



# Experiencia en la Gestión de la Planificación Estratégica y la Gestión de Proyectos

Gerencia de Planeación y Proyectos

Julio 2022



BANCO DE MÉXICO

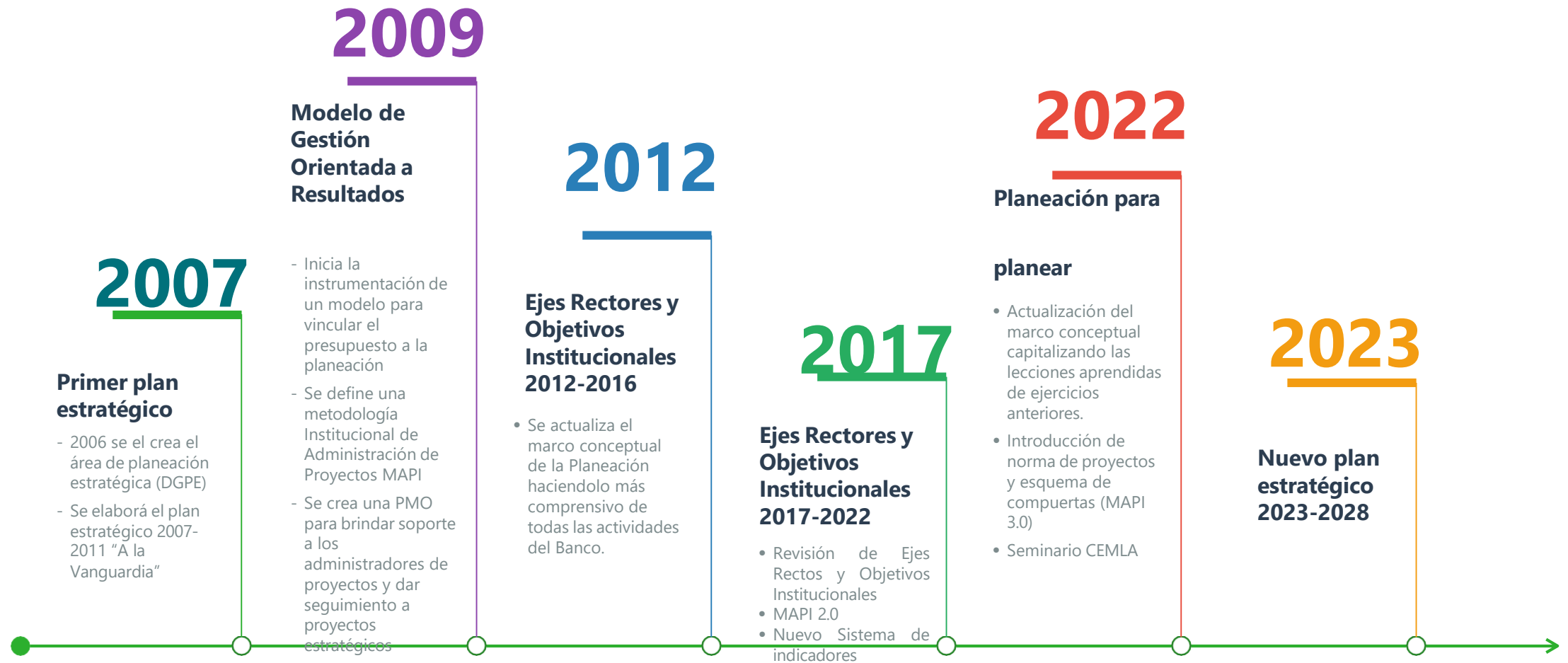
# Contenido

1. Objetivos de la planeación en BdM
2. Línea de tiempo
3. Estructura organizacional
4. Proceso de planeación estratégica institucional
  - **Definición de la estrategia**
  - Planeación
  - Seguimiento
  - Evaluación
5. Gestión de proyectos
6. Factores críticos de éxito

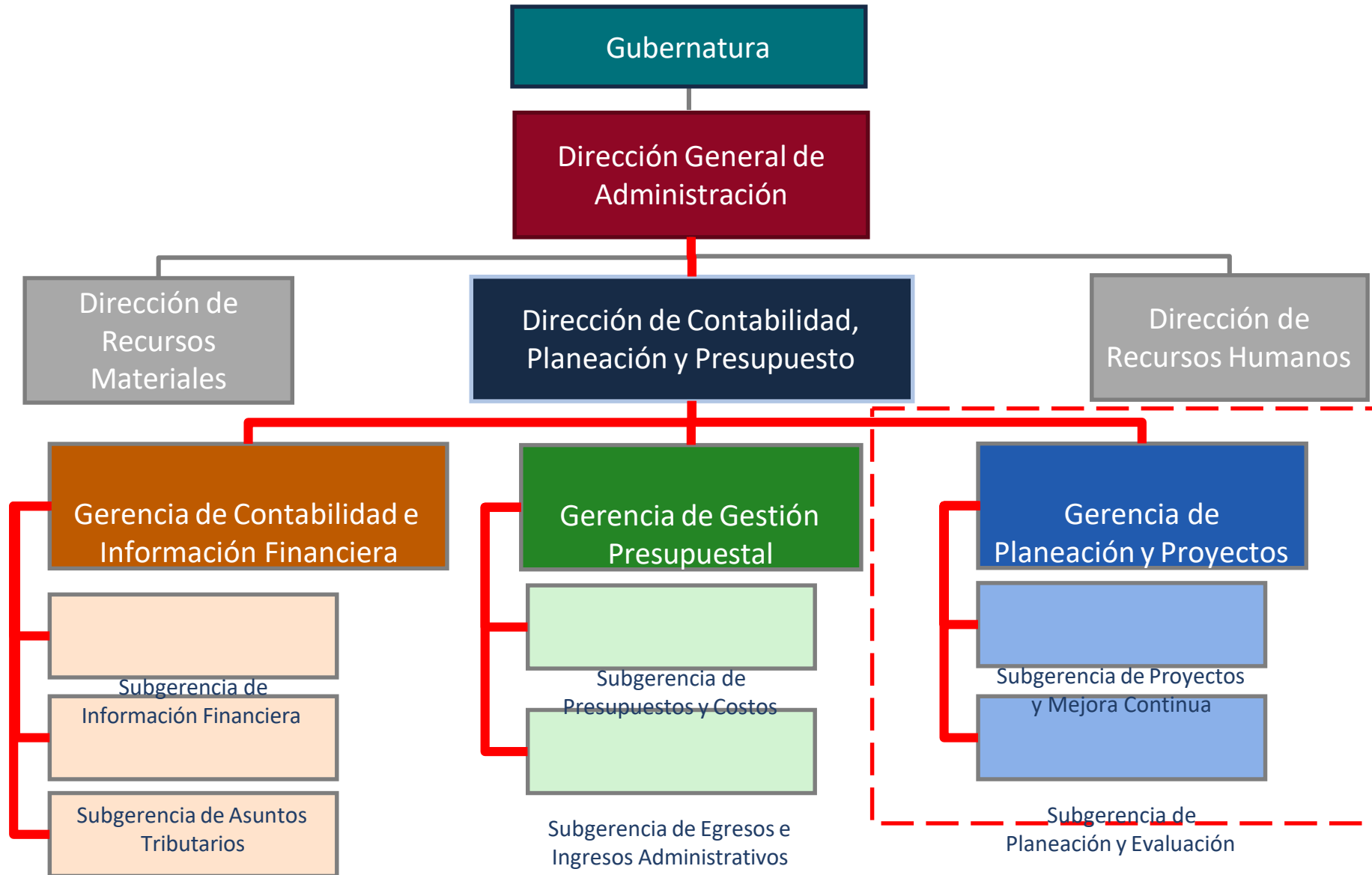
# 1. Objetivos de la planeación en Banco de México

- **Definir las prioridades** y enfocar los esfuerzos de la institución.
- Vincular el uso de los **recursos presupuestales al logro de los resultados** esperados.
- **Facilitar la gestión del Banco** a través de prácticas y herramientas estandarizadas.
- **Comunicar de claramente** a los trabajadores **las prioridades de la institución**.
- **Promover la colaboración** y el aprovechamiento de **sinergias** entre las áreas.
- Estrechar la relación entre los fines perseguidos por el Banco y la aportación individual sus trabajadores, **alineando la evaluación del desempeño al logro de los objetivos de la Institución**.
- **Promover la transparencia y rendición de cuentas** sobre los objetivos y los resultados obtenidos.

