos

Lo que se busca con esta política es que exista una gestión integral del manejo de residuos y desechos en todas las instituciones del Estado y todos los sectores puedan tener un mejor equilibrio ambiental sostenible. Se cuentan con cuatro programas de diferentes directrices que sugieren cambios sustanciales para una óptima gestión integral de residuos. Primero un programa de fortalecimiento institucional como eje central en todas las entidades que permita una visión compartida de la importancia nacional en estos temas. Como segundo programa encontramos la asignación de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo las acciones de gestión. Tercero, tenemos el fortalecimiento de las capacidades técnicas y administrativas en todas las actividades asociadas en el manejo de residuos y desechos. Por último, un programa de educación, comunicación y participación

social donde la ejecución se convierte en acciones estratégicas. Recientemente se hizo público el Acuerdo Gubernativo 164-2021, reformado en 2023, donde establece que a partir del 11 de febrero del 2025 es obligatorio para todos los guatemaltecos cumplir con el reglamento para gestión integral de residuos y desechos sólidos comunes. En ese sentido, el CHN en atención a la normativa vigente y con el propósito de mejorar la competencia en el manejo integral de residuos ha puesto en marcha las acciones correspondientes para que dentro de sus instalaciones a nivel general tanto edificios, oficinas y todas sus ubicaciones que presten servicios se apliquen las normas y estándares que regulen la gestión integral de los residuos y desechos sólidos. Dentro de las buenas practicas institucionales se han instalado los respectivos contenedores de desechos según su clasificación acompañados de una campaña informativa para todos los usuarios de la forma correcta para su separación. Adicionalmente se está proyectando una nueva cultura para evitar la acumulación de papeles y que las personas tiren la basura donde corresponde. El trabajo de calidad realizado se está regulando para contar con espacios con un ambiente ordenado y limpio.

### **1.2.7. Política Forestal de Guatemala**

Partiendo que las instituciones tanto públicas como privadas, la sociedad civil y la población en general deben considerar la importancia de tomar las acciones correctas para garantizar un país con procesos de desarrollo sostenible, actualmente el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación ha puesto en marcha programas importantes para el mejor aprovechamiento de los recursos y transformación de la biodiversidad. Uno muy importante se vincula en esta política que actualmente prioriza los bosques naturales como fuente de bienes para la sociedad y que a su vez debe brindarse mejor uso, mayor protección, contar con nuevas fuentes de desarrollo y aplicar las formas correctas para su regeneración. El objetivo principal de la política forestal está formado por un conjunto de principios que garantizan la provisión de los bosques para el bienestar social y económico de las comunidades. Dentro del marco de la responsabilidad ambiental institucional el Banco CHN ha participado durante los últimos años en una campaña de reforestación con el

objetivo de incrementar la cobertura forestal a través de la siembra de árboles. Nuestros colaboradores y sus familias han realizado estas actividades para mitigar los impactos negativos que están afectando a nuestro desarrollo ecológico, de nuestras tierras y nuestro medio ambiente; en el año 2023 se habían sembrado más de 1,550 árboles y en el 2024 fueron 1,800.

### 1.2.8. La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe

El Crédito Hipotecario Nacional como parte del proceso, ha realizado un análisis de actualización a su Plan Estratégico Institucional 2026-2030 para identificar cuáles Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS– están vinculados a las actividades principales del giro institucional:

**Tabla No. 4 Vinculación con los Objetivos de desarrollo sostenible**

ODS	Metas	Indicadores
<b>1 Fin de la Pobreza</b> Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.	<b>1.4</b> De aquí a 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos y acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de la tierra y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías apropiadas y los servicios financieros, incluida la microfinanciación.	<b>1.4.1</b> Proporción de la población que vive en hogares con acceso a los servicios básicos.  <b>1.4.2</b> Proporción del total de la población adulta con derechos seguros de tenencia de la tierra: a) que posee documentación reconocida legalmente al respecto y b) considera seguros sus derechos, desglosada por sexo y tipo de tenencia.
<b>5 Igualdad de género</b> Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas.	<b>5.a</b> Emprender reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales	<b>5.a.1</b> a) Proporción del total de la población agrícola con derechos de propiedad o derechos seguros sobre tierras agrícolas, desglosada por sexo; y b) proporción de mujeres entre los propietarios o los titulares de derechos sobre tierras agrícolas, desglosada por tipo de tenencia.
<b>8 Trabajo decente y crecimiento económico</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	<b>8.10</b> Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.	<b>8.10.1</b> a) Número de sucursales de bancos comerciales por cada 100.000 adultos y b) número de cajeros automáticos por cada 100.000 adultos.  <b>8.10.2</b> Proporción de adultos (a partir de 15 años de edad) que tienen una cuenta en un banco u otra institución financiera o un proveedor de servicios de dinero móvil.

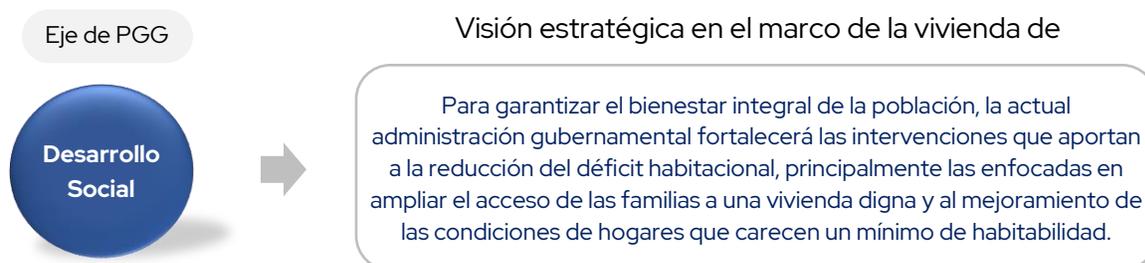
<p><b>9 Industria innovación e infraestructura</b> Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.</p>	<p><b>9.3</b> Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y lo mercados.</p>	<p><b>9.3.1</b> Proporción del valor añadido total del sector industrial correspondiente a las pequeñas industrias.</p> <p><b>9.3.2</b> Proporción de las pequeñas industrias que han obtenido un préstamo o una línea de crédito</p>
<p><b>11 Ciudades y comunidades sostenibles</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles</p>	<p><b>11.1</b> De aquí a 2030, asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales</p>	<p><b>11.1.1</b> Proporción de la población urbana que vive en barrios marginales, asentamientos informales o viviendas inadecuadas</p>

### 1.2.9. Política General de Gobierno 2024-2028

La Política General de Gobierno es un instrumento de planificación diseñado con una orientación estratégica para mejorar las condiciones de vida de la población en general a través de la coordinación de las instituciones del Estado. Dentro del contexto se ve reflejado el marco democrático relacionado con la justicia social, y se tienen tres objetivos estratégicos principales: 1. Rescatar urgentemente el estado ante la corrupción 2. Realizar las acciones catalíticas que detonaran los cambios necesarios 3. Fundar los cimientos del desarrollo sostenible.

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:

**Figura 1. Vinculación con PGG 2024-2028**



Según los datos que presenta el Censo 2018 el déficit habitacional representaba un 19.8% y otro factor que también afecta a la población es el limitado acceso al crédito para la adquisición o mejora de la vivienda.<sup>2</sup> Adicional a esta problemática se menciona el acceso a fuentes formales de empleo y la situación de certeza jurídica de la tierra.

Una de las acciones del ejecutivo durante los primeros meses de Gobierno, es apoyar a familias para contar con vivienda propia, por ello realizó las gestiones correspondientes para contar con fondos, a través del Ministerio de Finanzas Públicas, los cuales serán administrados por El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, a través del otorgamiento de Créditos; fue así como con el apoyo del Congreso de la República fue aprobado el Decreto 17-2024 que se refiere a una ampliación presupuestaria; el artículo 8 del mencionado Decreto contiene lo relacionado con el aporte inicial de Q. 500.0 millones como “Fondo para la Adquisición de Primera Vivienda” (FAPRIVI). Estas acciones tanto de la Presidencia de la República como de El CHN permiten contribuir con uno de los objetivos de Desarrollo Social, al poner a disposición de la población, créditos accesibles a bajo costo y a largo plazo para la adquisición de su primera vivienda.

#### **1.2.10. Política pública para la convivencia y eliminación del racismo y la discriminación racial**

Esta política aborda el tema de eliminación a todas las acciones que contemplan la discriminación y el racismo. Propone que todas las entidades del Estado consideren en su quehacer institucional la prevención y erradicación de esta problemática. Se proponen ejes en seis ámbitos diferentes: Económico-social, Político-Jurídico, Cultural, Formación ciudadana, Igualdad de Acceso a Servicios del Estado (particularmente en Educación, Salud, Vivienda y empleo) y Ambiental. Dentro de la matriz operativa del eje económico social

---

<sup>2</sup> Análisis del contexto según lo presentado en la PPG 2024-2028. Referencia de datos del Censo 2018.

identificamos que una de las acciones estratégicas es la revisión y adecuación de los mecanismos existentes en las instituciones financieras y crediticias, especialmente lo relacionado a requisitos de acceso al crédito y financiamiento para actividades productivas; así como, la creación de programas financieros de créditos y microcréditos, administrados por las organizaciones comunitarias y desactivar los procedimientos que obstaculizan el acceso a programas ya existentes. Ante esta acción el CHN tiene un alto compromiso con los guatemaltecos de seguir siendo el banco de todo un país, por eso las acciones futuras están enfocadas en brindar soluciones financieras accesibles al público que permitan seguir impulsando el desarrollo económico de la población. Como parte de los temas estratégicos nuestros esfuerzos se verán reflejados en los créditos de primera vivienda y el apoyo financiero a las pequeños y medianos productores.

#### **1.2.11. Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres – PNPDIM-**

Al igual que otras políticas nacionales de visión a futuro se consideran acciones integrales que en este caso deben integrarse con medidas estratégicas para transformar la opresión a las mujeres en distintos ámbitos. En ese caso el documento se divide en doce ejes que describen los programas, proyectos y actividades que las instancias públicas deben implementar para asegurar la promoción y el desarrollo integral de todas las mujeres. Para el Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala aplica el eje No.1 que se refiere al “Desarrollo económico y productivo con equidad”, refiriéndose a garantizar las condiciones para la participación autónoma de las mujeres mayas, garífunas, xinkas y mestizas en la economía local, nacional e internacional. Una iniciativa clara para la institución es que debe crear, fortalecer, promover e implementar programas de crédito con tasas de interés blandas, para apoyar la capacidad productiva. Por ello CHN ha otorgado este tipo de préstamos con condiciones exclusivas para mujeres considerando diferentes destinos atendibles como capital de trabajo, inversión en activos productivos y cualquier otra figura cuyo destino original haya sido la producción, comercios o servicios. También se consideran a mujeres organizadas en grupos comunales que buscan ampliar o iniciar un negocio propio a través de programas de financiamiento para emprendedoras.

### **1.3. REFERENCIA DE ALINEACIÓN-VINCULACIÓN SECTORIAL E INSTITUCIONAL**

#### **1.3.1. Referencia de alineación-vinculación sectorial e institucional**

Dentro de los lineamientos de SEGEPLAN se presenta una herramienta que contiene una alineación y vinculación entre la relación del desempeño institucional con una serie de políticas y normativas por tipo de sector. Con la herramienta se pueden realizar una vinculación institucional con las principales políticas y prioridades estratégicas de carácter nacional las cuales son la visión de Estado para el desarrollo socioeconómico del país. Los principales productos del banco están relacionados con el eje de "Desarrollo Social" principalmente en el tema de vivienda digna y por otro lado el otorgamiento de créditos. El aporte institucional de financiamiento a las personas y empresas puedan mejorar sus condiciones de vida en diferentes ámbitos, así como el acceso a los diferentes servicios primordiales del desarrollo.

CRÉDITO HIPOTECARIO NACIONAL DE GUATEMALA  
FORMULACIÓN

**Tabla No. 5 Referencia de alineación-vinculación sectorial**

Alineación y vinculación estratégica a nivel sectorial e institucional												Alineación y vinculación a la Política General de Gobierno (PGG) 2024-2028	
Sector	Políticas públicas asociadas	Eje K'atun	ODS	Prioridad Nacional de Desarrollo (PND)	Meta Estratégica de Desarrollo (MED)	99 metas (16 + 83)	Indicador PND	Seguimiento indicador	Resultado Estratégico (RE) 2025-2029	Coordinador RE	Corresponsables RE	Ejes estratégicos «por un país para vivir»	Línea estratégica
Social	Política Nacional de Desarrollo	Bienestar para la gente	1. Fin de la pobreza	Reducción de la pobreza y protección social	MED 01. Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	Meta 01.4: En 2030 asegurar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan iguales derechos a los recursos económicos, así como el acceso a los servicios	1.4.2 Proporción del total de la población adulta, con derechos seguros de tenencia de la tierra, por sexo y tipo de tenencia.	INE	RE_17. Para el 2029, se ha disminuido en 10.0% el déficit habitacional en familias a nivel nacional. (De 753,140 en 2024 a 677,826 familias en el 2029).	CIV	FHA, FODES, MIDES, <b>CHN.</b>	Desarrollo Social	<i>(Visión estratégica en el marco de la vivienda de calidad)</i>
Social	Política Nacional de Desarrollo Política para el mejoramiento integral de barrios	Bienestar para la gente	1. Fin de la pobreza	Reducción de la pobreza y protección social	MED 01. Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	Meta 10.2: Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición	E2P1M11 Índice de desarrollo humano -IDH-	Fuente: IDH de PNUD	RE_17. Para el 2029, se ha disminuido en 10.0% el déficit habitacional en familias a nivel nacional. (De 753,140 en 2024 a 677,826 familias en el 2029).	CIV	FHA, FODES, MIDES, <b>CHN.</b>	Desarrollo Social	<i>(Visión estratégica en el marco de la vivienda de calidad)</i>
Social	Política Nacional de Desarrollo Política para el mejoramiento integral de barrios	Bienestar para la gente	11. Ciudades y comunidades sostenibles	Reducción de la pobreza y protección social	MED 01. Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	Meta 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.	11.1.1 Proporción de la población urbana que vive en barrios marginales, asentamientos improvisados o viviendas inadecuadas.	INE	RE_17. Para el 2029, se ha disminuido en 10.0% el déficit habitacional en familias a nivel nacional. (De 753,140 en 2024 a 677,826 familias en el 2029).	CIV	FHA, FODES, MIDES, <b>CHN.</b>	Desarrollo Social	Promover alianzas con diversos actores para que las viviendas cuenten con servicios básicos.
Social		Bienestar para la gente	1. Fin de la pobreza	Reducción de la pobreza y protección social	MED 01. Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	Meta E2P4M3: Instalar servicios de rehabilitación en la comunidad para aumentar la calidad de vida de la población con discapacidad temporal o definitiva, garantizando la satisfacción de sus necesidades básicas y de participación.	E2P1M311 Déficit habitacional	CIV	RE_17. Para el 2029, se ha disminuido en 10.0% el déficit habitacional en familias a nivel nacional. (De 753,140 en 2024 a 677,826 familias en el 2029).	CIV	FHA, FODES, MIDES, <b>CHN.</b>	Desarrollo Social	

#### **1.4. INCORPORACIÓN DE ENFOQUES DE EQUIDAD, CAMBIO CLIMÁTICO Y GESTIÓN DE RIESGO**

En esta sección se detalla la vinculación con los enfoques de planificación, para ese análisis es necesario identificar y detallar las acciones de acuerdo al enfoque y como se debe operar dentro del quehacer institucional. De acuerdo al anexo 6 de la Guía PEI encontramos un listado de temas sugeridos que pueden ser incorporados a las acciones realizadas en cada institución.

