



Banco de Guatemala

Cerrando la brecha entre Planificación y Ejecución



Julio 2022

CONTENIDO

- I. Modelo de Planificación Estratégica**
- II. Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018-2022**
- III. Indicadores de Desempeño (*Balanced ScoreCard -BSC-*)**
- IV. Proyectos**
- V. Fortalezas que han permitido cerrar la brecha entre planificación y ejecución**

I. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Análisis y Diagnóstico

Formulación de la Estrategia

Implementación

Análisis Entorno Externo

- ✓ Económicas
- ✓ Sociales
- ✓ Arquitectura financiera
- ✓ Estándares y mejores prácticas
- ✓ Tendencias de banca central
- ✓ Clientes Externos (demandas)

Análisis Entorno Interno

- ✓ Clientes Internos (demandas)
- ✓ FODA
- ✓ Cultura Organizacional
- ✓ Estructura
- ✓ RH
- ✓ Procesos
- ✓ Clima Organizacional
- ✓ Tecnología
- ✓ Riesgos

Elementos Filosóficos

1

Misión

2

Visión

3

Valores Éticos de la Institución

4

Elementos Estratégicos

Factores Clave de Éxito

5

Pilares Estratégicos

6

Mapa Estratégico Institucional

7

Objetivos Estratégicos

8

Indicadores de Desempeño

Administración de Proyectos

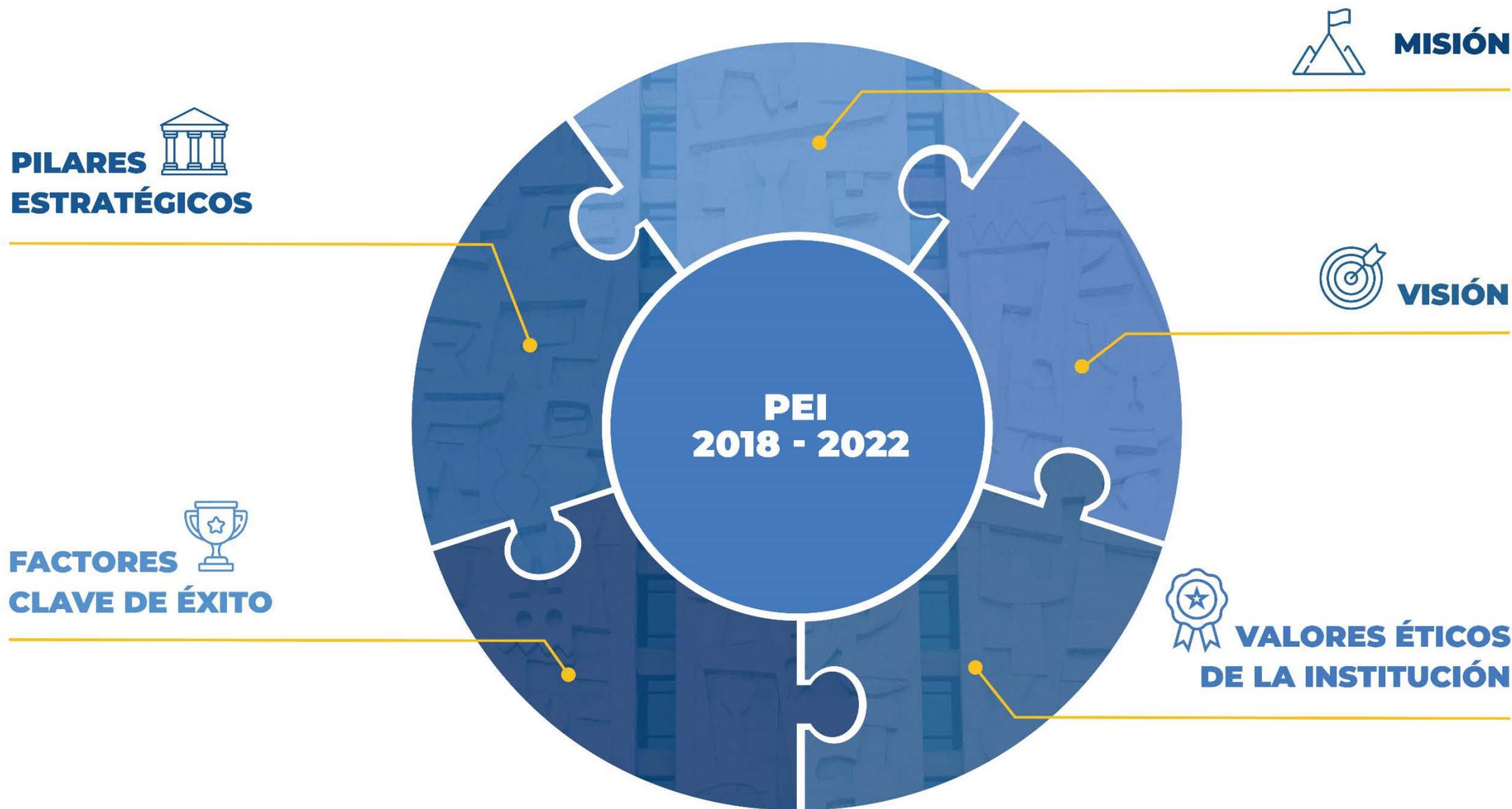
Evaluación y Control

Evaluación de Proyectos

Medición de Indicadores de Desempeño BSC

Retroalimentación

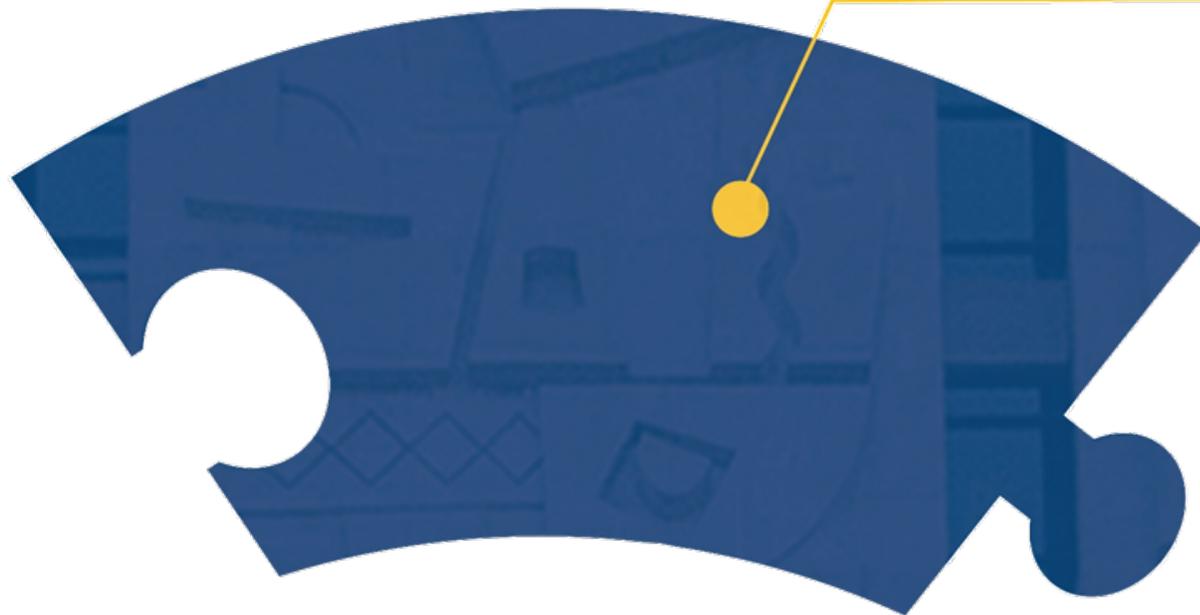
II. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2018-2022





MISIÓN

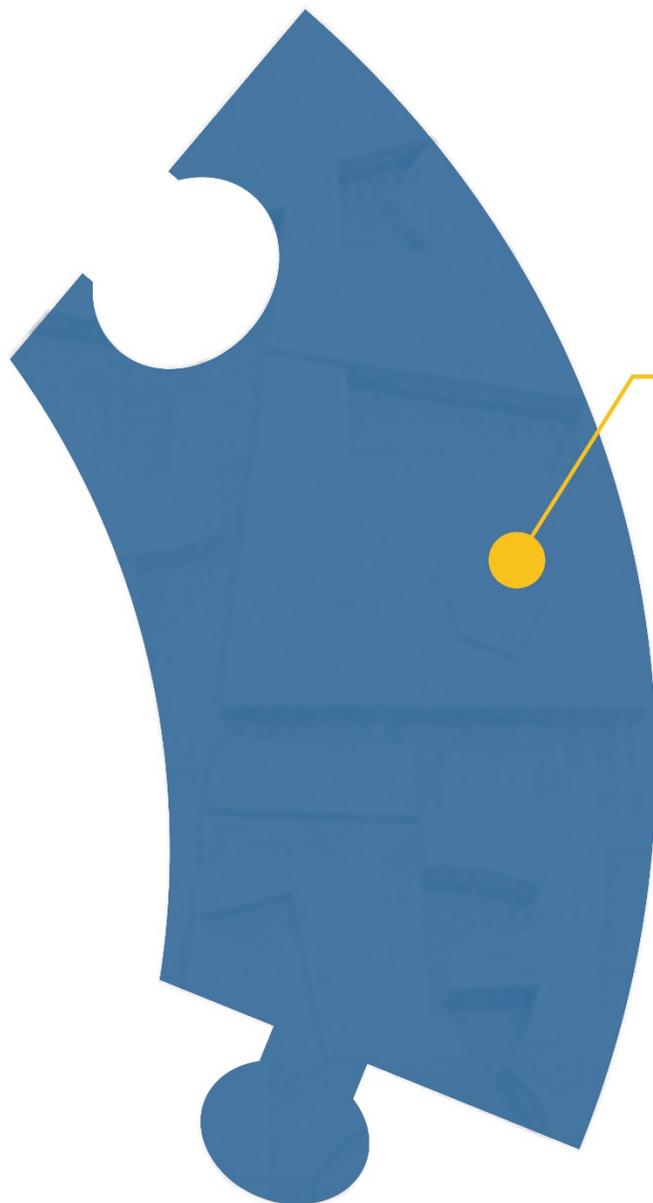
**Promover la
estabilidad en el nivel
general de precios.**