## 2. Línea de tiempo



### 3. Estructura organizacional



Subgerencia de  
Contabilidad

## Anexo 1. Estructura Organizacional GPP

## 4. Proceso de planeación estratégica institucional

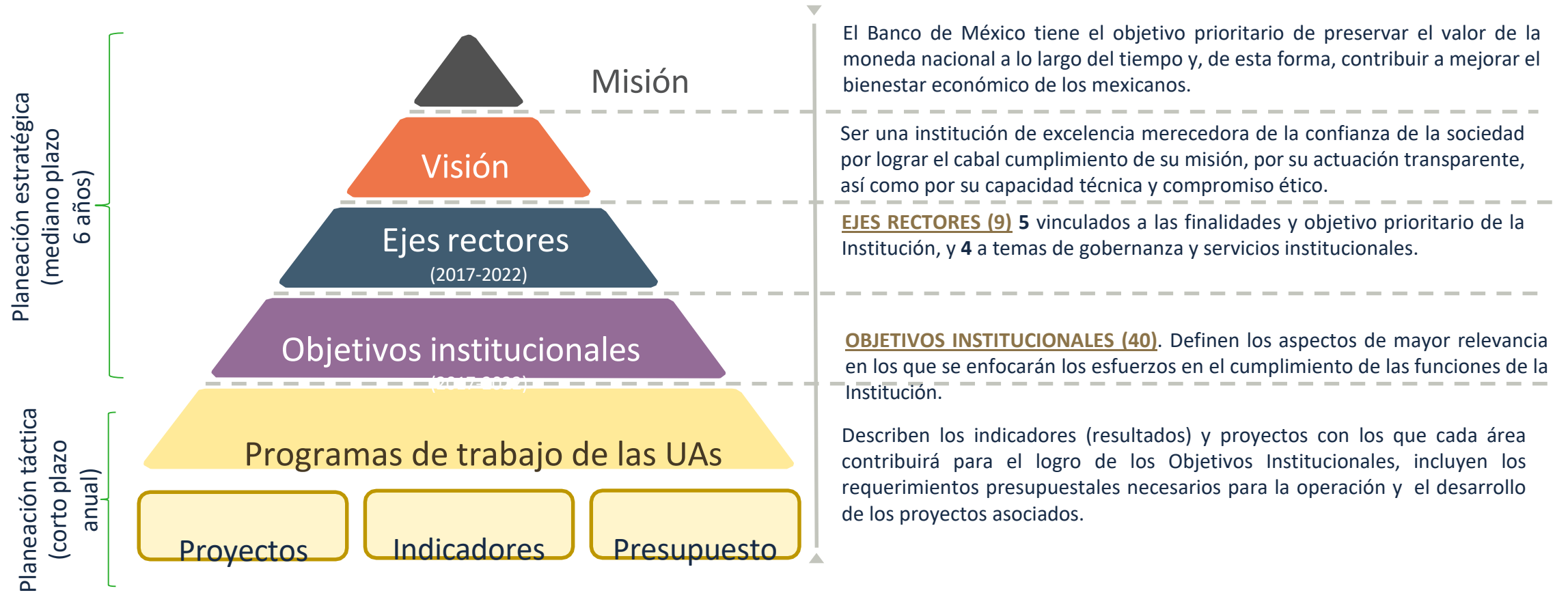
El proceso de planeación estratégica institucional se compone de 5 etapas que se ejecutan por distintos actores y con periodicidades diversas de acuerdo a su naturaleza.



JG.- Junta de Gobierno del Banco de México

# 4.1 Definición de la estrategia

## Elementos del marco de planeación actual



[Anexo 3. Ejes Rectores y Objetivos Institucionales 2017-2022](#)



## [Anexo 4. Guía de conceptos metodológicos](#)

## 4.1 Definición de la estrategia *(continuación)*

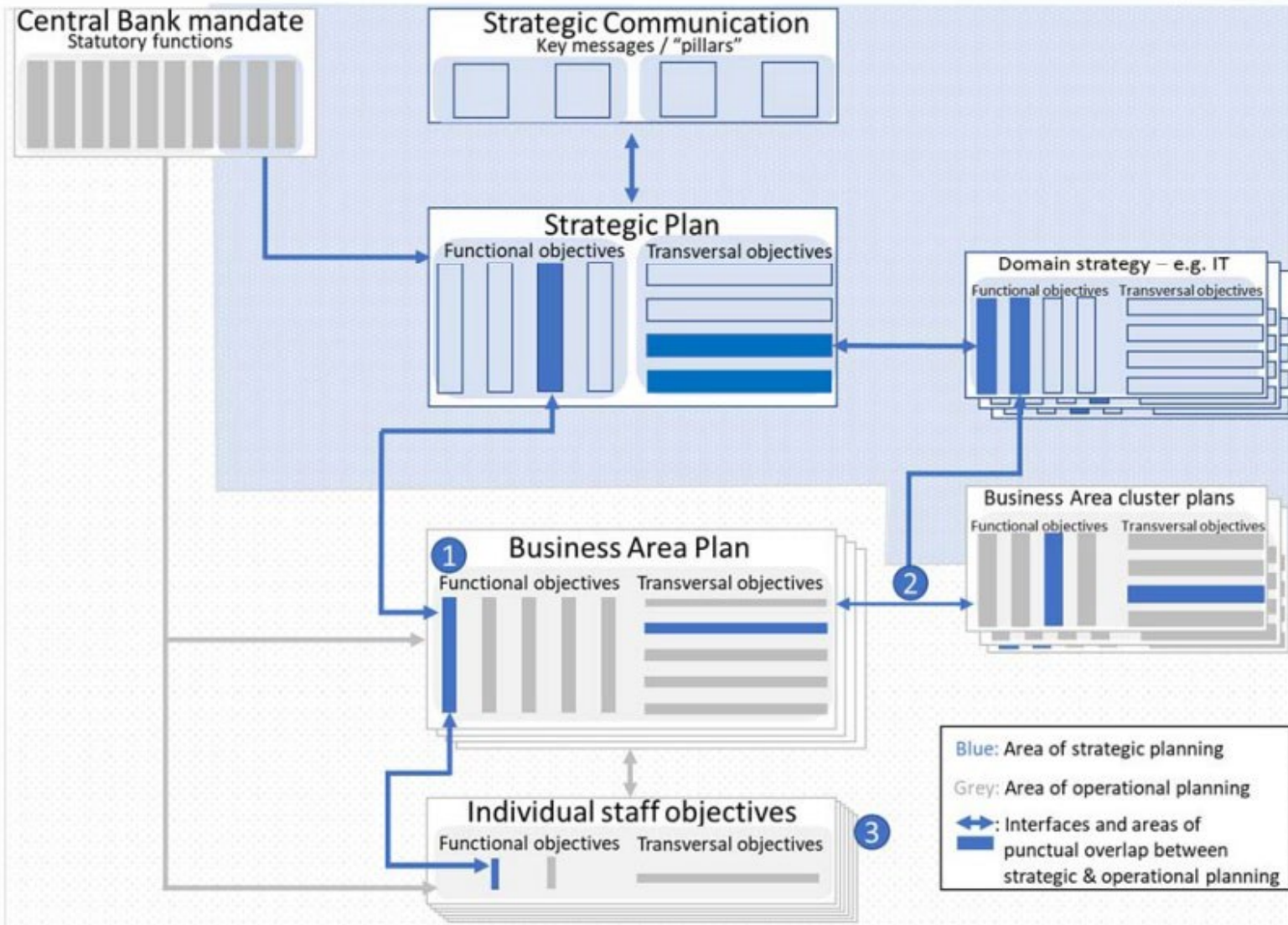
### Tendencias observadas en la PE de BC (Planeación estratégica vs Planeación operativa)<sup>1</sup>