Para el Banco CHN se identificó que en el enfoque de Equidad se incorpora el siguiente tema: “Derecho a un nivel de vida adecuado y a la mejora continua de las condiciones de la existencia”. Como modalidad de inclusión el CHN debe atender la demanda de créditos para Vivienda. Actualmente se tienen programas exclusivos para el financiamiento de este segmento, especialmente el de vivienda social. Estos créditos han permitido ofrecer mejores condiciones a aquellas personas que no cuentan con vivienda propia, ofreciendo tasas blandas de interés, plazos y montos que se ajustan a las necesidades de cada persona.

Una de las acciones principales del Gobierno es apoyar a las familias guatemaltecas para que tengan vivienda propia, por ello se realizaron las gestiones correspondientes para asignar fondos. En ese sentido, a través del Ministerio de Finanzas Públicas y con la administración de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala se están otorgando créditos para dicho fin. Fue así como con el apoyo del Congreso de la República fue aprobado el Decreto 17-2024 que se refiere a una ampliación presupuestaria; el artículo 8 del mencionado Decreto contiene lo relacionado con el aporte inicial de Q. 500.0 millones como “Fondo para la Adquisición de Primera Vivienda” (FAPRIVI).

El segundo enfoque se relaciona al cambio climático e identificamos que contribuimos a la “Reducción de consumos de recursos (energía, agua y materias primas)”. Para ello se cuentan con una serie de proyectos y actividades que en los últimos años se han puesto en marcha para aportar con todas aquellas acciones que mejoren el aprovechamiento correcto de los recursos.

Las iniciativas del CHN que aportan a este enfoque son las siguientes:

- **Purificadores de agua más pura**

Se han instalado sistemas de purificación de agua de alta eficiencia, que incluyen tecnologías como filtros de carbón activado, osmosis inversa, y sistemas de desinfección UV. Esto permite la eliminación de contaminantes y la mejora en la calidad del agua.

- **Reciclaje orgánico, inorgánico y reciclable**

1. **Clasificación en origen:** áreas específicas para la clasificación de residuos desde su generación.
  2. **Concientización y Capacitación:** El CHN ha implementado programas de concientización y capacitación sobre la correcta clasificación.
- **Cumplimiento de la Nueva Ley de Gestión de Desechos:** El banco ha implementado el cumplimiento de estas regulaciones en todas sus Agencias Locales, Departamentales Y Adscritos.

- **Proyecto de reforestación**

**Plantación de Árboles en Áreas Desforestadas:** La Institución a colaborar en iniciativas de reforestación para restaurar áreas afectadas por la deforestación y catalogados callejones secos.

- Edificio Verde

**Sistemas de Iluminación Eficiente:** Se utiliza tecnología de iluminación LED de bajo consumo energético en todo el edificio.

**Diseño Bioclimático y Ventilación Natural:**

Aprovechar al máximo la luz natural, reduciendo la necesidad de iluminación artificial durante el día.

➤ **Espacios Verdes:**

Se ha incorporado un diseño de áreas verdes tanto en el interior como en el exterior del edificio. Estos espacios no solo mejoran la calidad del aire y el bienestar de los ocupantes, sino que también contribuyen a la reducción de la "isla de calor" en las oficinas.

CRÉDITO HIPOTECARIO NACIONAL DE GUATEMALA  
FORMULACIÓN

**Tabla No. 6 Vinculación con los enfoques de la planificación**

No.	Enfoques	Modalidades de inclusión Institucional	Área responsable de incorporar en el quehacer institucional	Área responsable de verificar la incorporación
<b>1</b>	Equidad			
	Derecho a un nivel de vida adecuado y a la mejora continua de las condiciones de la existencia. (Vivienda)	Atender la demanda de crédito para vivienda garantizando la distribución eficiente y transparente de los recursos a todas las personas.	Gerencia de Vivienda	Gerencia de Vivienda
<b>2</b>	Cambio climático			
	Reducción de consumo de recursos (energía, agua y materias primas)	Sistemas de purificación de agua	Gerencia Administrativa / Recursos Humanos	Gerencia Administrativa / Recursos Humanos
		Depósitos para clasificación de basura y desechos	Recursos Humanos	Recursos Humanos
		Actividad de reforestación "Adopta un árbol, adopta una vida"	Recursos Humanos	Recursos Humanos
		Política Paperless	Recursos Humanos	Recursos Humanos
		Proyecto de Edificio Verde	Gerencia Administrativa / Recursos Humanos	Gerencia Administrativa / Recursos Humanos
<b>3</b>	Gestión integral del riesgo (ambiental, laboral u otro)			
	Plan de prevención, mitigación, respuesta y rehabilitación	Plan de emergencia y evacuación institucional	Recursos Humanos	Recursos Humanos

## **2. Vinculación y desarrollo de modelo GpR**

### **2.1. Identificación, análisis y priorización de la problemática**

Durante 94 años El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala ha sido una institución financiera que desde su inicio ha contribuido al desarrollo económico del país, mediante el otorgamiento de créditos y la prestación de servicios de banca, seguros, fianzas y almacenaje. Un banco comprometido con sus depositantes y acreedores los cuales sus fondos están respaldados con su capital, sus reservas y la incondicional e ilimitada garantía del Estado. La nueva administración ha velado para que se cumpla el objetivo de su Ley Orgánica, mediante el enfoque de atender las actividades productivas que tengan afinidad con los programas generales de desarrollo económico. Ante esta situación, se tiene el compromiso de generar un impacto transformador que supere los objetivos institucionales propuestos, bajo una nueva dirección de enfoque a la aportación de valor social para el país, buscando como fin último, la mejora en la calidad de vida de los guatemaltecos. En ese sentido CHN busca una transformación fundamental de ser un banco transaccional a ser un banco relacional. Para ello se debe centrar en construir relaciones estrechas con sus clientes para fidelizarlos. Las acciones deben estar basadas en la personalización de las comunicaciones y la entrega de constante valor al cliente tanto interno como externo.

Considerando lo establecido en la “Ley Orgánica del Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala” en el Artículo 5. donde establece Objeto fundamental: El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala debe orientar su política de préstamos preferentemente hacia las actividades productivas que tengan afinidad con los programas generales de desarrollo económico, coordinando su acción con las demás instituciones financieras estatales y especialmente con el Banco de Guatemala, con

el objeto de colaborar con éste en la creación y mantenimiento de las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias más favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional; se identificó una problemática central que afecta a la población que se encuentra en el marco de este mandato y que debe ser atendido con acciones concretas de forma inmediata. En la definición del problema principal tenemos:

“Limitado acceso de las unidades productivas (individuales y jurídicas) al portafolio de productos y servicios financieros del CHN”

En consecuencia, se tienen causas de primer y segundo nivel que son parte del problema y se muestran en el siguiente diagrama de árbol. Esta herramienta permite entender con mayor claridad la jerarquización de las razones por las cuales se está provocando dicha problemática.

Figura 2. Diagrama de la problemática central del CHN<sup>3</sup>



Fuente: Elaboración propia. Gerencia de Planificación y Desarrollo, Banco CHN. 2022

El análisis de la problemática se realizó en talleres específicos para la definición de las causas. Estas reuniones se llevaron en acompañamiento del grupo gerencial del Banco CHN y delegados de la Secretaría de Planificación y Programación de la

<sup>3</sup> La problemática central del CHN se analizó con una perspectiva externa desde las unidades productivas con el propósito que las causas tuvieran un impacto directo a esta población objetivo.

Presidencia de Guatemala. Después de consolidar las opiniones realizando varias actividades que se centran en técnicas de trabajo grupal se llegó a la conclusión que se tienen (3) tres causas de primer orden que están vinculadas directamente al problema central.

**Figura 3. Elementos para priorizar la problemática**



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.

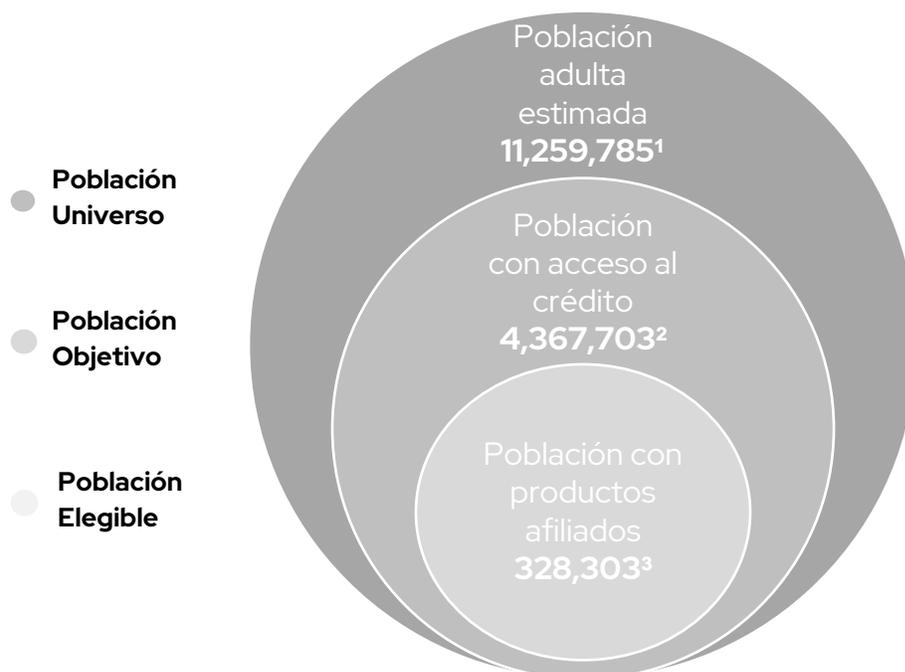
La integración de la gestión por resultados a la planificación estratégica considera un análisis de la situación general, abordando todos los elementos posibles que apunten al problema en desarrollo. Los factores causales serán analizados para que se conviertan en futuras intervenciones y que permitan resultados positivos. La importancia en la utilización de estas herramientas de análisis ha servido para que CHN tenga un punto de partida institucional y considerado su amplio portafolio de

productos y servicios se han identificado las mejores maneras de poder ofrecerlos al público bajo una estratégica clara.

## 2.2. Análisis de la población

Con el propósito de dar cumplimiento a la visión estratégica del CHN y considerando lo establecido en el mandato institucional que tiene como objeto fundamental realizar funciones de intermediación financiera mediante la captación de recursos del público para invertirlos en operaciones crediticia relacionadas con el incremento y la diversificación del país; se identificó la población que se debe atender de acuerdo a la siguiente figura:

**Figura No. 4 Análisis de la población**



<sup>1</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) de Guatemala, Año 2024

<sup>2</sup> Boletín semestral de estadísticas de información financiera por género

<sup>3</sup> Boletín semestral de indicadores de inclusión financiera diciembre 2024 Año 12-Número 45

### 2.2.1. Población universo

Para el análisis de la población universo se consideraron los resultados de los datos que se presentan en los informes de estimaciones y proyecciones nacionales de población elaborados por el Instituto Nacional de Estadística. Como punto de partida en el año 2024 la población estimada ascendía a los 17,842,132 millones de guatemaltecos. Considerando que los productos y servicios financieros se ofrecen a personas y empresas las cuales invierten de acuerdo al nivel de riesgo que están dispuestos a asumir. Por las características que permiten las leyes y regulaciones para obtener este tipo de productos se consideró una población adulta estimada de 11,259,785; dato que también se ve reflejado en los informes anteriormente mencionados.



#### Mujeres

Cantidad de mujeres: 9,065,753

Cantidad de mujeres adultas: 5,841,267



#### Hombres

Cantidad de hombres: 8,777,379

Cantidad de hombres adultos: 5,418,518

Departamentos que incluye:

22 departamentos en las 8 regiones de la república de Guatemala

Otro dato importante del sistema bancario es la cantidad de créditos otorgados durante este período. La siguiente figura muestra el comportamiento por género de la cantidad de créditos otorgados de personas individuales.

**Figura No. 5 Cantidad de créditos otorgados de personas individuales**

	2024	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cantidad total de créditos: 4,367,703	43%	42%	42%	42%	43%	42%	42%	41%	41%
	57%	58%	58%	58%	57%	58%	57%	59%	59%

De cada 10 créditos otorgados por las entidades bancarias, aproximadamente 4 créditos son destinados a mujeres.

## 2.2.2. Población objetivo

Como parte de la población que cumple criterios para ser beneficiada de las acciones del Estado tenemos aquellas personas que tienen acceso al crédito. Como línea base en el año 2024 se tiene una cifra de 4,367,703 de personas y se estima que los créditos individuales tienen un saldo de Q167,548.8 millones de los cuales el 39% es destinado a mujeres. Como parte de la evolución total de créditos y su distribución en toda la república mostramos la siguiente figura:

**Figura No. 6 Evolución del total de créditos**



### Cantidad de crédito otorgados por región

Mujeres	Hombres	Región
36%	64%	Metropolitana
41%	59%	Norte
45%	55%	Nororiente
47%	53%	Suroriente
49%	51%	Central
46%	54%	Suroccidente
45%	55%	Noroccidente
42%	58%	Petén

A nivel de saldo de capital, la mayor participación la tienen los hombres en un 64% en la región metropolitana. A nivel de región, la participación de la mujer es relevante en la región central (49%), Suroriente (47%) y Suroccidente (46%).