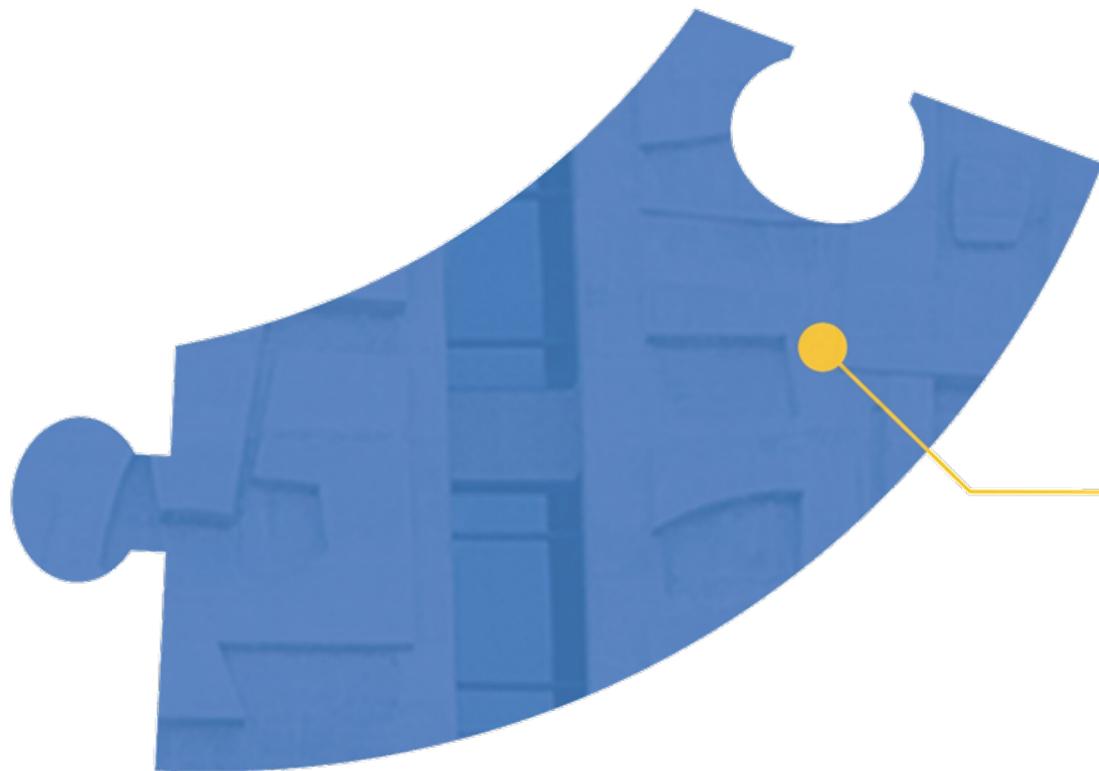




VISIÓN

Ser un Banco Central autónomo, con liderazgo a nivel latinoamericano, que goce de reconocido prestigio y credibilidad, y que gestione con efectividad sus recursos en observancia de las mejores prácticas.