- En 16 de 27 bancos centrales, cada objetivo operacional (actividad o proyecto) incluido en los planes anuales de las áreas es explícitamente ligado a uno o varios objetivos de la estrategia.
- Los objetivos estratégicos son “cascadeados” a cada uno de los colaboradores de la institución típicamente a través de modelos de gestión del desempeño.
- Sin embargo, la planeación estratégica no necesariamente debería “cascadearse” de la misma forma que el mandato y manual de organización .
  - El **mandato** es una definición estable que abarca todas las responsabilidades de una institución. Por lo tanto, todo objetivo operacional debe poder alinearse al mandato, lo que restringe la discrecionalidad de las actividades.
  - En contraste, **la planeación estratégica** se espera que defina las prioridades de transformación y desarrollo de capacidades de mediano plazo de una institución. La posibilidad de que todas las actividades puedan ser ligadas a la estrategia es un indicativo de que la definición pudiera ser muy amplia.
- En la actualidad, muchos bancos centrales reconocen la necesidad de delinear los ámbitos de la planeación estratégica y la planeación operativa, así como las relaciones entre ambas.

<sup>1</sup> (2020) Banco Central Europeo, The strategy function in central Banks & public financial institutions.

## 4.1 Definición de la estrategia (continuación)

### Tendencias observadas en la PE de BC (Planeación estratégica vs Planeación operativa)



#### Distinción de la estrategia del resto de objetivos operacionales:

- Sólo algunas áreas participan directamente en el plan estratégico
- Los objetivos estratégicos están ligados a temas funcionales (ej. mejora al marco e instrumentos de política monetaria, moneda digital del banco central, finanzas verdes) o en temas transversales (ej. digitalización, fortalecimiento de la resiliencia)
- Pueden existir estrategias específicas para dominios particulares (ej. TI, HHRR) ligadas a la estrategia institucional
- Pueden existir planes para un grupo de áreas que compartan finalidades en común.

## 4.1 Definición de la estrategia *(continuación)*

### Tendencias observadas en la PE de BC (Planeación estratégica vs Planeación operativa)

#### Contenido de los planes estratégicos

- A diferencia del sector privado en donde se observan planes estratégicos con un número limitado de iniciativas y proyectos (entre 5 y 10), en la muestra de bancos centrales analizados sólo la mitad tenían un plan con 10 o menos objetivos estratégicos; 25% ha definido entre 10 y 20; y 25% tiene más de 20 objetivos estratégicos
- En 3 de 4 bancos centrales analizados, su plan estratégico combina objetivos asociados con temas funcionales con objetivos asociados a retos transversales; en una cuarta parte de los planes estratégicos restantes sus planes estratégicos contienen únicamente retos transversales (ej. Innovación, digitalización, resiliencia)
- La mayoría de planes estratégicos contienen o hacen referencia a los siguientes elementos: Visión (79%), Misión (58%), Valores (58%) y principios guía (29%).

#### Utilidad de la estrategia para la priorización y asignación de recursos

- La mayoría de los expertos entrevistados coinciden en que los planes estratégicos deben evolucionar de ser un amplio catálogo de intenciones a un portafolio concreto de iniciativas en los que claramente se definan la agenda de cambio de mediano plazo y que esto sirva para la priorización de recursos.

#### Capa de comunicación externa

- Se observa que un número importante de bancos centrales han creado una capa de comunicación para la difusión de la estrategia y sus resultados.

## 4.1 Definición de la estrategia (continuación)

### Fortalezas y oportunidades del marco de planeación actual de BdM

#### Fortalezas

- Definición amplia y comprensiva de objetivos institucionales que permite vincularlos fácilmente a las actividades de la mayoría las Unidades Administrativas (Planes de Trabajo), a la gestión del desempeño individual, a la identificación de procesos, entre otros.
- El marco promueve una definición del presupuesto basada en resultados al vincular los Planes de Trabajo de las UAs con sus requerimientos presupuestales.
- Se ha logrado homologar un método para la presentación y seguimiento de los Programas de Trabajo de las Unidades Administrativas a la JG. Este método incluye un tablero de control del avance de indicadores y proyectos.
- Se elabora un Programa de Trabajo Institucional anualmente que coadyuva a la transparencia y rendición de cuentas de la institución con la sociedad.
- El marco existente ha facilitado responder requerimientos externos de información de autoridades de fiscalización y de transparencia.

#### Áreas de oportunidad

- Al ser una definición tan amplia no facilita la identificación de prioridades y la consecuente asignación de recursos.
- Se definen los “qué” se pretende lograr, pero no los “cómo”. Es decir, no se definen las iniciativas o líneas de acción general que faciliten la colaboración y alineación de los esfuerzos de las áreas a iniciativas comunes.
- Las UAs establecen su contribución a los objetivos institucionales de manera independiente, lo que genera brechas en la coordinación de algunos temas y que se mantenga una cultura de silos.
- Se han desarrollado estrategias para temas específicos (Ej. Sistemas de Pagos, Inclusión financiera, etc.) cuyo marco conceptual no necesariamente es consistente con el institucional.

## 4.1 Definición de la estrategia (continuación)

### Propuesta de proceso:



1 Una vez aprobado el Plan Estratégico, se trabajará durante 2023 en definir los indicadores y proyectos concretos que se llevarán a cabo para su consecución

# 4.1 Definición de la estrategia

## Semana de planeación

- Con el objeto de **captar la opinión de los trabajadores y hacerlos partícipes del proceso**, se llevó a cabo la **Semana de Planeación**, en la que a través de un **encuesta**, una **feria con expertos** de los distintos temas (Centro y Legaria) y **buzones**, se recibieron iniciativas a considerarse en la definición del nuevo plan institucional.
- Participaron alrededor de 782 colaboradores del Banco y se recibieron 1,066 propuestas de iniciativas (muchas de ellas similares).
- Clasificación de iniciativas conforme a los temas en los que estarán organizados los asesores de planeación:
  - Servicios corporativos, control y mejores formas de trabajar, 80% (275+573)
  - Medios de pago y sistema financiero competitivos y eficientes, 14% (146)
  - Estabilidad de precios y financiera, 7% (72)



Anexo 4. Campaña de comunicación



## 4.1 Definición de la estrategia

### Esquema de trabajo de los Asesores de Planeación

Con el objeto de capitalizar las **áreas de conocimiento y experiencia de los asesores**, así como lograr una interacción dinámica y constructiva al interior de cada grupo, se propone que se desarrolle en **tres grupos de trabajo**:

Grupo de Trabajo	Ejemplos de temáticas
Política Monetaria y Estabilidad Financiera	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mecanismos de interacción en materia de estabilidad financiera y política económica.</li><li>• Sinergias en el uso y análisis información.</li></ul>
Medios de Pago, Competencia, Transparencia e Inclusión Financiera	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistemas de pagos eficientes (efectivo y medios electrónicos).</li><li>• Mecanismos para promover la efectividad, eficiencia y competencia en el sector financiero.</li></ul>
Servicios Institucionales y Control	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eficiencia operativa en servicios institucionales y sistemas de control.</li></ul>



## 4.2 Planeación

- Las áreas elaboran sus **Programas de Trabajo anuales**, a través de los cuales identifican los Objetivos Institucionales en los que contribuirán.
- Para cada Objetivo Institucional proponen:
  - **Indicadores y metas** que permitirán evaluar el logro de los objetivos.
  - **Proyectos** para alcanzar los objetivos.
  - **Otras actividades.**
- Se elaboran análisis de viabilidad de iniciativas con presupuesto  $\geq 4$  mdp y análisis costo beneficio de proyectos con presupuesto  $\geq 5$  mdp).<sup>1</sup>
- Una vez que los Programas de Trabajo son aprobados, se definen los objetivos de desempeño de los trabajadores alineados a lo descrito en los Programas de Trabajo.