De los 4,367,703 créditos destacan los destinados a la industria manufacturera para las mujeres, mientras que para los hombres lo destinados al transporte.

**Figura No. 7 Cantidad de créditos, por las principales actividades económicas**



Fuente: Boletín trimestral de indicadores de inclusión financiera, Sistema Bancario, 2024

### 2.2.3. Población elegible

En el año 2024 el CHN tuvo una participación importante en el mercado financiero nacional. Los puntos de acceso a los servicios financieros ofrecen mayor cobertura y actualmente el 98.8% de municipios a nivel nacional cuenta con al menos una agencia bancaria. De las 2,763 agencias del sistema bancario el CHN cuenta con 87 ubicaciones en su mayoría localizadas en el área metropolitana y el suroccidente del país. Esto se transforma que la cantidad de clientes del CHN que están afiliados a través de servicios financieros alcanzan los 268,219 con una participación del 1.2%.

Los canales de afiliación son el medio por el cual un cliente afilia un producto, ya sea de manera física o en línea. La afiliación física abarca agencia bancaria, agente bancario u otro canal físico. En el caso sea en línea puede ser a través de banca en línea, call center o algún otro aplicativo basado en datos. La población seleccionada para que pueda ser beneficiado por la acción de Estado es de 328,303 personas.

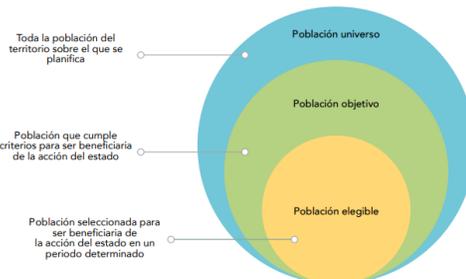
**Tabla No. 7 Descripción de la población**

Descripción de la población objetivo que por mandato debe atender la institución:													
Problema central	*Causa	**Población universo	**Población objetivo	**Población elegible	***Sexo		Rango de edad***	Ubicación geográfica de la población elegible ** (marcar con una X)		Territorialización **		Pueblo al que pertenece la población*** (ver listado abajo)	Comunidad Lingüística*** (ver listado abajo)
					Hombres	Mujeres		**** Urbana	**** Rural	Departamento	Municipio		
Limitado acceso de las unidades productivas al portafolio de productos y servicios financieros del CHN	Poco interés al sistema financiero	Año 2024 Población adulta estimada 11,259,785	Población con acceso al crédito 4,367,703	Población con productos afiliados 328,303	x	x	>18	x	x	22 departamentos	340 municipios	1 al 4	1 al 25
	Bajo posicionamiento en la mente de los usuarios				x	x	>18	x	x	22 departamentos	340 municipios	1 al 4	1 al 25
	Instatisfacción de productos y servicios				x	x	>18	x	x	22 departamentos	340 municipios	1 al 4	1 al 25

**Población universo:** toda la población del territorio sobre la que se planifica (país, región, departamento, municipio, comunidad).

**Población objetivo:** aquella que presenta el problema de desarrollo o sus causas (personas con bajo nivel educativo, microempresas textiles que no generan utilidades, hectáreas de vocación forestal degradadas). Se trata, por lo tanto, de la población que cumple criterios para recibir los productos que el estado va a entregar para resolver el problema de desarrollo.

**Población elegible:** es aquella parte de la población objetivo que el estado ha elegido para recibir atención en un periodo determinado, en función de criterios previamente establecidos.



**Comunidad Lingüística**

- |              |                 |                 |
|--------------|-----------------|-----------------|
| 1. Achi      | 9. K'iche'      | 18. Sipakapense |
| 2. Akateka   | 10. Kaqchikel   | 19. Tektiteko   |
| 3. Awakateca | 11. Mam         | 20. Tz'utujil   |
| 4. Ch'orti'  | 12. Mopan       | 21. Uspanteka   |
| 5. Chuj      | 13. Poqomam     | 22. Garifuna    |
| 6. Itza'     | 14. Pocomchi    | 23. Xinka       |
| 7. Ixil      | 15. Q'anjob'al  | 24. Chalchiteka |
| 8. Jakalteca | 16. Q'eqchi'    | 25. Castellano  |
|              | 17. Sakapulteka |                 |

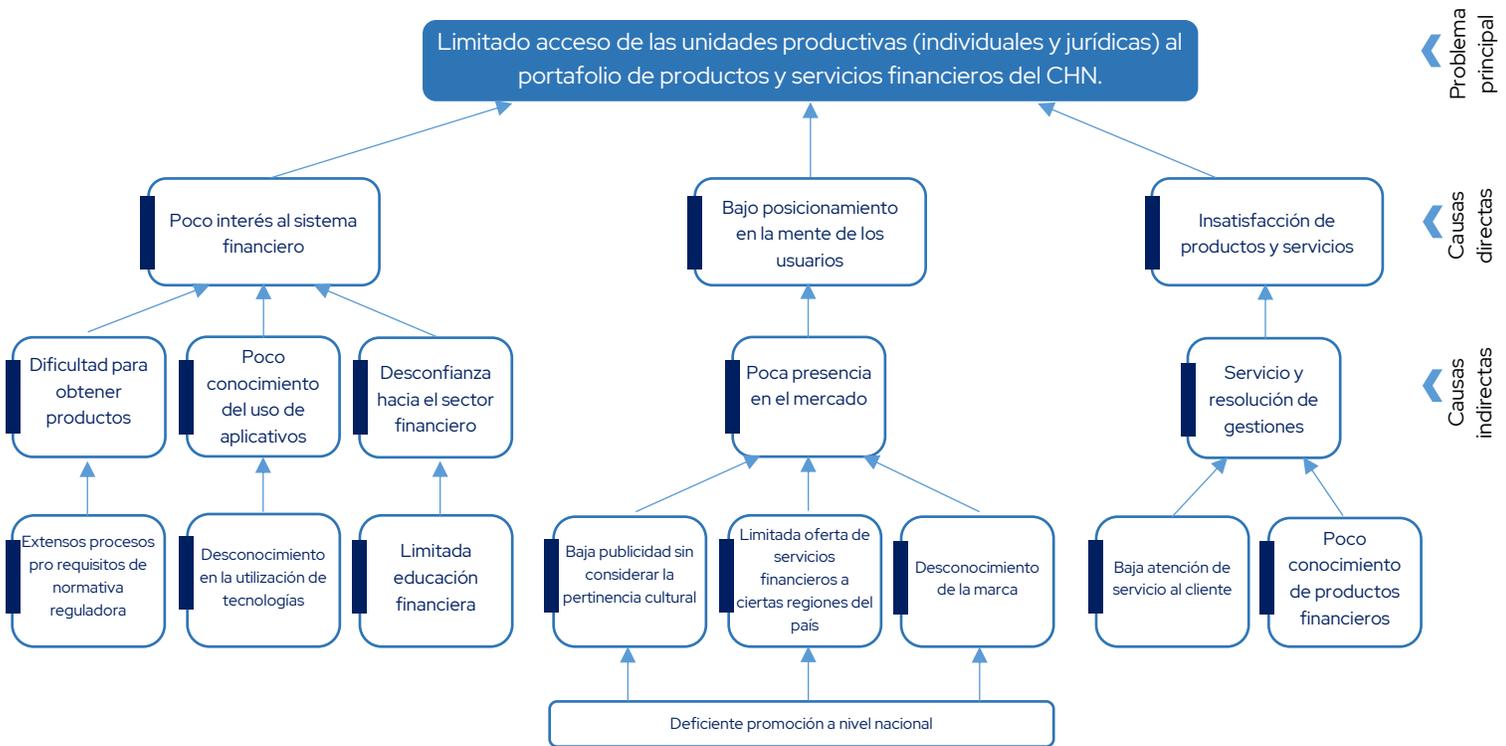
**Pueblos:**

1. Maya
2. Xinka
3. Garifuna
4. Mestizo o Ladino

### 2.3. Modelo conceptual

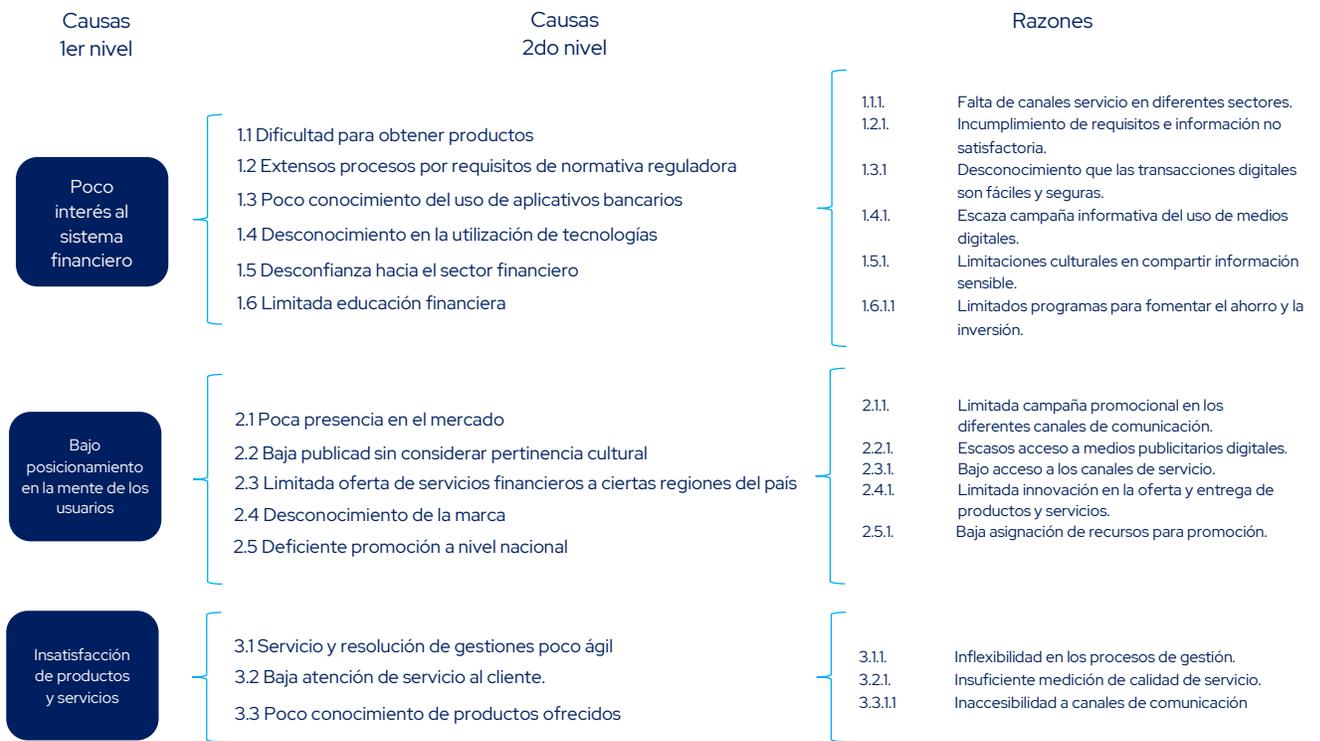
Un modelo conceptual se refiere a la representación de una serie de conceptos que conforman el problema inicial y las posibles causas que lo ocasionan. Siguiendo el Paso 3. de la Guía de Planificación Estratégica Institucional de SEGEPLAN el modelo conceptual se define como un diagrama estructurado que representa un conjunto de relaciones de causa y efecto, basados en evidencia sobre el tema priorizado. Existen varias herramientas para su diagramación y en este caso utilizamos un diagrama de árbol de problemas. Dicho esquema incluye sus causas que están divididas en tres ramas o temas principales. El modelo conceptual está elaborado desde una perspectiva externa, nos referimos al punto de vista de los usuarios y la percepción que tienen sobre el negocio.

Figura No. 4 Árbol de problemas – Banco CHN



Complementando el análisis se establecieron razones que inciden directamente en las causas. Estos argumentos están justificados por documentos e información que se ha construido respecto a estadística o bibliografía de soporte que aborde cada tema. Estas razones dan apertura a una ruta de acción del quehacer institucional, su implicación en la toma de decisiones y como impactan en las causas de segundo y primer nivel.

**Figura No. 5 Razones de impacto sobre las causas**



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

## 2.4. Análisis de evidencias con base en magnitud, evidencia y fuerza explicativa

El análisis de evidencias demuestra la relación de los factores de causalidad con el problema principal. Con esta información se puede jerarquizar las causas para pasar a diseñar un modelo explicativo. Utilizamos una matriz para cada causa asociada al modelo conceptual. Incluye una sección que describe la magnitud del

contexto que se va a planificar, y debe establecer que impacto este teniendo a nivel territorial y poblacional. Otra variable a incluir es la fuerza explicativa o fuerza causal que describe la severidad de una causa indirecta que genera sobre una causa directa. La matriz incluye una clasificación de evidencia que se encuentra fundamentada por métodos científicos u otros estudios que muestran con hechos la veracidad de la relación.