VALORES ÉTICOS DE LA INSTITUCIÓN

**Lealtad
Honestidad
Responsabilidad
Respeto
Espíritu de Servicio**

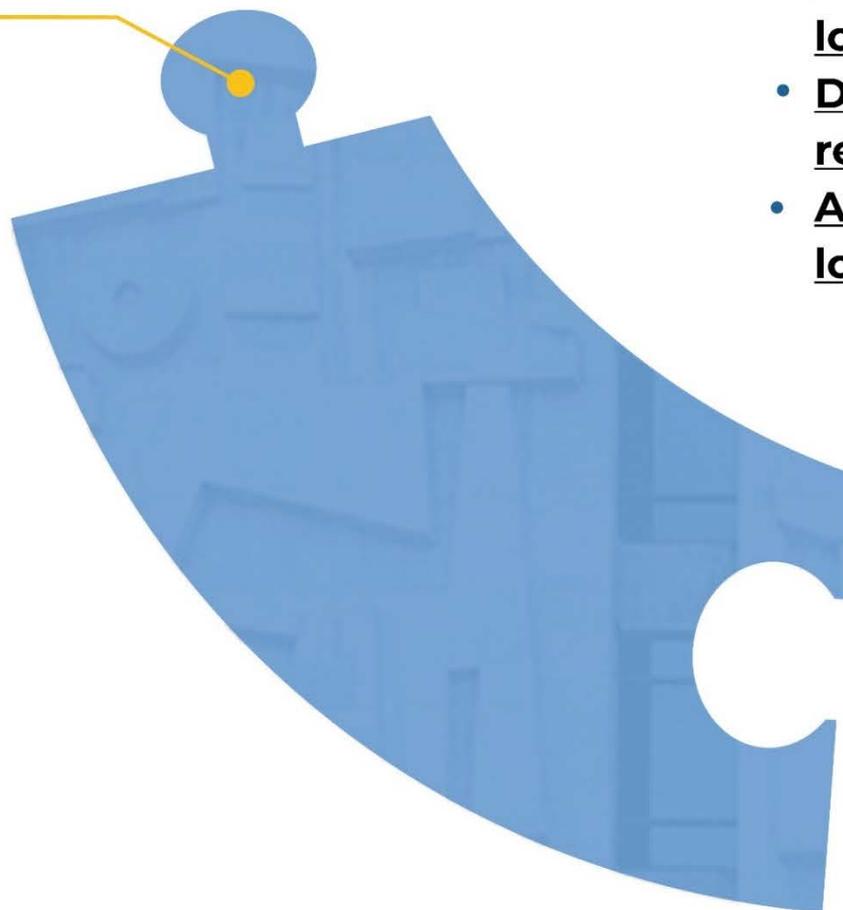


FACTORES CLAVE DE ÉXITO



- Liderazgo de las autoridades, funcionarios superiores y funcionarios.
- Disponibilidad de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Conocimiento y cohesión del Plan Estratégico Institucional, por parte de los trabajadores.
- Compromiso, profesionalismo y capacidad del talento humano de la institución para contribuir al cumplimiento del objetivo fundamental.

- Seguimiento y medición de los objetivos estratégicos.
- Divulgación oportuna de resultados del PEI.
- Adecuada planificación de los proyectos estratégicos.