### Rol de la GPP

- Coordina la elaboración y presentación de los Programas de Trabajo a la Junta de Gobierno
- Asesora a las áreas en la identificación de indicadores y definición de metas. Se cuenta con una metodología para la definición de indicadores.
- Asesora a las áreas en la identificación, descripción y planeación de sus proyectos. Se cuenta con una norma y metodología de administración de proyectos institucionales.
- Retroalimenta los análisis costo beneficio y vigila que cumplan con los estándares metodológicos definidos.
- Identifica sinergias y proyectos colaborativos, elaborando portafolios de proyectos regulatorios, de TI y de infraestructura inmobiliaria.
- Precarga los objetivos de los titulares de las áreas alineándolos a los de su Programa de Trabajo.

<sup>1</sup> Las iniciativas y proyectos para los que se realicen un análisis de viabilidad integrarán un Libro Blanco o Memoria Documental para transparentar y rendir cuentas de las gestión del

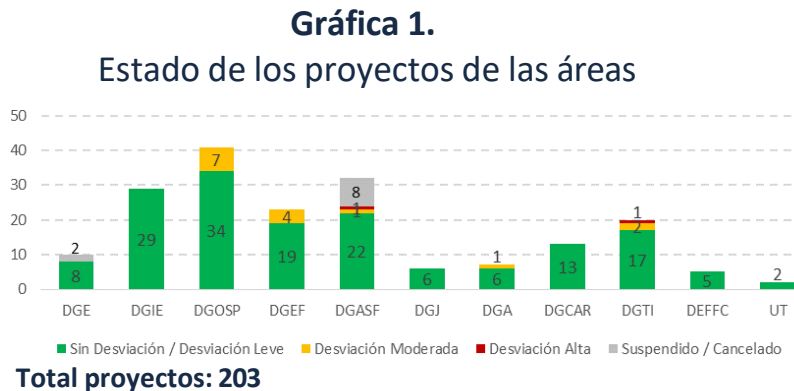
proyecto. Lo anterior conforme a la norma *“Lineamientos para la integración de Libros Blancos y Memorias Documentales.”*

## 4.3 Seguimiento

### Informe cuatrimestral de seguimiento del Programa de Trabajo

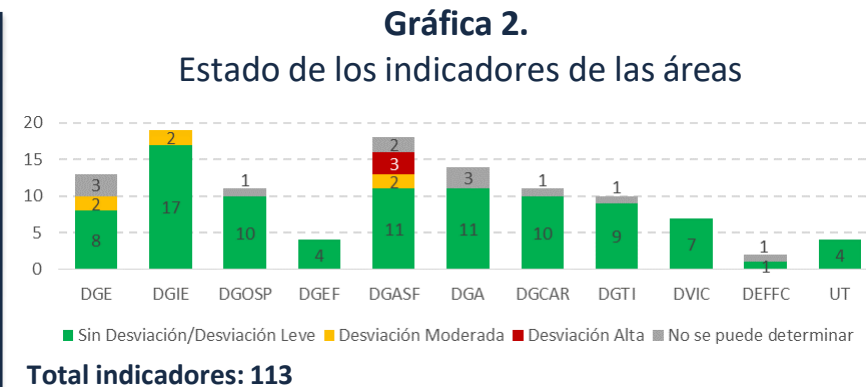
Una vez aprobado los indicadores y proyectos de los **Programas de Trabajo** de las áreas, cada cuatrimestre se informa su estado y se realiza una presentación de aquellos proyectos que tuvieron avances o desviaciones significativas.

#### Ejemplo Informe:



### Rol de la GPP

- Seguimiento de indicadores y proyectos e integración del informe.
- Asesoría a las áreas en la administración de sus proyectos y elaboración de libros blancos o memorias documentales.
- Publicación de indicadores de transparencia.



ER/# PT	Proyecto	Fecha Inicio	Fecha Fin	% Planeado	% Completado	Semáforo
<b>ER3. Contribuir al mantenimiento de la estabilidad y adecuado funcionamiento del sistema financiero</b>						
3	Elaboración de propuesta regulatoria para robustecer las actividades del servicio fiduciario	may-17	ene-19	69%	41%	●
4	Actualización de la regulación bancaria (31 requerimientos) para operar instrumentos derivados, Circular 4/2012	abr-17	nov-18	70%	60%	●
N1	Modificaciones al régimen para emisión de obligaciones subordinadas ( <i>incorporado durante el año</i> )	sep-17	ago-18	75%	85%	●

ER/#	Indicador	Cierre 2017	Observado 1T 2018	Observado 2T 2018	Meta 2T 2018	Semáforo
<b>ER6. Asegurar que el Banco cuente con capital humano de excelencia, con un alto compromiso ético y de servicio público <sup>1</sup></b>						
1	<b>Índice de atracción de talento</b> Porcentaje de contratados Tab I a través de mecanismos de atracción institucional (portal de empleo, vínculo con universidades, servicio social y redes sociales).	61%	66%	61%	60%	●
2	<b>Adopción de Trabajo a Distancia (TaD)</b> Número de personas con un acuerdo de trabajo a distancia. ( <i>Ajustado</i> )	ND	45	46	30	●

**Nota:** Cabe señalar, que adicionalmente se presenta trimestralmente a la Junta de Gobierno el avance del ejercicio del presupuesto.

## 4.4 Evaluación

- Al cierre de cada año se evalúan la vigencia de los Ejes Rectores y Objetivos Institucionales y, en su caso, se realizan ajustes a los mismos para reflejar posibles cambios en las prioridades del Banco.
- El desempeño se evalúa en función de los resultados obtenidos en los **indicadores y proyectos descritos en los Programas de Trabajo**. Esta evaluación forma parte de la evaluación del desempeño de los titulares de las áreas y se alinea con el resto de los trabajadores del Banco.
- Como parte de la rendición de cuentas y transparencia del Banco de México con la sociedad anualmente se publica el **Programa de Trabajo Institucional**<sup>2</sup>, en el cual se destacan los logros obtenidos durante el año, así como las acciones a desarrollar en el mediano plazo.
- En este documento se explica visualmente y en un lenguaje sencillo las actividades que desarrolla el Banco de México.

### Rol de la GPP




- Coordinación de la elaboración y publicación del **Programa de Trabajo Institucional**.
- Se evalúa el cumplimiento de **indicadores y proyectos** descritos en los Programas de Trabajo y se vincula a la evaluación del desempeño de los titulares de las áreas.