**Tabla No. 8 Análisis de evidencia con base en magnitud, evidencia y fuerza explicativa**

Problema principal:	Limitado acceso al portafolio de productos y servicios financieros del CHN		
Causa directa/última de acuerdo con modelo conceptual	Análisis sobre magnitud (Copiar el párrafo del documento de la evidencia que explica la magnitud del problema)	Análisis sobre Fuerza Explicativa (Copiar el párrafo del documento de la evidencia que explica la relación de causa y efecto entre el problema, la causa directa y la causa última analizada)	Clasificación de la evidencia consultada
Causa Directa 1: <b>Poco interés a sistema financiero</b>	PRINCIPALES INDICADORES DE INCLUSIÓN FINANCIERA Super Intendencia de Bancos Guatemala C.A. (2024), Boletín Trimestral de Indicadores de Inclusión Financiera, <a href="https://www.sib.gob.gt/ConsultaDinamica/?cons=431">https://www.sib.gob.gt/ConsultaDinamica/?cons=431</a> Estrategia Nacional de Inclusión Financiera para Guatemala, ENIF 2024 - 2027	El Boletín Trimestral de Inclusión Financiera, 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. Una estrategia nacional de inclusión financiera se encarga de coordinar y promover a nivel nacional los esfuerzos destinados a facilitar el acceso y la utilización de productos y servicios financieros a la mayor parte de la población.	TIPO A - Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (2021), Cómo aportar a la inclusión financiera, México D.F. Obstáculos para lograr una mayor inclusión financiera Los principales obstáculos son: 1) factores sociales, macroeconómicos y de infraestructura; 2) debilidades institucionales; 3) obstáculos provenientes de la actividad bancaria; y 4) la distorsión regulatoria.
Causa última 1.1: Extensos procesos por requisitos de normativa reguladora	Niclas Benni, FOOD AN AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (2020), La inclusión financiera de los jóvenes rurales en Guatemala Barreras, desafíos y oportunidades; Roma. Según datos de la SIB (2020), en 2020 casi el 20% del saldo total de los préstamos otorgados por el sistema bancario guatemalteco se encontraban bajo garantía de bien inmueble. Según datos de la SIB (2020), en 2020 más del 60% del saldo total de los préstamos otorgados por el sistema bancario guatemalteco se encontraban bajo garantía fiduciaria.	En un sector financiero como el guatemalteco, donde la disponibilidad de garantías convencionales es un factor fundamental para que bancos y cooperativas financieras acepten otorgar crédito (y donde escasean arreglos financieros alternativos que permitan sortear este requisito), la escasez de garantías se ha convertido en uno de los mayores obstáculos para los jóvenes en busca de financiamiento. Hay una cultura de crédito tradicional enraizada en el sector financiero formal guatemalteco que considera dos requisitos de garantía como factores fundamentales de mitigación del riesgo crediticio. Ambos requisitos son especialmente difíciles de cumplir para los jóvenes rurales.	TIPO A - Niclas Benni, FOOD AN AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (2020), La inclusión financiera de los jóvenes rurales en Guatemala Barreras, desafíos y oportunidades; Roma Principales barreras a la inclusión financiera de jóvenes emprendedores rurales Páginas 9-26 TIPO D- Byron Darón Garzaro (2016); Si no le dan crédito, esta podría ser la razón. ¡El problema es de por vida!, Prensa Libre <a href="https://www.prensalibre.com/economia/mal-record-credicio-perdura-de-por-vida/">https://www.prensalibre.com/economia/mal-record-credicio-perdura-de-por-vida/</a> La Asociación de Usuarios de Tarjeta de Crédito, el problema es que el usuario debe presionar a los burós de crédito privados para obtener los finiquitos necesarios que hagan constar el fin de la deuda. Sin embargo, esto debería ser un proceso sencillo y rápido, los burós no le dan importancia, y por esa razón el usuario debe peregrinar y acudir de manera reiterada al emisor hasta que compruebe que este borró los antecedentes.

<p>Causa Última 1.2: Desconocimiento en la utilización de tecnologías</p>	<p>Agencia EFE (2019), Solo el 29.3% de la población censada en Guatemala utilizan internet, Guatemala, <a href="https://www.efe.com/efe/america/tecnologia/solo-el-29-3-de-la-poblacion-censada-en-guatemala-utiliza-internet/20000036-4068618">https://www.efe.com/efe/america/tecnologia/solo-el-29-3-de-la-poblacion-censada-en-guatemala-utiliza-internet/20000036-4068618</a> De los 20,8 millones de teléfonos personales en operación, solo el 7,46 por ciento tiene un "plan de crédito pos pago", que les asegura contar con acceso a la red. En los hogares guatemaltecos consultados, además de que solo el 17,3 por ciento cuenta con internet, el estudio reflejó que el 21,3 por ciento de hogares tienen computadoras - sin especificar si son portátiles o de escritorio-.</p>	<p>Technisys (2020), Banca Digital en América Latina, Estados Unidos. Los principales bancos y fintechs aumentaron su oferta para incluir más productos y servicios digitalizados. Sin embargo, la implementación de procesos verdaderamente digitales aún está rezagada. A medida que los bancos continúan digitalizando más sus ofertas, la transformación de los procesos internos será cada vez más importante para atender adecuadamente a los clientes digitales. Después de digitalizar los procesos, el desafío es ser digitalmente nativo, es decir, ofrecer productos y servicios que sean verdaderamente digitales.</p>	<p>TIPO C - Technisys (2020), Banca Digital en América Latina, Estados Unidos. El índice de Digital Maturity (Madurez Digital), se utiliza para medir la amplitud y profundidad de la transformación digital de una organización. Está construido usando dos componentes: 1. Digital Intensity (DI) - Intensidad Digital Qué tan avanzadas son las iniciativas digitales dentro de una organización, incluidos los procesos operativos y las ofertas digitales. 2. Transformation Management intensity (TMI) - Intensidad de transformación gerencial Refleja la capacidad y habilidad de los altos ejecutivos para efectuar cambios en toda la organización a través de una visión clara, coordinación entre equipos y una cultura de preparación digital.</p>
<p>Causa Última 1.3: Limitada educación financiera</p>	<p>Meritxell Ibañez Instituto de Estudios Financieros (2020), La educación financiera en Guatemala, Guatemala ; <a href="https://www.iefweb.org/es/la-educacion-financiera-en-guatemala/">https://www.iefweb.org/es/la-educacion-financiera-en-guatemala/</a> Guatemala es un país con bajas tasas de ahorro: apenas un 13% del PIB se destina al ahorro<sup>5</sup>. En Guatemala, las opciones para invertir que se encuentran al abasto del ahorrador son escasas. El endeudamiento público ha llegado a niveles críticos<sup>3</sup>, lo que se ha traducido en el incremento de Índice de Percepción de la Corrupción. La deuda pública por habitante se situó aproximadamente en 7838,20 miles de quetzales en 2016</p>	<p>Paulo de León, CEPAL (2009), La industria de microfinanzas en Guatemala: estudio de casos, Santiago de Chile. Los cambios que se necesitan para democratizar más los sistemas financieros inician con la educación financiera, entendida como el proceso en que los pequeños ahorrantes mejoran su entendimiento de los productos financieros, conceptos, riesgos y finalmente la toma de decisiones financieras informadas. Los efectos del "analfabetismo" financiero hacen que las personas excluidas sean empujadas hacia alternativas excesivamente caras. En ese sentido el rol de las instituciones microfinancieras (IMI) es clave, desde que la profundización de un sistema financiero empieza por una penetración importante en éste segmento.</p>	<p>TIPO C - Paulo de León, CEPAL (2009), La industria de microfinanzas en Guatemala: estudio de casos, Santiago de Chile. Guatemala se encuentra en la media de indicadores de penetración de IMI del hemisferio. Las IMI tiene diversos roles importantes que cumplir en las economías, estos son: - Bancarización - Educación financiera - Inclusión financiera - Desarrollo social - Fomentar transparencia</p>
<p>Causa Directa 2: <b>Bajo posicionamiento en la mente de los usuarios</b></p>	<p>Superintendencia de Bancos Guatemala C.A. (2021), Boletín Anual de Estadísticas del Sistema Financiero, Guatemala INSTITUCIONES BANCARIAS - Información de cajeros automáticos, agencias, agentes y establecimientos - Principales rubros de los estados financieros - Principales indicadores financieros - Posición patrimonial - Información de depósitos - Información de cartera de créditos - Principales rubros de los estados financieros por institución</p>	<p>Edgar Balsells, CEPAL (2007) Competencia y regulación en el sector de la banca de Guatemala, México. En primer lugar, que la competencia entre los bancos está sobredeterminada por el uso por parte del Estado de la banca comercial para financiar su déficit, que asegura a los bancos altos ingresos por las inversiones que realizan en los instrumentos públicos. Un segundo aspecto que resalta en el caso guatemalteco es su extrema concentración geográfica, en particular en la Ciudad de Guatemala. En las otras áreas del país han comenzado a operar agentes financieros no bancarios. De esta forma, el tema de las microfinanzas y el del papel de las cooperativas de ahorro y crédito adquiere gran relevancia.</p>	<p>TIPO A Edgar Balsells, CEPAL (2007) Competencia y regulación en el sector de la banca de Guatemala, México.</p>

<p>Causa Última 2.1: Deficiente promoción a nivel nacional</p>	<p>José Roberto Paredes (2014) Análisis de la competencia en el sistema bancario de Guatemala, Guatemala. Se observa que el Crédito Hipotecario Nacional (banco 1) ejerce una presión competitiva de 1.44 % sobre el Banco Inmobiliario (banco 2) y de 1.66 % sobre el Banco de los Trabajadores (banco 3). Del total (100 %) de la presión competitiva que ejerce el Crédito Hipotecario Nacional (banco 1) sobre los demás, el 5.52 % lo aplica sobre el Banco Inmobiliario (banco 2) y el 6.37 % sobre el Banco de los Trabajadores (banco 3), y así de manera sucesiva.</p>	<p>Banco de Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala (2020), Memoria de Labores 2020, Guatemala El año 2020 fue un año de Crecimiento para Banco CHN cumpliendo 90 años siendo EL BANCO DE TODO UN PAÍS, elaborando un logo conmemorativo el cual se colocó dentro de diferentes artes de promoción, vallas publicitarias y dejando como una actividad conmemorativa una transmisión en vivo acompañando a Canal Antigua en su NotiExpress diario. Banco CHN fue designado por el Gobierno de Guatemala para distribuir los créditos de fondo de Gobierno los cuales banco CHN denominó "Programas COVID-19" y así cumplir con su responsabilidad Social Empresarial como "EL BANCO DE TODO UN PAÍS".</p>	<p>TIPO C-Banco de Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala (2020), Memoria de Labores 2020, Guatemala TIPO A-José Roberto Paredes (2014) Análisis de la competencia en el sistema bancario de Guatemala, Guatemala.</p>
<p>Causa Directa 3: Insatisfacción de productos y servicios</p>	<p>Banco de Guatemala, Estudio de la Economía Nacional (2019), Guatemala En el rubro Servicios financieros existió una disminución en el déficit de los Servicios de intermediación financiera, medidos indirectamente, de 13.8%, lo cual se reflejó en la disminución de su saldo deficitario por US\$2.8 millones.</p>	<p>ASBA (2020) Estudio: La protección al consumidor en el nuevo entorno de innovación tecnológica financiera: Consideraciones de regulación y supervisión Deben monitorear las expresiones de insatisfacción en los medios digitales y plataformas donde tienen presencia, y cuando se identifique la expresión de insatisfacción se debe invitar al consumidor a hacer una declaración formal específica e iniciar una queja a través de un proceso formal. Esto podría contribuir a que la satisfacción del consumidor fuera un factor relevante en la competencia entre actores en el mercado, lo cual es deseable, pero no siempre posible debido a las rígidas reglas de secreto bancario establecidas en diversas jurisdicciones.</p>	<p>TIPO A- ASBA (2020) Estudio: La protección al consumidor en el nuevo entorno de innovación tecnológica financiera: Consideraciones de regulación y supervisión</p>
<p>Causa Última 3.1: Baja atención de servicio al cliente</p>	<p>Dichter &amp; Neira (2015), Satisfacción y fidelidad de los consumidores Banca de Guatemala Análisis sobre la Magnitud La satisfacción general con su banco principal en Guatemala se encuentra en el promedio regional según los Benchmarks D&amp;N de la categoría; lo que se convierte en un reto para aquellos bancos que buscan la excelencia y aumentar la satisfacción de sus clientes.</p>	<p>Dichter &amp; Neira (2015), Satisfacción y fidelidad de los consumidores Banca de Guatemala Para el caso de banca en Guatemala, la satisfacción y la intención de cambio tienen una relación baja, lo que indica que los clientes a pesar de encontrarse satisfecho con los servicios de su banco principal, también toman en cuenta otros factores al momento de decidirse a cambiar de banco o adquirir un producto de otro banco.</p>	<p>TIPO C- Dichter &amp; Neira (2015), Satisfacción y fidelidad de los consumidores Banca de Guatemala Las métricas con BenchmarkD&amp;N son: Lealtad (Satisfacción, Recomendación, NPS, Intención de cambio) Marca (Índice de desarrollo de marca) Publicidad (Recognition, Brand Linkage, Effective Recognition, Efficiency Index) Prueba de producto Opinión General)</p>
<p>Causa Última 3.2: Poco conocimiento de productos ofrecidos</p>	<p>Anita Gardeva, Center of Financial Inclusion (2011), Oportunidades y obstáculos para la inclusión financiera Las personas de pocos recursos necesitan más que el crédito, y la industria de las microfinanzas debe de escuchar a sus clientes para responder con más productos impulsados por la demanda. Los comentarios de los encuestados se refirieron a tres áreas particulares de debilidad institucional donde se necesita la generación de capacidad: dirección, expansión de nuevos productos y grupos de clientes y manejo del riesgo.</p>	<p>Los puntos a tratar comienzan con los clientes específicamente, su entendimiento de los servicios financiero y una oferta de producto con información de lo que ellos desean. Es una receta con una combinación balanceada de siete ingredientes clave: 1. Educación financiera 2. Gama de productos, explicada entendiendo las necesidades del cliente 3. Canales de entrega mejorados por la tecnología 4. Burós de crédito 5. Protección al cliente 6. Desarrollo de la capacidad institucional 7. Un marco regulatorio sólido</p>	<p>TIPO C - Anita Gardeva, Center of Financial Inclusion (2011), Oportunidades y obstáculos para la inclusión financiera</p>

## **2.5. Análisis de intervenciones- con base a magnitud, evidencia y fuerza explicativa**

El análisis de las intervenciones relaciona cada causa priorizada del problema principal con una intervención. Considerando un sustento científico o contextual se describe la información de documentos de cualquier origen que respalden la intervención. Estas acciones permiten que se promueva una mejora, se optimice o le agregue valor al proceso. Para las tres causas de primer nivel identificadas según su jerarquización de la problemática identificada para el CHN se proponen intervenciones que están respaldadas por cambios sustanciales de la nueva dirección estrategia. El poco interés que se tiene hacia el sistema financiero va alienado al impacto que sobre la inclusión financiera y la importancia que se tiene en la participación de la sociedad en la economía nacional. La Junta Monetaria en la resolución JM-36-2019 del 10 de abril 2019, estableció que la Comisión de Inclusión Financiera (COMIF) conformada por el Presidente de la Junta Monetaria y del Banco de Guatemala, el Ministerio de Economía y la Superintendencia de Bancos, es la responsable de determinar la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) y de establecer las mesas técnicas de trabajo para la ejecución de estos planes. Se abordan áreas temáticas referente a pagos, financiamiento, seguros y ahorro. CHN es una entidad adherente e integrante como órgano de gobernanza en la clasificación de instituciones bancarias, aseguradoras y fianzas. Como un propósito general la intervención es incrementar el uso de productos y servicios financieros, confiables, eficientes y adecuados.