PILARES ESTRATÉGICOS



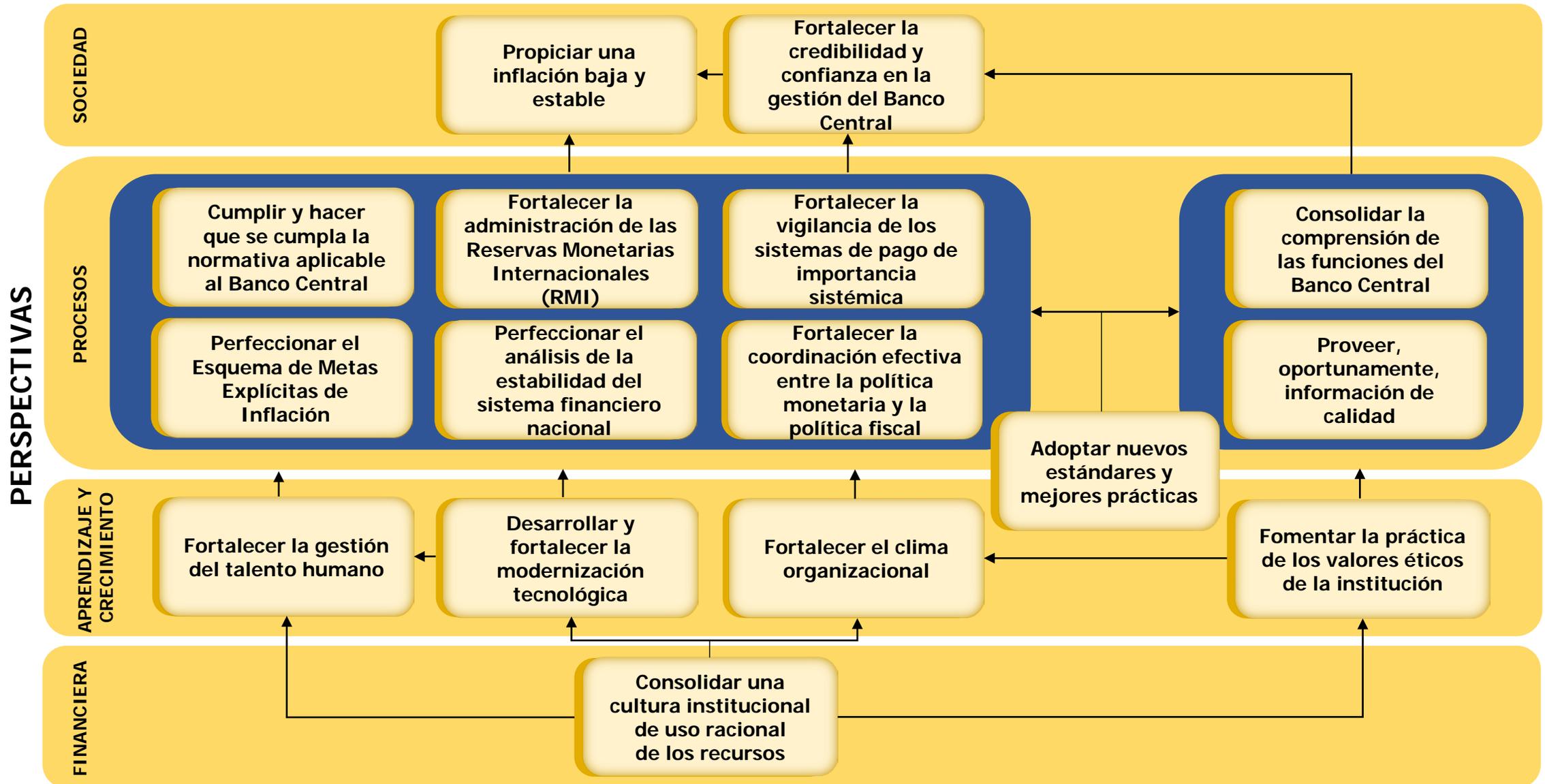
- **Mantener una inflación baja y estable.**
- **Ejercicio de su autonomía.**
- **Observancia de la Ley.**



- **Uso efectivo de sus recursos.**
- **Talento humano competente, que practica los valores éticos de la institución.**
- **Reconocido prestigio.**

MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2022

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



III. INDICADORES DE DESEMPEÑO (*BALANCED SCORECARD -BSC-*)



En el 2011 se realizaron acciones para diseñar y adoptar indicadores de desempeño, se diseñó e implementó un sistema informático para la medición de dichos indicadores y se realizaron las primeras mediciones.



En el 2013 se diseñó e implementó la Metodología para la Aplicación de Indicadores de Desempeño (*Balanced ScoreCard*) en el Banco de Guatemala.