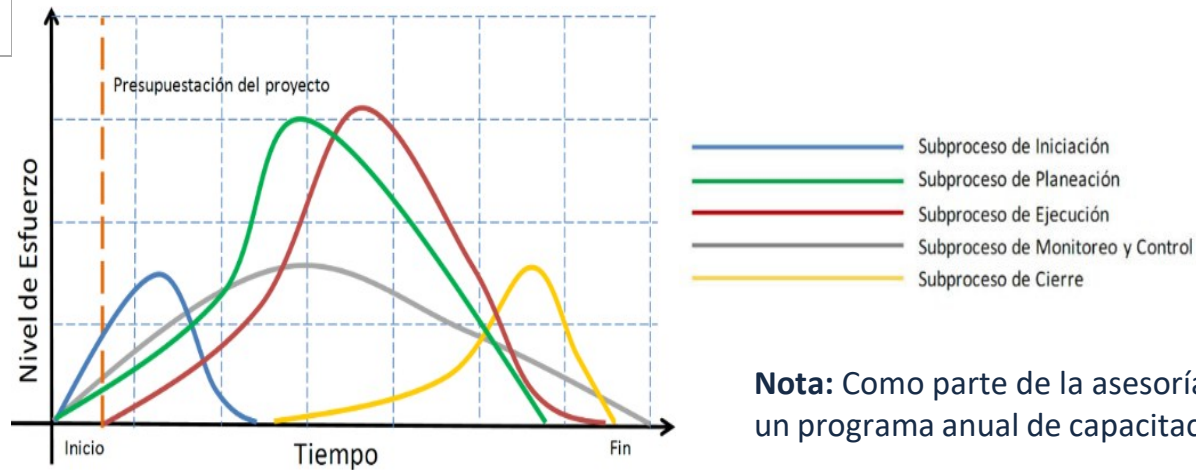
<sup>2</sup> Programa de Trabajo: <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/programa-de-trabajo-institucional/programa-trabajo-plan-banco-m.html>


# 5. Gestión de Proyectos

## Metodología de Administración de Proyectos Institucional (MAPI) 3.0

Iniciación	Planeación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
1. Análisis de Viabilidad de una Iniciativa 	1. Definir el alcance y los recursos en detalle	1. Integrar el equipo y ejecutar las actividades del Plan de Trabajo	1. Revisar el estado y los recursos	1. Cerrar las adquisiciones
2. Identificar riesgos de inceptión	2. Elaborar el Plan de Trabajo	2. Coordinar y supervisar las tareas	2. Evaluar los cambios y nuevos requerimientos	2. Liberar recursos
3. Elaborar el Análisis Costo - Beneficio 	3. Planear y registrar las adquisiciones	3. Dar seguimiento a las acciones de mitigación y acciones alternas	3. Dar seguimiento a los riesgos	3. Elaborar y presentar el Acta de Cierre
4. Integrar la iniciativa o el proyecto al portafolio	4. Planear la mitigación de los riesgos		4. Monitorear y controlar las adquisiciones	4. Archivar la información
5. Presentar el portafolio de iniciativas y proyectos para autorización	5. Revisar, aprobar y difundir el Plan de Trabajo 		5. Generar y presentar el reporte del estado	
6. Priorizar iniciativas y proyectos				

Interacción de los Subprocesos en el Tiempo



 Compuertas observadas en cada subproceso

El detalle de las actividades varía dependiendo el Nivel del proyecto con respecto a su presupuesto o si se requiere administrar riesgos del proyecto

**Nota:** Como parte de la asesoría y seguimiento de los proyectos se imparte un programa anual de capacitación en la materia.



## 5. Gestión de Proyectos

### Rol de la Oficina de Proyectos (PMO)

- Desarrolla procesos, metodologías y herramientas que dan soporte a la Administración de Proyectos
- Asesora y brinda soporte a los administradores de proyectos sobre la aplicación de la metodología
  - Brinda retroalimentación sobre análisis de viabilidad de iniciativas y de análisis costo-beneficio de proyectos
  - Vigila la correcta ejecución de las compuertas definidas en metodología
  - Brinda soporte en la elaboración de planes de trabajo de proyectos de relevancia institucional
  - Colabora en la elaboración de memorias documentales y libros blancos
- Genera informes ejecutivos dirigidos a la Junta de Gobierno sobre el estado del portafolio de proyectos del Banco
- Identifica sinergias entre proyectos y establece vínculos entre las Unidades Administrativas
- Coordina la Capacitación en Administración de Proyectos
- Administra proyectos de la DCPD



## 6. Factores críticos de éxito

- Patrocinio de la Junta de Gobierno, el Gobernador y los cuadros directivos
- Hacer partícipes a los diferentes niveles de la organización en la definición de la estrategia
- Entender que el marco de planeación y sus herramientas deben ser útiles en primera instancia para las áreas
- Contar con objetivos precisos y medibles
- Integrar acciones concretas en planes de trabajo
- Vincular la estrategia al presupuesto
- Dar seguimiento a los programas de trabajo
- Alinear los incentivos al logro de los objetivos estratégicos
- Administrar el cambio a lo largo de la institución
- Comunicar claramente la estrategia y el papel que cada uno de los empleados juega en su instrumentación