La segunda causa hace referencia a el bajo posicionamiento que tiene el Banco CHN en la mente de los usuarios. Varios estudios como "Inbound marketing para industria bancaria en Guatemala"<sup>4</sup>, explica como a los bancos les interesa captar

---

<sup>4</sup> <https://www.masdigital.net/nuestro-blog/inbound-marketing-para-la-industria-bancaria-en-guatemala>

la atención del público objetivo, ofreciendo los productos correctos y las formas adecuadas de crear relaciones estrechas con los clientes. El tema es bastante amplio porque incluye una serie de herramientas innovadoras y dinámicas que permiten mejorar el posicionamiento en el mercado financiero. Para esta institución se están implementando una serie de acciones que ayuden al CHN a transformarse de un banco transaccional a un banco relacional. Esto implica crear oportunidades de generar venta cruzada y aumentar la fidelización con los clientes. La ventana de oportunidad como intervención es implementar una estrategia de mercadeo dirigida al Estado, las empresas y las personas.

La tercera intervención va relacionada a la calidad del servicio que se ofrece de cara al cliente, esto con el objetivo que el usuario perciba una adecuada atención y regrese para consumir otros productos. Para CHN es importante que se implementen las acciones que contribuyan a mejorar los procesos, los sistemas, los productos y brindar soluciones centradas en el cliente.

**Tabla No. 9 Análisis de intervenciones con base a magnitud, evidencia y fuerza explicativa**

Nombre de la intervención	Causa para la cual es eficaz (según jerarquización de causa: de más a menos)	Descripción de la eficacia de la intervención para influir sobre la causa (Copiar el párrafo del documento que explica la relación de influencia de la intervención y la causa analizada)	Clasificación de la evidencia consultada*
Incrementar el uso de productos y servicios financieros confiables, eficientes y adecuados.	Poco interés a sistema financiero	Estrategia Nacional de Inclusión Financiera para Guatemala, ENIF 2024 - 2027	TIPO A - Comisión de Inclusión Financiera (COMIF) 2019
Implementar una estrategia de mercadeo dirigida al Estado, las empresas y las personas.	Bajo posicionamiento en la mente de los usuarios	IBOUND MARKETING PARA LA INDUSTRIA BANCARIA EN GUATEMALA <a href="https://www.masdigital.net/nuestro-blog/inbound-marketing-para-la-industria-bancaria-en-guatemala">https://www.masdigital.net/nuestro-blog/inbound-marketing-para-la-industria-bancaria-en-guatemala</a>	TIPO A Edgar Balsells, CEPAL (2007) Competencia y regulación en el sector de la banca de Guatemala, México.
Implementar las acciones que contribuyan a mejorar los procesos, los sistemas, los productos y brindar soluciones centradas en el cliente.	Insatisfacción de productos y servicios	Calidad en servicio de bancos, una estrategia en la captación de clientes- Mario de la Cerda, USAC. 2006 Dichter & Neira (2015), Satisfacción y fidelidad de los consumidores Banca de Guatemala	TIPO C- Dichter & Neira (2015), Satisfacción y fidelidad de los consumidores Banca de Guatemala

## 2.6. Modelo explicativo

El modelo explicativo se construye con la información que fue integrada en el modelo conceptual, esto implica la identificación de las causas antes expuestas del problema priorizado. Esta herramienta busca desagregar los elementos del modelo conceptual para un mejor entendimiento y que tenga el mayor detalle posible ante las evidencias. Para desarrollar el modelo se siguió una ruta con cinco pasos sustanciales que se muestran a continuación:

- Paso 1: Identificar los factores causales (directos e indirectos)

**Figura No. 6 Factores causales**



- Paso 2: Jerarquización de factores causales

En esta sección se realiza un ordenamiento de los factores causales de acuerdo a su relevancia ante la problemática. Tomando como base el modelo conceptual se realiza un análisis de jerarquización considerando parámetros a nivel de las causas directas e indirectas.

La siguiente matriz es parte del modelo explicativo donde se ve reflejado ese factor de jerarquización.

**Tabla No. 10 Análisis de jerarquización de las causas del problema, por magnitud, evidencia y fuerza explicativa para desarrollar el modelo explicativo**

Problema o condición de desarrollo	Factores directos	Parámetros a nivel causa directa			Factores indirectos	Parámetros a nivel de causa indirecta última			Parámetros a nivel de causa indirecta última, nivel ponderada con causa directa			Factor de Jerarquización	Jerarquía
		Magnitud con que se presenta en Guatemala y a nivel internacional (1 a 5)	Evidencia de la relación causal con el Resultado Estratégico (1 a 5, o Cero)	Fuerza explicativa en relación con el Resultado Estratégico (1 a 5, o Cero)		Magnitud con que se presenta en Guatemala y a nivel internacional (1 a 5)	Evidencia de la relación causal con la causa directa (1 a 5, o cero)	Fuerza explicativa en relación con la causa directa (1 a 5, o cero)	Magnitud Ponderada	Evidencia Ponderada	Fuerza Explicativa Ponderada		
Limitado acceso de las unidades productivas (individuales y jurídicas) al portafolio de productos y servicios financieros del CHN.	Causa X Poco interés a sistema financiero	4-33333	4-44444	4-22220	Causa secundaria Xr: Extensos procesos por requisitos de normativa reguladora	4.00000	4.11111	4.00000	17.33332	18.27158	16.88880	609.45	3
					Causa indirecta Xz: Desconocimiento en la utilización de tecnologías	3.66666	3-77777	3-88888	15.88885	16.79007	16.41963	527.66	4
					Causa indirecta Xz: Limitada educación financiera	4.44444	4-55555	4-33333	19.25923	20.24687	18.29619	742.31	1
	Causa Y Bajo posicionamiento en la mente de los usuarios	4-33333	4-11111	4-22222	Causa indirecta Yr: 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 Zr: Baja atención de servicio al cliente	4.00000	3-66666	3-77777	15.55552	13.44440	15.95058	457.25	6
					Causa indirecta Zz: Poco conocimiento de productos ofrecidos	4.00000	4-22222	4-00000	15.55552	15.48145	16.88888	503.54	5

**Tabla No. 11 Jerarquización de las causas del problema**

Problemas de desarrollo	Causas	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

- Paso 3: Identificación del qué y quiénes

**Tabla No. 12 Grupo poblacional afectado**

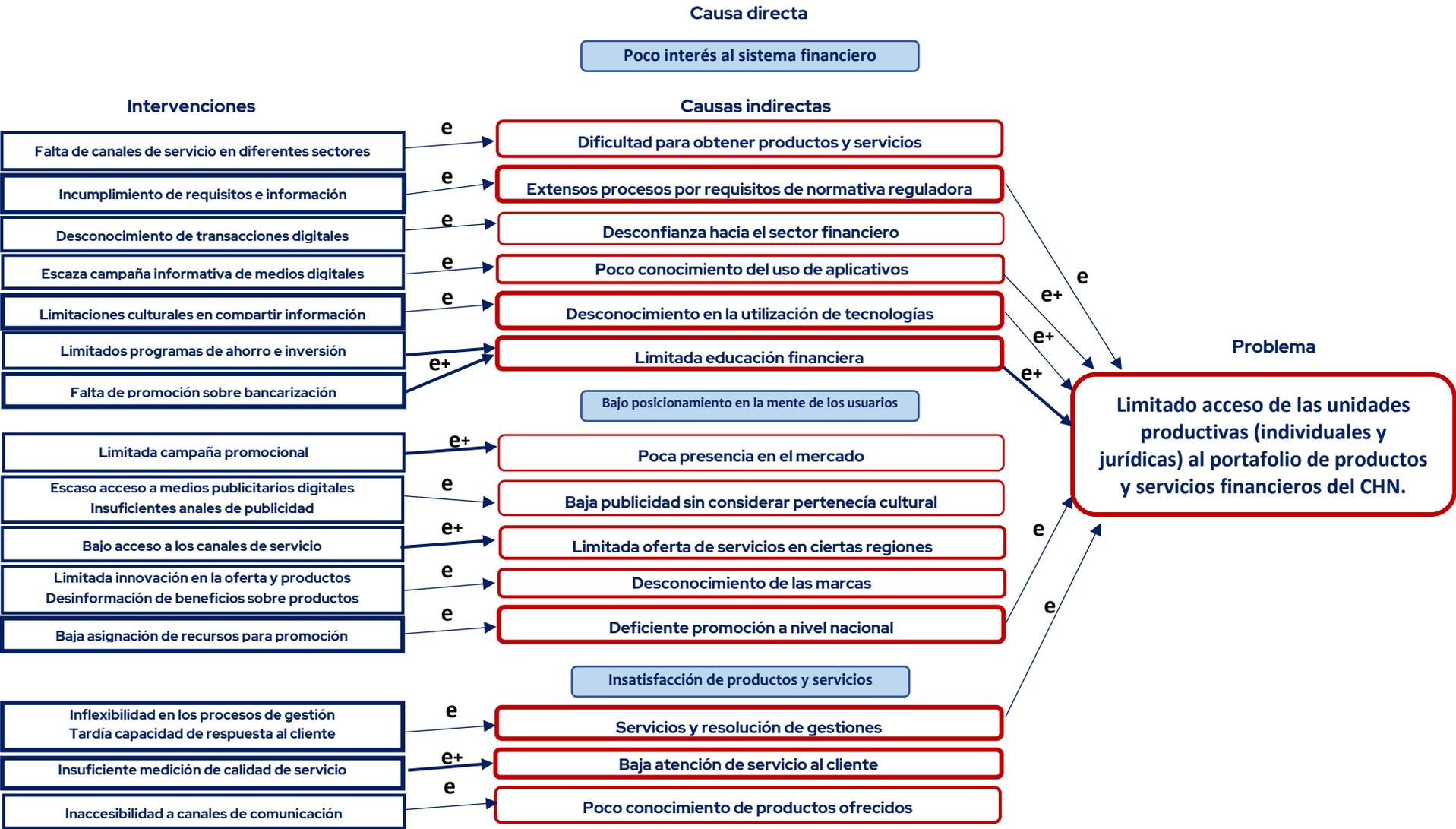
Qué (causas indirectas)	Quién	Qué (causas directas)	Quién
Extensos procesos por requisitos de normativa reguladora	Unidades productivas	Poco interés a sistema financiero	Unidades productivas
Desconocimiento en la utilización de tecnologías			
Limitada educación financiera		Bajo posicionamiento en la mente de los usuarios	
Deficiente promoción a nivel nacional			
Baja atención de servicio al cliente		Insatisfacción de productos y servicios	
Poco conocimiento de productos ofrecidos			

Partiendo de la problemática central el CHN dirige los esfuerzos a todas aquellas unidades productivas que son parte de la economía nacional y con ello nos referimos a las personas individuales, las empresas, las instancias de gobierno, entre otras. En el artículo No.6 de la Ley Orgánica del CHN establece que la política de préstamos está orientada hacia las actividades productivas que tengan afinidad con los programas generales de desarrollo.

- Paso 4: Valoración de la fuerza explicativa

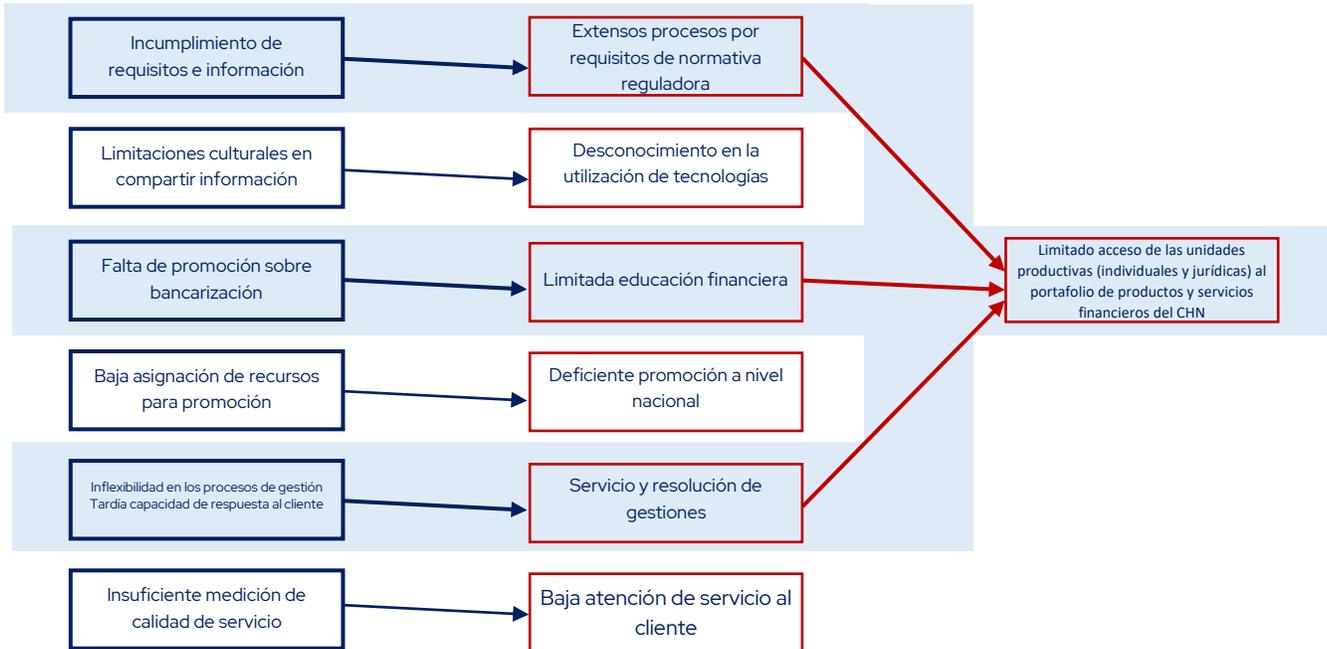
Dentro del mismo análisis se debe medir la fuerza explicativa y esta se refiere a la severidad con que cierta causa está impactando sobre otras causas. Es como una cadena de efectos que requiere una explicación con evidencias científicas. El siguiente esquema muestra las relaciones del diagrama completo del problema con la identificación de los caminos causales críticos directos e indirectos.