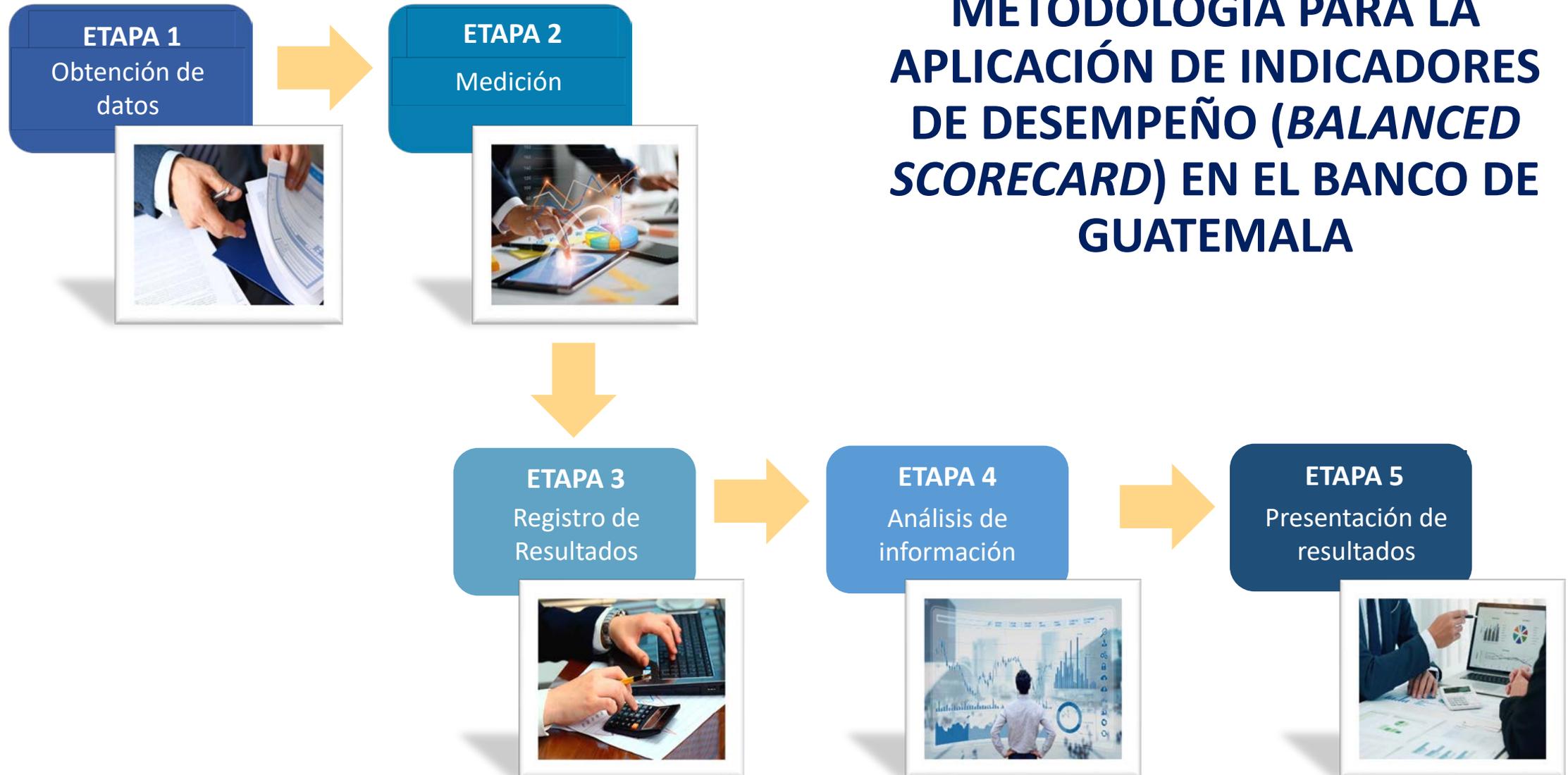


En el 2014, se realizaron mejoras y se implementó una nueva plataforma informática, para ingresar las mediciones de forma cuatrimestral, así como para generar reportes y gráficas necesarias para elaborar los informes gerenciales.



En el PEI 2018-2022 del Banco de Guatemala se definieron 23 indicadores de desempeño, diseñados en forma participativa.

METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO (*BALANCED SCORECARD*) EN EL BANCO DE GUATEMALA





Ficha Técnica de Indicador

I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

Nombre del indicador:	Inflación observada	S01101
-----------------------	----------------------------	---------------

Perspectiva	Pilar Estratégico	Objetivo Estratégico
SOCIEDAD	Mantener una inflación baja y estable	Propiciar una inflación baja y estable

Responsable del seguimiento del indicador:	Johny Rubelcy Gramajo Marroquín
--	---------------------------------

II. CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición operacional:	Se refiere al promedio móvil de doce meses de la variación interanual del Índice de Precios al Consumidor. Dicha variación debería ubicarse dentro de la meta de inflación determinada por la Junta Monetaria (4.0% +/- 1 punto porcentual).
-------------------------	--

Fórmula de cálculo:	Promedio móvil de doce meses de la variación del Índice de Precios al Consumidor
---------------------	--

Unidad de medida:	porcentaje	Frecuencia:	anual	Tipo de indicador:	resultados
-------------------	------------	-------------	-------	--------------------	------------

Fuente de captura:	Instituto Nacional de Estadística (INE) y Banco de Guatemala
--------------------	--

III. ATRIBUTOS DE MEDICIÓN

Responsable de medición:	Eddy Roberto Carpio Sam
--------------------------	-------------------------

Dependencia:	ANÁLISIS MACROECONÓMICO Y PRONÓSTICOS
--------------	---------------------------------------

Línea Base:	4.0	Tendencia:	estable
-------------	-----	------------	---------

Límites 2022		
Inferior	Medio	Superior
$x \geq 6.0\%$	$x < 1.0\%$ $5.0\% < x < 6.0\%$	$1.0\% \leq x < 2.0\%$ $2.0\% \leq x < 3.0\%$ $3.0\% \leq x \leq 5.0\%$

Metas				
2018	2019	2020	2021	2022
4.0% +/- 1.0%	4.0% +/- 1.0%	4.0% +/- 1.0%	4.0% +/- 1.0%	4.0% +/- 1.0%

IV. OBSERVACIONES



Ficha Técnica de Indicador

I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

Nombre del indicador:	Horas extras	F01105
-----------------------	---------------------	---------------