**¡Gracias!**

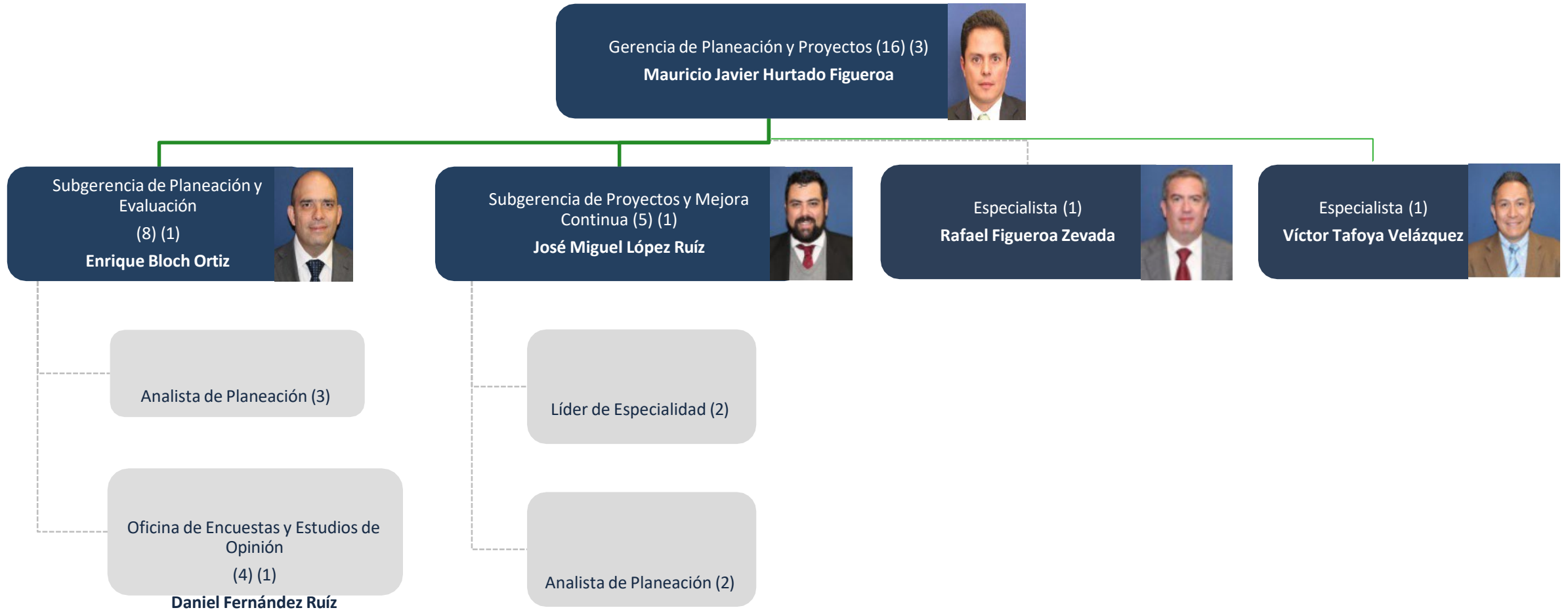
**Preguntas y respuestas**



BANCO DE MÉXICO

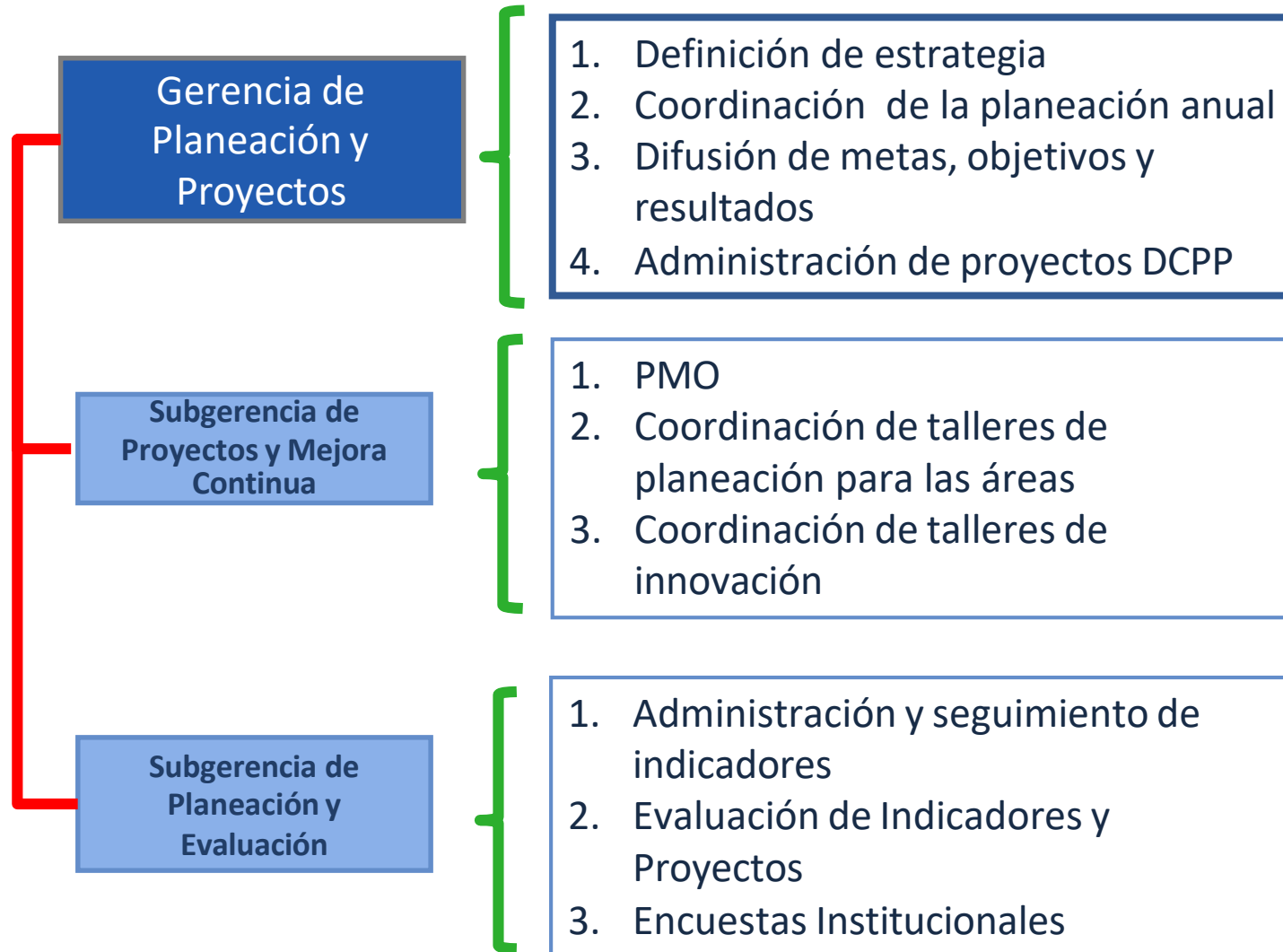
[www.banxico.org.mx](http://www.banxico.org.mx)

# Anexo 1. Estructura organizacional GGP



# Anexo 1. Estructura Organizacional *(continuación)*

## Funciones GPP



## Anexo 2. Atribuciones de la GPP<sup>1</sup>

- Coordinar el **proceso de planeación estratégica institucional**, con la finalidad de coadyuvar en la definición de los objetivos de mediano y largo plazo de la Institución.
- Coordinar la elaboración del **programa de trabajo institucional y los programas de trabajo** de las áreas, así como dar seguimiento y evaluar su cumplimiento.
- Difundir entre el personal las metas y objetivos de la estrategia y el programa de trabajo institucional, así como los resultados de su cumplimiento.
- **Promover programas de modernización de los procesos** a través de los cuales se realizan las funciones institucionales, buscando su congruencia con los objetivos y prioridades estratégicas del Banco.
- Brindar **seguimiento a proyectos de interés institucional**, para informar oportunamente a la Junta de Gobierno acerca de su evolución y desempeño.
- Coordinar la elaboración de encuestas institucionales internas dirigidas al personal, para evaluar la calidad y satisfacción de los servicios corporativos.

<sup>1</sup> Artículo 27 del Reglamento Interior del Banco de México, atribuciones de la Dirección de Contabilidad, Planeación y Presupuesto

[Regresar](#)

# Anexo 3.

## Ejes Rectores y Objetivos Institucionales 2017-2022

### Eje Rector 1

Asegurar que la sociedad cuente con una moneda nacional segura y eficiente

### Eje Rector 2

Mantener un entorno de inflación baja y estable, instrumentando eficientemente las políticas monetaria y cambiaria

### Eje Rector 3

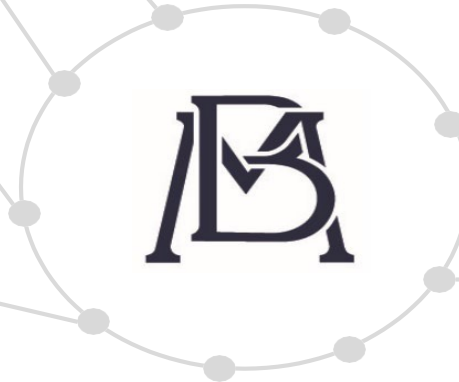
Contribuir al mantenimiento de la estabilidad y adecuado funcionamiento del sistema financiero

### Eje Rector 4

Promover que la sociedad cuente con más servicios financieros y de pagos accesibles y de calidad

### Eje Rector 5

Mantener un riguroso análisis del entorno en el que se desarrolla el Banco de México para emitir recomendaciones de políticas públicas que contribuyan a la estabilidad de precios y financiera, así como al crecimiento económico



### Eje Rector 6

Asegurar que el Banco cuente con capital humano de excelencia, con un alto compromiso ético y de servicio público

### Eje Rector 7

Fortalecer la transparencia, comunicación y vinculación del Banco con la sociedad

### Eje Rector 8

Asegurar que el Banco cuente con procesos operativos eficientes y sujetos a un adecuado esquema de control interno y administración de riesgos

### Eje Rector 9

Procurar una gestión integral de la información, así como fortalecer su análisis y procesamiento

[Regresar](#)

# Anexo 3.

## Ejes Rectores y Objetivos Institucionales 2017-2022

### Eje Rector 1 Asegurar que la sociedad cuente con una moneda nacional segura y eficiente.

1. Mejorar las capacidades y eficiencia del Banco para satisfacer la demanda de moneda nacional, con la calidad requerida por la sociedad.
2. Inhibir la falsificación de moneda nacional.
3. Ampliar el conocimiento y capacidades del Banco respecto a las innovaciones tecnológicas en materia de monedas electrónicas.

### Eje Rector 2 Mantener un entorno de inflación baja y estable, instrumentando eficientemente las políticas monetaria y cambiaria.

4. Proveer análisis económico y financiero relevante para el diseño e implementación eficiente de la política monetaria y cambiaria.
5. Instrumentar y comunicar eficientemente las decisiones de política monetaria para consolidar el anclaje de las expectativas de inflación.
6. Mantener las mejores prácticas en el régimen de inversión de la reserva internacional y su administración.