Figura No. 7 Diagrama de relaciones causales



## 2.7. Identificación de CCC

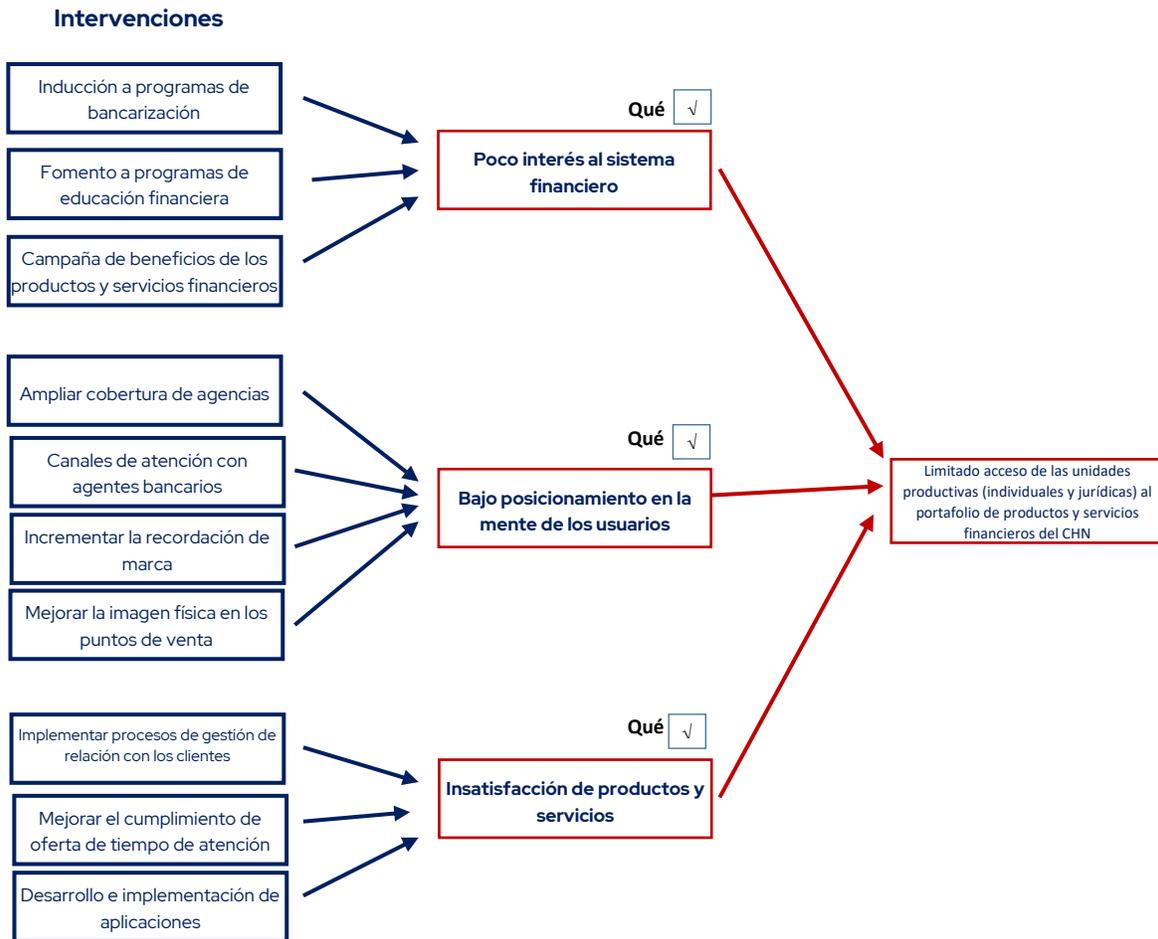
Figura No. 8 Identificación de caminos causales críticos CCC



## 2.8. Modelo prescriptivo

De acuerdo a la identificación de las intervenciones se tienen variables que necesitan apoyo adicional para lograr los resultados esperados, en ese sentido, las acciones deben estar enfocadas. El modelo prescriptivo es una herramienta que da paso a la cadena de resultados. En esta fase se integran las evidencias reales a nivel de eficacia deseable sobre el camino causal priorizado. En el siguiente esquema se muestra el modelo prescriptivo del CHN donde los temas principales según la jerarquización y análisis de evidencias indican que se deben mejorar los procesos, apoyar los programas de educación financiera y aumentar la oferta de servicios a los mercados desatendidos.

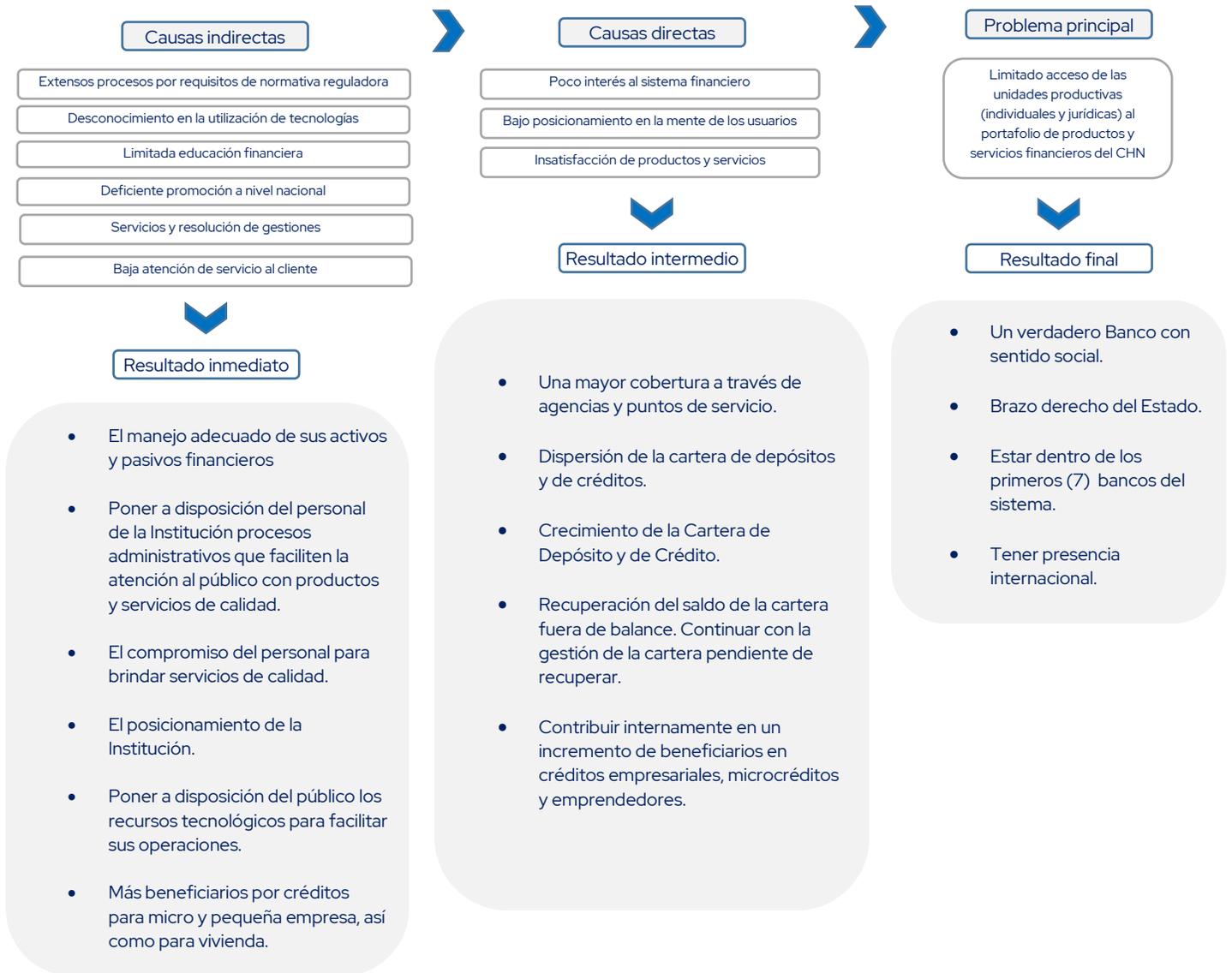
Figura No. 9 Modelo prescriptivo



## 2.9. Cadena de resultados

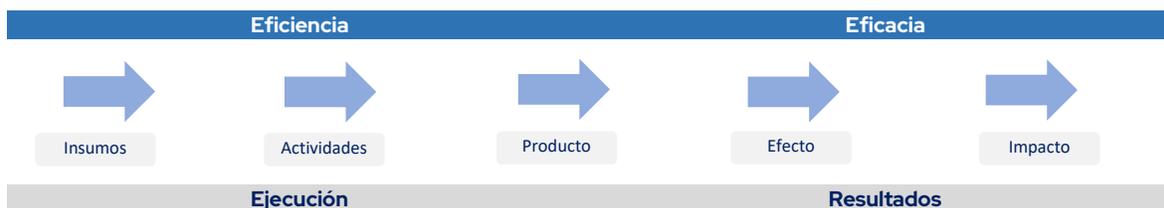
La cadena de resultados muestra una clasificación de resultados esperados según el nivel de las causas. Estos son cambios deseables en las condiciones de una parte de la población, tenemos los resultados estratégicos que se trabajan de forma interinstitucional o sectorial y por otra parte los resultados institucionales los cuales cada institución desde su razón de ser define en el marco de su competencia. Como referencia se tiene las guías de planificación que proporciona Segeplan en la primera fase en la etapa de diseño para la formulación de resultados intermedios e inmediatos.

**Figura No. 10 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. 11 Eslabones de la cadena de resultados**



La figura anterior muestra el proceso para alcanzar la eficiencia del producto. La cadena comienza por los insumos los cuales pueden ser recursos de carácter físicos, tecnológicos, financieros y humanos. Toda esta materia prima está contemplada en la planificación del presupuesto que será ejecutada de forma organizada conforme el proceso avanza. Existen actividades que se vuelven puntos de control en la operación, siempre pensando en cómo acelerar los cuellos de botella. Los planes estratégicos y operativos del CHN requieren la capacidad de respuesta para atender la demanda de bienes y servicios que ofrece.

Para la eficacia es necesario la atención a los componentes de efecto y cambio. Para el CHN la intermediación financiera se realiza a través de la captación de recursos para transformarlos en créditos. En el caso de un crédito desembolsado, el efecto es la disponibilidad de dinero que necesita, el impacto será la contribución para mejorar el indicador en datos absolutos y relativos en pro de las condiciones socioeconómicas del país.

Las proyecciones presupuestarias para los siguientes años están relacionadas a las metas y compromisos institucionales que forman parte de la programación en la oferta del portafolio de productos y servicios que ofrecemos.

**Figura No. 12 Productos (intervenciones)**

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

## 2.10. Resultados, indicadores y metas

Podemos definir como resultado el cambio en todas las condiciones que aportan a la institución de acuerdo al ambiente donde se desarrollan. Tenemos la variable de tiempo y magnitud como referencia de medición y en el caso del Estado los productos se transforman en intervenciones. Existen cuatro elementos básicos para controlar los resultados:

- El elemento "Que": se refiere a lo que se pretende modificar. Tomando a consideración la problemática identificada el Banco CHN centra su atención en continuar creciendo sus activos, su cartera de créditos, mejorando los índices de morosidad y otros indicadores de liquidez y rentabilidad. Adicionalmente el acompañamiento a todos aquellos fondos especiales y programas de gobierno que van relacionados a la colocación de productos.

- b) El elemento "Quienes": pertenece a el segmento o población elegible que las instituciones tienen identificada para dirigir los esfuerzos en mejorar las condiciones económicas de la población.
- c) El elemento "Cambio": está enfocado a los resultados, en este caso mejorar la posición patrimonial de la institución, obtener mayor disponibilidad de recursos y generar mejores condiciones al segmento.
- d) El elemento "Magnitud y tiempo": se refiere al avance en cifras absolutas del resultado esperado. Se toman líneas base y una meta por línea de negocio o subproductos. Los planes están definidos a un mediano y largo plazo.

Los indicadores a considerar según las intervenciones planteadas en el modelo prescriptivo serán de forma medibles y alcanzables.

- Indicador de productos

Se mide la gestión administrativa para reducir los procesos que pueden ser engorrosos, afecten el flujo de servicio, se reduzcan costos, se promocióne el portafolio de productos, hacer crecer la presencia de mercado.

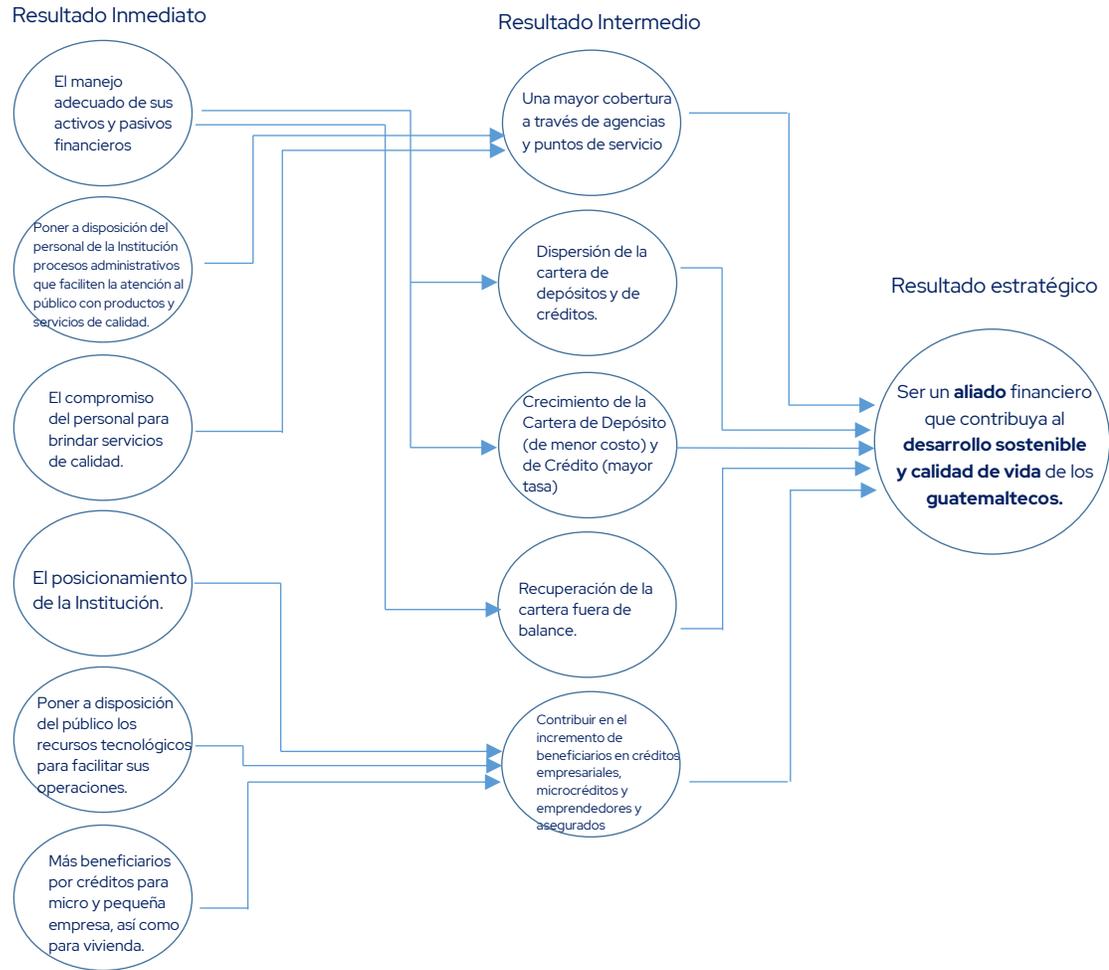
- Indicador de efecto

Al contar con una mayor presencia el Banco CHN crecerá en sus carteras tanto activas como pasivas ayudando a mejorar la estructura de costos enfocadas al negocio.