Perspectiva	Pilar Estratégico	Objetivo Estratégico
FINANCIERA	Uso efectivo de sus recursos	Consolidar una cultura institucional de uso racional de los recursos

Responsable del seguimiento del indicador:	Ivar Ernesto Romero Chinchilla
--	--------------------------------

II. CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición operacional:	Consiste en determinar la variación de horas extras que se realizan en todas las dependencias del Banco en el año corriente, respecto del total de horas extras del año anterior.
-------------------------	---

Fórmula de cálculo:	$((\text{Cantidad de horas extras en el período} / \text{cantidad de horas extras en el año anterior}) - 1) * 100$
---------------------	--

Unidad de medida:	porcentaje	Frecuencia:	anual	Tipo de indicador:	resultados
-------------------	------------	-------------	-------	--------------------	------------

Fuente de captura:	Reporte de horas extras por empleado y dependencia
--------------------	--

III. ATRIBUTOS DE MEDICIÓN

Responsable de medición:	Juan Carlos Estrada Calvillo
--------------------------	------------------------------

Dependencia:	RECURSOS HUMANOS
--------------	------------------

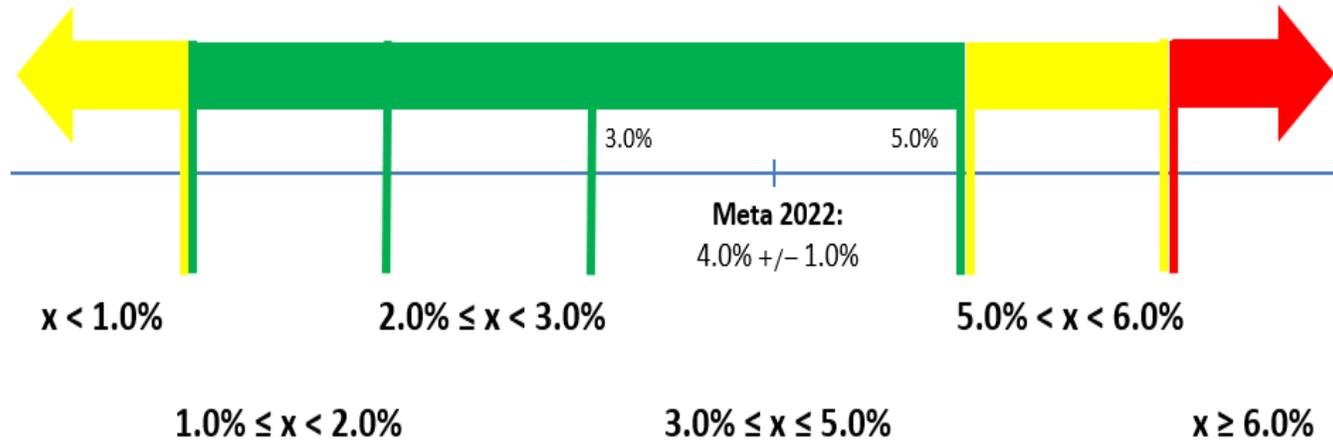
Línea Base:		Tendencia:	descendente
-------------	--	------------	-------------

Límites 2022		
Inferior	Medio	Superior
$x > 0\%$	$-5.5\% < x \leq 0\%$	$-7.5\% \leq x \leq -5.5\%$ $x < -7.5\%$

Metas				
2018	2019	2020	2021	2022
---	$-6\% \leq x \leq -4\%$	$-6.5\% \leq x \leq -4.5\%$	$-7\% \leq x \leq -5\%$	$-7.5\% \leq x \leq -5.5\%$