### Eje Rector 3 Contribuir al mantenimiento de la estabilidad y adecuado funcionamiento del sistema financiero

7. Mantener actualizado el marco regulatorio del sistema financiero y sus infraestructuras para que sea efectivo y acorde al contexto nacional e internacional.
8. Fortalecer el esquema de supervisión para garantizar el cumplimiento de las disposiciones.
9. Fortalecer el análisis para identificar oportunamente riesgos en el sistema financiero, así como para diseñar e instrumentar medidas para mitigarlos.
10. Promover las buenas prácticas en el sistema financiero y sus infraestructuras.

11. Desarrollar análisis e instrumentar acciones que mitiguen el riesgo de operaciones ilícitas dentro del sistema financiero.

### Eje Rector 4 Promover que la sociedad cuente con más servicios financieros y de pagos accesibles y de calidad.

12. Impulsar el uso de sistemas de pago electrónicos seguros y eficientes.
13. Promover la transparencia de las características y costos de los servicios financieros y medios de pago a fin de que los usuarios puedan tomar mejores decisiones.
14. Proveer análisis de las condiciones de competencia y fortalecer las medidas de protección de los intereses del público.
15. Eliminar barreras a la innovación y desarrollo de servicios financieros y medios de pago.
16. Promover la inclusión y educación financiera.

### Eje Rector 5 Mantener un riguroso análisis del entorno en el que se desarrolla el Banco de México para emitir recomendaciones de políticas públicas que contribuyan a la estabilidad de precios y financiera, propiciando el crecimiento económico.

17. Desarrollar estudios orientados a emitir recomendaciones de política económica que contribuyan a la estabilidad de precios y financiera, propiciando el crecimiento económico.
18. Asegurar la coordinación con otras autoridades financieras y organismos internacionales.
19. Mantener las mejores prácticas en el desempeño de la función como agente financiero del Gobierno Federal.
20. Coadyuvar a la eficacia de los intermediarios financieros de fomento.

Ejes rectores



# Anexo 3.

## Ejes Rectores y Objetivos Institucionales 2017-2022

### **Eje Rector 6 Asegurar que el Banco cuente con capital humano de excelencia, con un alto compromiso ético y de servicio público.**

21. Mantener incentivos adecuados para atraer y retener a personal de excelencia.
22. Fortalecer el desarrollo del capital humano mediante esquemas de formación y movilidad interna.
23. Seleccionar metódicamente los cuadros de reemplazo.
24. Fortalecer la equidad interna y la diversidad.
25. Consolidar una cultura de compromiso ético y de servicio público.

### **Eje Rector 7 Fortalecer la transparencia, comunicación y vinculación del Banco con la sociedad.**

26. Fortalecer la transparencia garantizando el máximo acceso a la información de interés público, salvaguardando el cumplimiento de las responsabilidades de la Institución.
27. Fortalecer la comunicación y vinculación del Banco con sus distintas audiencias externas e internas.
28. Promover y mejorar las prácticas de responsabilidad social de la Institución.

### **Eje Rector 8 Asegurar que el Banco cuente con procesos operativos eficientes sujetos a un adecuado esquema de control interno y administración de riesgos.**

29. Fortalecer la administración de riesgos, el sistema de control interno y la continuidad operativa de los procesos críticos del Banco.
30. Mantener la efectividad de la auditoría interna y mejorar su gobernanza.
31. Reforzar la seguridad corporativa e informática del Banco.

32. Procurar la eficiencia operativa a través de la sistematización y estandarización de procesos.

33. Mantener actualizado el marco normativo y asegurar su observancia.

34. Mejorar la eficiencia de la estructura organizacional.

35. Asegurar la calidad, eficiencia y oportunidad de los servicios al interior del Banco, así como de la infraestructura inmobiliaria y tecnológica.

36. Fortalecer el proceso de planeación y presupuestación institucional, así como los mecanismos de colaboración entre las áreas.

37. Desarrollar mecanismos para fomentar la innovación al interior del Banco.

### **Eje Rector 9 Procurar una gestión integral de la información, así como fortalecer su análisis y procesamiento.**

38. Robustecer las prácticas de gestión de la información y las capacidades de análisis de la misma, para que esté disponible a quien la requiera.

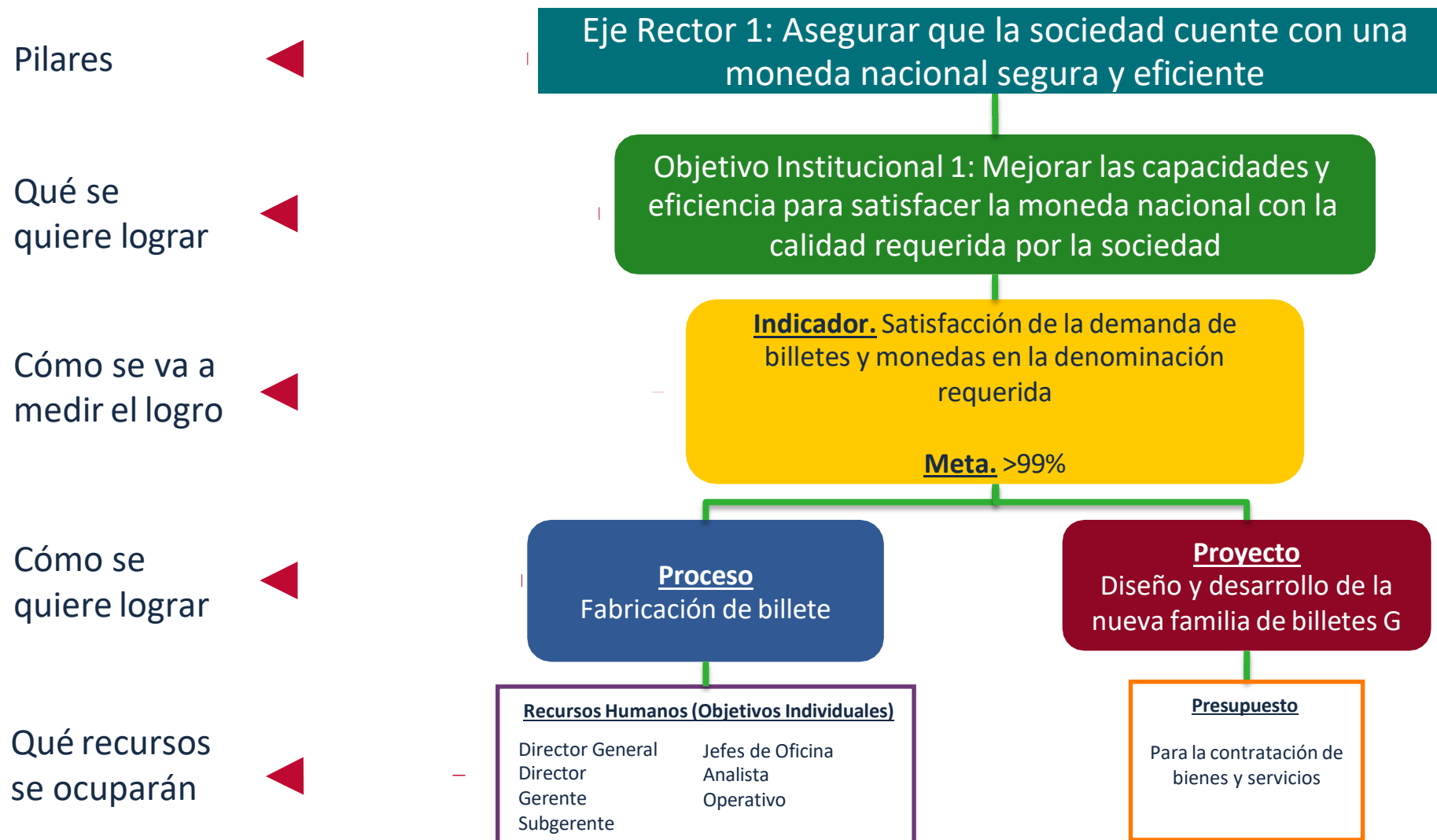
39. Mejorar la calidad y acceso a la información económica y financiera relevante para las distintas audiencias del Banco.