- Formulación de resultados

Los resultados son los cambios deseables en las condiciones o características del negocio Institucional en un período determinado.

## 2.11. Modelo lógico de la estrategia



CRÉDITO HIPOTECARIO NACIONAL DE GUATEMALA  
FORMULACIÓN

Tabla No. 13 Matriz de la planeación estratégica

Vinculación institucional					Resultado institucional					Nombre del Indicador	Línea base*			Fórmula de cálculo	Magnitud del indicador (meta)	
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta estratégica de desarrollo	99 metas (16+83)	Política General de Gobierno 2024-2028		RED	Descripción de resultado	Nivel de resultado				Año	Dato absoluto en millones	Dato (beneficiarios)		Dato absoluto en millones	Dato (beneficiarios)
			Eje estratégico	Meta			Final	Intermedio	Inmediato							
Reducción de la pobreza y protección social	<b>MED 01.</b> Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	<b>Meta 014:</b> 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	Desarrollo social	Propiciar la igualdad, la equidad y la libertad para que los guatemaltecos puedan acceder a los bienes y servicios públicos indispensables para su desarrollo integral y satisfacción de las necesidades básicas como: educación, salud, cultura, vivienda y empleo		Para el año 2026 el CHN ha otorgado Q22.63 millones en microcréditos.	X				2025	47.73	150	Número de créditos otorgados	22.63	173
Reducción de la pobreza y protección social	<b>MED 01.</b> Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	<b>9.3</b> 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	Desarrollo social	Propiciar condiciones o entornos económicos favorables para el desarrollo del emprendimiento y microempresas promoviendo el encadenamiento productivo, tanto en los mercados financieros tradicionales como los asociativos; y el apoyo técnico.		Para el año 2026 el CHN ha otorgado Q258.62 millones en créditos a empresas pyme.	X				2025	137.72	70	Número de créditos otorgados	258.62	80
Reducción de la pobreza y protección social	<b>MED 01.</b> Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	<b>9.3</b> 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	Desarrollo social	Propiciar condiciones o entornos económicos favorables para el desarrollo del emprendimiento y microempresas promoviendo el encadenamiento productivo, tanto en los mercados financieros tradicionales como los asociativos; y el apoyo técnico.		Para el año 2026 el CHN ha otorgado Q791.07 millones en créditos a empresas.	X				2025	782.96	107	Número de créditos otorgados	791.07	118
Reducción de la pobreza y protección social	<b>MED 01.</b> Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	<b>Meta 014:</b> 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	Desarrollo social	Propiciar la igualdad, la equidad y la libertad para que los guatemaltecos puedan acceder a los bienes y servicios públicos indispensables para su desarrollo integral y satisfacción de las necesidades básicas como: educación, salud, cultura, vivienda y empleo		Para el año 2026 el CHN ha otorgado Q58.56 millones en créditos a gobierno.	X				2025	52.62	15	Número de créditos otorgados	58.56	17
Reducción de la pobreza y protección social	<b>MED 01.</b> Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	<b>Meta E2PM3:</b> 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.	Desarrollo social (Vivienda digna)	Ampliar el acceso de las familias a una vivienda digna y al mejoramiento de las condiciones de hogares que carecen de un mínimo de habitabilidad	RE_17. Para el 2029, se ha disminuido en 10.0% el déficit habitacional en familias a nivel nacional. (De 753,140 en 2024 a 677,826 familias en el 2029).	Para el año 2026 el CHN ha otorgado Q443.69 millones en créditos para vivienda.	X				2025	527.38	921	Número de créditos otorgados	443.69	410
Reducción de la pobreza y protección social	<b>MED 01.</b> Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política	<b>Meta E2PM3:</b> En 2032 se habrá reducido en un 50% el déficit habitacional cuantitativo y cualitativo, beneficiando a la población en	Desarrollo social (Vivienda digna)	Ampliar el acceso de las familias a una vivienda digna y al mejoramiento de las condiciones de	RE_17. Para el 2029, se ha disminuido en 10.0% el déficit	Para el año 2026 el CHN ha otorgado Q517.96 millones en	X				2025	829.00	1,844	Número de créditos otorgados	517.96	1,110

protección social	de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	condiciones de pobreza y pobreza extrema con viviendas de interés social.		hogares que carecen de un mínimo de habitabilidad	habitacional en familias a nivel nacional. (De 753,140 en 2024 a 677,826 familias en el 2029).	créditos para FAPRIVI											
Reducción de la pobreza y protección social	<b>MED 01.</b> Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	<b>Meta 01.4:</b> 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	Desarrollo social	Propiciar la igualdad, la equidad y la libertad para que los guatemaltecos puedan acceder a los bienes y servicios públicos indispensables para su desarrollo integral y satisfacción de las necesidades básicas como: educación, salud, cultura, vivienda y empleo	.	Para el año 2026 el CHN ha otorgado Q1,465.96 millones en créditos para consumo.	X				<b>Monto otorgado de créditos para consumo</b>	2025	1,375.79	6,463	Número de créditos otorgados	1,465.96	7,432
Reducción de la pobreza y protección social	<b>MED 01.</b> Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	<b>Meta 01.4:</b> 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	Desarrollo social	Propiciar la igualdad, la equidad y la libertad para que los guatemaltecos puedan acceder a los bienes y servicios públicos indispensables para su desarrollo integral y satisfacción de las necesidades básicas como: educación, salud, cultura, vivienda y empleo	.	Para el año 2026 el CHN ha otorgado Q 16.18 millones en créditos prendarios	X				<b>Monto otorgado de créditos prendarios</b>	2025	14.71	2,860	Número de créditos otorgados	16.18	3,060
Reducción de la pobreza y protección social	<b>MED 3</b> 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	<b>Meta 01.4:</b> 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	Desarrollo social	Propiciar la igualdad, la equidad y la libertad para que los guatemaltecos puedan acceder a los bienes y servicios públicos indispensables para su desarrollo integral y satisfacción de las necesidades básicas como: educación, salud, cultura, vivienda y empleo	.	Para el año 2026 el CHN ha otorgado Q715.00 millones en primas de seguros	X				<b>Monto otorgado de primas de seguros</b>	2025	650.00	20,000	Número de primas otorgadas	715.00	22,000
Reducción de la pobreza y protección social	<b>MED 01.</b> Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	<b>Meta 01.4:</b> 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	Desarrollo social	Propiciar la igualdad, la equidad y la libertad para que los guatemaltecos puedan acceder a los bienes y servicios públicos indispensables para su desarrollo integral y satisfacción de las necesidades básicas como: educación, salud, cultura, vivienda y empleo	.	Para el año 2026 el CHN ha otorgado Q53.5 millones en primas de fianzas	X				<b>Monto otorgado de primas de fianzas</b>	2025	50.00	35,175	Número de fianzas otorgadas	53.50	36,394
Reducción de la pobreza y protección social	<b>MED 01.</b> Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	<b>Meta 01.4:</b> 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	Desarrollo social	Propiciar la igualdad, la equidad y la libertad para que los guatemaltecos puedan acceder a los bienes y servicios públicos indispensables para su desarrollo integral y satisfacción de las necesidades básicas como: educación, salud, cultura, vivienda y empleo	.	Para el año 2026 el CHN ha otorgado Q8.7 millones en servicios de almacenaje	X				<b>Monto de comisiones por servicio de almacenaje</b>	2025	7.90	700	Número de almacenajes	8.70	805

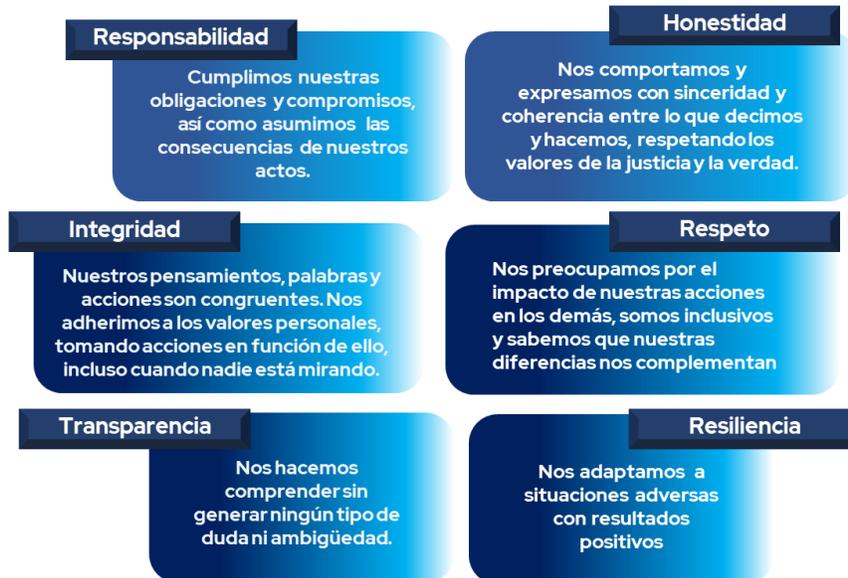
### 3. Marco estratégico institucional

En los 94 años de historia el Banco CHN se ha distinguido por ser una institución financiera que tiene a disposición un amplio portafolio integral de productos y servicios financieros para los guatemaltecos. Desde su creación mantiene una política de préstamos preferenciales que impulsan el desarrollo económico y que se ajustan a las necesidades de todos sus clientes. Nos hemos propuesto ser un banco que promueva el desarrollo tanto en servicios financieros, públicos, de infraestructura, con vocación social y sobre todo brindar bienestar a Guatemala con esquemas de financiamiento que generen impacto en la sociedad.

Nos hemos propuesto ser un banco que promueva el desarrollo tanto en servicios financieros, públicos, de infraestructura, con vocación social y sobre todo brindar bienestar a Guatemala con esquemas de financiamiento que generen impacto en la sociedad.

#### 3.1. Principios institucionales

Figura No. 13 Valores institucionales



### 3.2. Propósito estratégico

Ser un aliado financiero que contribuya al desarrollo sostenible y calidad de vida de los guatemaltecos.

### 3.3. Lineamientos estratégicos

- Sostenibilidad: Ser sostenible y generar sostenibilidad con proyectos de crecimiento económico y social, mejora de calidad de vida, generación de inclusión y educación financiera.
- Experiencia al cliente: Brindar la mejor experiencia a nuestros clientes a través de soluciones simples y concretas que respondan a sus necesidades.
- Eficiencia y transparencia: Administrar en forma transparente todos los recursos que nos confían y generar los mejores resultados a través de una gestión eficiente y de excelencia.
- Innovación y transformación digital: Crear y aplicar ideas nuevas para transformar y generar valor.
- Cultura interna renovada: Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo e innovador, desarrollando el talento interno con agilidad, colaboración y enfoque al cliente.

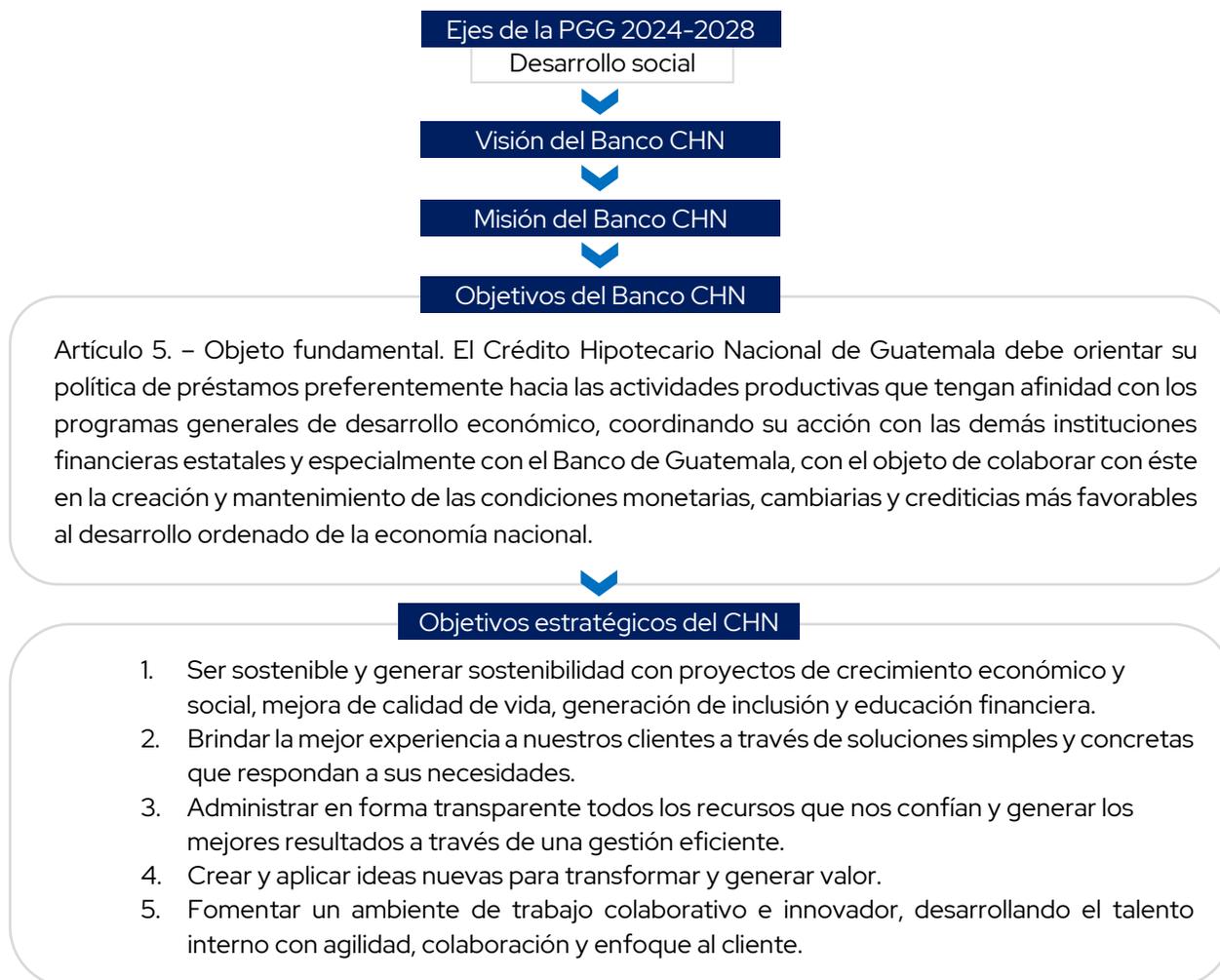
### 3.4. Visión

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.

### 3.5. 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. 14 Alineación de los objetivos estratégicos del Banco CHN 2026**



### 3.6. Análisis y definición estratégica FODA

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 Q1.0 millón, lo que permitirá desconcentrar el riesgo del crédito.
O3	Banca en línea	FO3	Poner a disposición del público la tecnología existente para agilizar sus operaciones y darles confianza en el manejo de la herramienta.	DO3	La deficiencia en los procesos, la reglamentación interna de negocio, la comunicación inadecuada, la falta de pertenencia, hacen de El Crédito no ser competitivo lo que no le permite aprovechar las oportunidades que el mercado financiero le brinda, por lo que existe el compromiso de un cambio.
O4	Generar alianzas estratégicas	FO4	La demanda de servicios bancarios por parte del público, permite que el equipo gerencial del banco busque alternativas de negocios, tales como: Generar alianzas estratégicas a través de la figura de corresponsales no bancarios, bancarizar nuevos segmentos de población, promover 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 buscare 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

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				

### 3.7. Análisis de actores

Dentro del análisis de actores se integran las instancias con las que el Banco CHN tiene objetivos de estado en común principalmente con otras instituciones que apoyan los programas de gobierno. Esta herramienta permite identificar aliados estratégicos que busquen los mismos intereses en pro de la sociedad. También las acciones en conjunto harán que los resultados tengan mayor alcance. Para el Banco CHN se han trabajado convenios interinstitucionales con importantes instancias de gobierno como Ministerios, entidades públicas y privadas, empresas, entre otras.

El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, viene trabajando desde su creación en apoyo a los programas de Gobierno; dentro de su planeación estratégica 2026-2030 contempla el apoyo en varios aspectos a través de la intermediación financiera en el otorgamiento de créditos y prestación de servicios bancarios.

Tabla No. 14 Análisis de actores

No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
1	SEGEPLAN	2	1	0	1	técnicos	Brindar la asesoría en los diferentes niveles de planificación	Nacional
2	SEGEPLAN	1	1	0	1	financieros	Fondo Nacional de Becas Nuestro Futuro	Nacional
3	MINECO	1	1	1	1	financieros	Fondo de innovación tecnológica	Nacional
4	MAGA	1	1	1	1	financieros	Fondo de crédito de apoyo a los medianos y pequeños productores	Nacional
5	MINFIN	1	1	1	1	financieros	Fondo para la Adquisición de Primera Vivienda	Nacional
6	MINEDUC	1	1	1	1	financieros	Fondo del programa de becas de formación técnica laboral en ingles	Nacional

#### 4. Seguimiento a nivel estratégico

Ficha del indicador	
<b>Nombre de la institución:</b>	Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala
<b>Nombre del Indicador</b>	Monto otorgado de microcréditos
Categoría del indicador	Resultado institucional
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada	Desarrollo social
Política Pública Asociada	Política Nacional de emprendimiento "Guatemala Emprende"
<b>Descripción del indicador</b>	Para el año 2026 el CHN ha otorgado Q22.63 en microcréditos
Interpretación	Microcréditos otorgados
Fórmula de cálculo	No. de créditos otorgados

**Ámbito geográfico**

Nacional  
 Regional  
 Departamento  
 Municipio

**Frecuencia de medición**

Mensual  
 Cuatrimestral  
 Semestral  
 Anual

Ficha del indicador	
<b>Nombre de la institución:</b>	Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala
<b>Nombre del Indicador</b>	Monto de créditos otorgados a empresas pyme
Categoría del indicador	Resultado institucional
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada	Desarrollo social
Política Pública Asociada	Política Nacional para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
<b>Descripción del indicador</b>	Para el año 2026 el CHN ha otorgado Q258.62 en créditos a empresas pyme.
Interpretación	Créditos otorgados
Fórmula de cálculo	No. de créditos otorgados

**Ámbito geográfico**

Nacional  
 Regional  
 Departamento  
 Municipio

**Frecuencia de medición**

Mensual  
 Cuatrimestral  
 Semestral  
 Anual

Ficha del indicador	
<b>Nombre de la institución:</b>	Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala
<b>Nombre del Indicador</b>	Monto otorgado de créditos empresariales
Categoría del indicador	Resultado institucional

Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada	Desarrollo social
Política Pública Asociada	Política Nacional para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
<b>Descripción del indicador</b>	Para el año 2026 el CHN ha otorgado Q791.7 en créditos a empresas.
Interpretación	Créditos otorgados
Fórmula de cálculo	No. de créditos otorgados

**Ámbito geográfico**

Nacional  
 Regional  
 Departamento  
 Municipio

**Frecuencia de medición**

Mensual  
 Cuatrimestral  
 Semestral  
 Anual

Ficha del indicador	
<b>Nombre de la institución:</b>	Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala
<b>Nombre del Indicador</b>	Monto otorgado de créditos a Gobierno
Categoría del indicador	Resultado institucional
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada	Desarrollo social
Política Pública Asociada	Política Nacional de desarrollo
<b>Descripción del indicador</b>	Para el año 2026 el CHN ha otorgado Q58.56 en créditos a gobierno
Interpretación	Créditos otorgados
Fórmula de cálculo	No. de créditos otorgados

**Ámbito geográfico**

Nacional  
 Regional  
 Departamento  
 Municipio

**Frecuencia de medición**

Mensual  
 Cuatrimestral  
 Semestral  
 Anual

Ficha del indicador	
<b>Nombre de la institución:</b>	Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala
<b>Nombre del Indicador</b>	Monto otorgado de créditos para vivienda
Categoría del indicador	Resultado institucional
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada	Desarrollo social
Política Pública Asociada	Política General de Gobierno 2024-2028
<b>Descripción del indicador</b>	Para el año 2026 el CHN ha otorgado Q443.69 en créditos para vivienda
Interpretación	Créditos otorgados
Fórmula de cálculo	No. de créditos otorgados

**Ámbito geográfico**

Nacional  
 Regional  
 Departamento  
 Municipio

**Frecuencia de medición**

Mensual  
 Cuatrimestral  
 Semestral  
 Anual

Ficha del indicador	
<b>Nombre de la institución:</b>	Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala
<b>Nombre del Indicador</b>	Monto otorgado de créditos para vivienda
Categoría del indicador	Resultado institucional
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada	Desarrollo social
Política Pública Asociada	Política General de Gobierno 2024-2028
<b>Descripción del indicador</b>	Para el año 2026 el CHN ha otorgado Q517.96 en créditos para FAPRIVI
Interpretación	Créditos otorgados

Fórmula de cálculo	No. de créditos otorgados
--------------------	---------------------------

**Ámbito geográfico**

Nacional  
 Regional  
 Departamento  
 Municipio

**Frecuencia de medición**

Mensual  
 Cuatrimestral  
 Semestral  
 Anual

Ficha del indicador	
<b>Nombre de la institución:</b>	Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala
<b>Nombre del Indicador</b>	Monto otorgado de créditos para consumo
Categoría del indicador	Resultado institucional
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada	Desarrollo social
Política Pública Asociada	Política Nacional de desarrollo
<b>Descripción del indicador</b>	Para el año 2026 el CHN ha otorgado Q1,465.96 en créditos para consumo
Interpretación	Créditos otorgados
Fórmula de cálculo	No. de créditos otorgados

**Ámbito geográfico**

Nacional  
 Regional  
 Departamento  
 Municipio

**Frecuencia de medición**

Mensual  
 Cuatrimestral  
 Semestral  
 Anual

Ficha del indicador	
<b>Nombre de la institución:</b>	Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala
<b>Nombre del Indicador</b>	Monto otorgado de créditos prendarios
Categoría del indicador	Resultado institucional
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada	Desarrollo social
Política Pública Asociada	Política Nacional de desarrollo
<b>Descripción del indicador</b>	Para el año 2026 el CHN ha otorgado Q16.18 en créditos prendarios
Interpretación	Créditos otorgados
Fórmula de cálculo	No. de créditos otorgados

**Ámbito geográfico**

Nacional  
 Regional  
 Departamento  
 Municipio

**Frecuencia de medición**

Mensual  
 Cuatrimestral  
 Semestral  
 Anual

Ficha del indicador	
<b>Nombre de la institución:</b>	Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala
<b>Nombre del Indicador</b>	Monto otorgado de primas de seguros
Categoría del indicador	Resultado institucional
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada	Desarrollo social
Política Pública Asociada	Política Nacional de desarrollo
<b>Descripción del indicador</b>	Para el año 2026 el CHN ha otorgado Q715.00 en primas de seguros
Interpretación	Primas otorgadas
Fórmula de cálculo	No. de primas otorgadas

**Ámbito geográfico**

Nacional  
 Regional  
 Departamento  
 Municipio

**Frecuencia de medición**

Mensual  
 Cuatrimestral  
 Semestral  
 Anual

Ficha del indicador	
<b>Nombre de la institución:</b>	Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala
<b>Nombre del Indicador</b>	Monto otorgado de primas de fianzas
Categoría del indicador	Resultado institucional
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada	Desarrollo social
Política Pública Asociada	Política Nacional de desarrollo
<b>Descripción del indicador</b>	Para el año 2026 el CHN ha otorgado Q53.5 en primas de fianzas
Interpretación	Primas otorgadas
Fórmula de cálculo	No. de primas otorgadas

**Ámbito geográfico**

Nacional  
 Regional  
 Departamento  
 Municipio

**Frecuencia de medición**

Mensual  
 Cuatrimestral  
 Semestral  
 Anual

Ficha del indicador	
<b>Nombre de la institución:</b>	Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala
<b>Nombre del Indicador</b>	Monto de comisiones por servicio de almacenaje
Categoría del indicador	Resultado institucional
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada	Desarrollo social
Política Pública Asociada	Política Nacional de desarrollo
<b>Descripción del indicador</b>	Para el año 2026 el CHN ha otorgado Q8.7 en servicios de almacenaje
Interpretación	Comisiones por almacenaje
Fórmula de cálculo	Cantidad de comisiones

**Ámbito geográfico**

Nacional  
 Regional  
 Departamento  
 Municipio

**Frecuencia de medición**

Mensual  
 Cuatrimestral  
 Semestral  
 Anual

## II. Compromisos y resultados

- Las Gerencia comerciales y departamentos adscritos serán las responsables del alcance de las metas conforme el programa establecido.
- Las Gerencia comerciales deben exigir a sus asesores y promotores de negocios resultados conforme las metas establecidas.
- Los responsables de los Departamentos Adscritos deben velar porque sus metas sean alcanzadas.
- La Gerencia Financiera deberá realizar una buena administración de los recursos financieros logrando mayores ingresos por el lado de las inversiones y una reducción de costos por el lado de los depósitos.
- La Gerencia Financiera, la Gerencia de Fideicomiso y la Gerencia de Asesoría Jurídica deberán realizar las gestiones administrativas y judiciales para la recuperación de las operaciones de sobregiros en cuentas de depósitos monetarios, o bien sacarlas fuera de las cuentas de balance previa autorización de Junta Directiva.
- El Departamento de Cobros, deberá realizar la cobranza de los créditos caídos en mora y en vencidos, así como atender lo relacionado con la reducción del indicador de mora conforme el porcentaje establecido dentro del Plan Operativo Anual.
- La Gerencia de Banca de Personas, previo al traslado y apertura de nuevas agencias, deberán evaluar el impacto financiero y el retorno de la inversión; apoyándose en todo caso con la Gerencia Administrativa y Financiera.
- Las Gerencias: Administrativa, Riesgos, Cumplimiento, Jurídico, Recursos Humanos, Operaciones, Auditoría Interna, deberán dar el soporte necesario a las gerencias relacionadas con el negocio, facilitando recursos y prontas soluciones.

- Las Gerencias Administrativa, Financiera, y Recursos Humanos, conjuntamente con Auditoría Interna, serán las responsables de vigilar que los gastos se ejecuten conforme el presupuesto, observando en todo caso el crecimiento del negocio conforme el programa establecido.
- La Gerencia de Planificación y Desarrollo, será la encargada de vigilar la gestión de negocios de todas las unidades de la Institución, así como deberá crear mecanismos de medición y control considerando mitigadores de riesgo en conjunto con la Gerencia de Riesgos.
- La Gerencia General, ha dejado las disponibilidades presupuestarias, para la compra de mobiliario y equipo, vehículos, remodelaciones para el traslado, apertura de nuevas agencias o puntos de servicios, pago de comisiones, capacitaciones, contratación de servicios, contratación de personal temporal, todo en apoyo a los nuevos negocios.
- Se han dejado recursos para atender la gestión de negocio y la cobranza, con la finalidad de impulsar la colocación de recursos y reducir el índice de morosidad.
- Recursos disponibles para promoción y publicidad
- Recursos disponibles para las operaciones de los Departamentos Adscritos