40. Adoptar las mejores prácticas de protección de datos personales.

 Ejes rectores

[Regresar](#)

# Anexo 4. Guía de conceptos metodológicos



[Regresar](#)


# Anexo 5

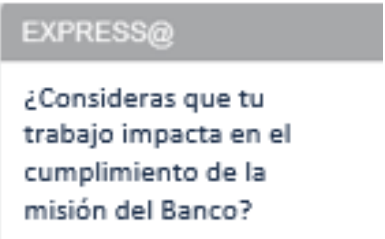
## Campaña de comunicación “Rumbo Banxico”


A fin de consolidar una cultura de planeación y proyectos en el Banco, se diseñó la campaña de comunicación *Rumbo Banxico*, la cual integraba mensajes en:

1. La consciencia e impacto del trabajo y su relación con la consecución de los resultados del Banco.
2. La alineación de los trabajadores con los objetivos del Banco y contribuir al *Rumbo* de la Institución.
3. El reconocimiento de las nuevas ideas y la innovación.
4. La colaboración y el sentido de pertenencia.
5. La promoción de mejores maneras de trabajar.

### Principales entregables

Videos de entrevistas 

Express@ 

Oras actividades y medios 

- Artículos



# Anexo 6. Funciones adicionales de la GPP

## 4.1 Encuestas institucionales y estudios de opinión

### Encuestas y estudios de opinión externos



- Se realizan encuestas trimestrales y anuales sobre los siguientes temas:
  - Usos y costumbres sobre el efectivo
  - Calidad de los billetes y monedas en circulación
  - Acceso al efectivo y falsificación de moneda
  - Usos y hábitos de medios pago (CoDi, SPEI y Tarjetas)
  - Imagen del Banco de México
  - Satisfacción del usuario de servicios financieros
  - Inclusión y educación financiera
  - Educación financiera en PYMES (OCDE)
  - Estudios cualitativos (focales, neurociencia, etc.)
  - Estudios para selección de lenguas indígenas y sus variantes

✓ **Esta función es de reciente incorporación en la GPP.**

### Encuestas sobre servicios internos

- Se elaboran programas anuales de encuestas para evaluar la calidad de los servicios que se proveen al interior de la Institución.
- Con base en sus resultados, se identifican oportunidades de mejora y las áreas responsables implementan acciones para su atención.
- Adicionalmente, los resultados se utilizan para calcular indicadores de seguimiento de las áreas en sus programas de trabajo.

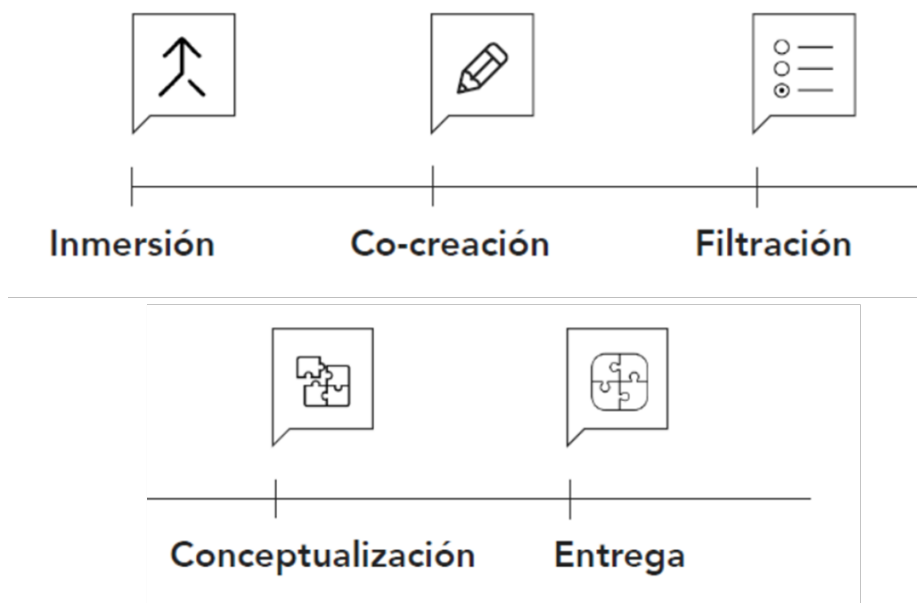


# Anexo 6. Funciones adicionales de la GPP

## 5.2 Proceso de innovación y mejora continua

Con el objetivo de promover la mejora continua en temas de interés institucional se han instrumentado ejercicios de innovación en los que participan trabajadores y vínculos externos a fin de identificar soluciones a problemáticas de la institución. Asimismo, se han analizado e instrumentado mejoras en los procesos institucionales.

### Actividades de proceso de innovación



### Principales resultados de innovación y mejora continua

- **Innovación 2017.** Ejercicio enfocado a las nuevas tecnologías el cual considero a 47 participantes, obteniendo como resultado 4 ideas a desarrollar ([Anexo 2](#)).
- **Innovación 2019.** Ejercicio enfocado a la administración de riesgos el cual considero a 41 participantes obteniendo como resultado 5 ideas a desarrollar ([Anexo 2](#)).
- **Mejora continua.** Se han propuesto e implementado mejoras en los procesos de planeación y presupuesto, disposiciones de banca central, distribución física del personal, entre otros.
- **Tableros de gestión y gobernanza.** Actualmente se encuentra en desarrollo una plataforma que integre la información de los procesos de gestión y gobernanza del Banco. El prototipo considera la integración de planeación y recursos humanos.



Adicionalmente, como parte de las actividades de mejora continua se realizan charlas para dar a conocer las principales actividades y proyectos que desarrolla el Banco de México a partir de la plataforma de **Ideas Banxico**.

# Anexo 7. Resultado de los ejercicios de innovación

Innovación  
2017

Tecnología



Robot para resolver dudas de actividades del Banco de México.



Intercambio de títulos simplificados P2P a través de *blockchain*.



Plataforma para extender pagos electrónicos a no bancarizados.



Plataforma para centralizar, almacenar y distribuir el conocimiento.

Innovación  
2019

Riesgos



**INVOLUCRAMIENTO**  
en la administración y control de riesgos

Reforzar el involucramiento en la administración y control de riesgos.



**Cultura y comunicación de riesgos**

Estrategia de comunicación para fortalecer la importancia de la administración y control de riesgos.



**REPORTAR INCIDENTES**

Desarrollar mecanismos para reportar incidentes.



Herramienta para el proceso de administración y control de riesgos ágil, integral y dinámica.



Rediseñar mecanismos de evaluación del sistema de control interno.

## Anexo 8. Indicadores de la GPP

Indicadores	Meta 2021	Observado 2021	Meta 2022
<b>1.- Índice de colaboración en proyectos del Banco de México</b> Porcentaje de proyectos en los que colaboran al menos dos Unidades Administrativas diferentes.	≥ 30%	49.76*	≥ 30%
<b>2.- Desviación de proyectos del banco de México.</b> Desviación promedio de los proyectos incluidos en los Programas de Trabajo	≤ 25%	4.1%	≤ 25%
<b>3.- Cobertura de indicadores</b> Suficiencia promedio de indicadores por cada objetivo institucional	≥ 80%	87%	Por definir

\* Este valor reportado es un pronóstico de cierre calculado a partir de la información contenida en los Programas de Trabajo. El valor final se obtendrá a partir de la evaluación de indicadores y proyectos que se llevará a cabo en el primer trimestre de 2022.