IV. OBSERVACIONES

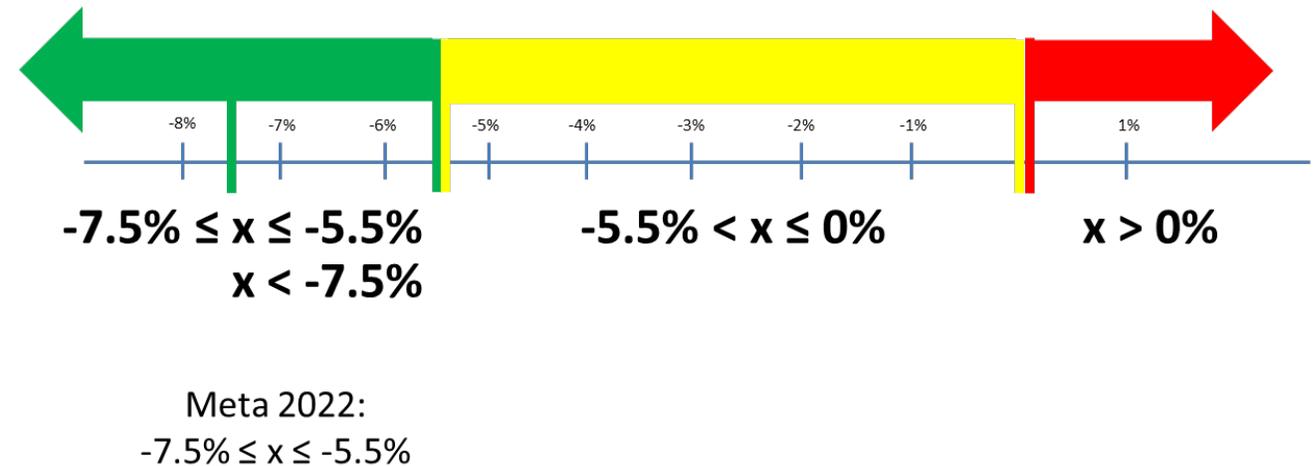
INDICADOR: INFLACIÓN OBSERVADA



Límites 2022 (Cada año)

Vo.Bo. Gerente de Área

INDICADOR: HORAS EXTRAS



Archivo Componentes del PEI Ingreso de información Mapa Estratégico Reportes Consultas Ayuda

Ingresar Modificar

Medición de indicadores

Ingreso X

Medición del Indicador de Desempeño

Período: 2022
 Nivel del Indicador: PEI
 Indicador: S01101-Inflación observada
 Tipo de Medición: Avance
 Meta de Avance:
 Meta Total: 4.0% +/- 1.0%
 Resultado: No Medido (n/m) 3.65
 Semáforo: Verde

Explicación de la Variación: El promedio móvil de doce meses del ritmo inflacionario en abril de 2022 se situó en 3.65%, valor que se encuentra dentro del rango de la meta establecida por la Autoridad Monetaria (4.0% +/-1 punto porcentual).

Archivos de Respaldo: Sin archivo de respaldo

Responsable: Eddy Roberto Carpio Sam

Fecha de Informe: 10/05/2022

Archivo Componentes del PEI Ingreso de información Mapa Estratégico Reportes Consultas Ayuda

Ingresar Modificar

Medición de indicadores

Ingreso X

Medición del Indicador de Desempeño

Período: 2022
 Nivel del Indicador: PEI
 Indicador: F01105-Horas extras
 Tipo de Medición: Avance
 Meta de Avance:
 Meta Total: 7.5% ≤ x ≤ -5.5%
 Resultado: No Medido (n/m) -18.54
 Semáforo: Verde

Explicación de la Variación:

Archivos de Respaldo: Sin archivo de respaldo

Responsable: Juan Carlos Estrada Calvillo

Fecha de Informe: 18/05/2022



Medición del Indicador de Desempeño

Período	2021 Diciembre	Nivel del Indicador	PEI	Indicador	F01105-Horas extras
Tipo de Medición	Total	Meta de Avance		Meta Total	-7% ≤ x ≤ -5%
Resultado	<input type="checkbox"/> No Medido (n/m) 15.25	Semáforo	Rojo		

Explicación de la Variación
Al 31 de diciembre de 2021, se ejecutaron 23,096 horas de más en comparación a lo ejecutado al 31 de diciembre de 2020. Las dependencias que no llegaron a la meta establecida, presentaron las explicaciones a la variación conforme el resultado obtenido, ver documento adjunto.

Archivos de Respaldo
 Sin archivo de respaldo

Responsable
Juan Carlos Estrada Calvillo

Fecha de Informe
18/01/2022

Guardar Cancelar





Informe de Medición de Indicador de Desempeño

IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

Objetivo Estratégico: Propiciar una inflación baja y estable

Nombre de Indicador: Inflación observada

Código : S01101

Definición Operacional: Se refiere al promedio móvil de doce meses de la variación interanual del Índice de Precios al Consumidor. Dicha variación debería ubicarse dentro de la meta de inflación determinada por la Junta Monetaria (4.0% +/- 1 punto porcentual).

Dependencia a cargo de la medición: ANÁLISIS MACROECONÓMICO Y PRONÓSTICOS

MEDICIÓN A ABRIL 2022

Meta Establecida	Resultado Obtenido	Variación	Resultado Semaforizado
4.0% +/- 1.0%	3.65 %	-0.35 %	VERDE

Unidad de medida: porcentaje

EXPLICACIÓN DE LA VARIACIÓN

El promedio móvil de doce meses del ritmo inflacionario en abril de 2022 se situó en 3.65%, valor que se encuentra dentro del rango de la meta establecida por la Autoridad Monetaria (4.0% +/- 1 punto porcentual).

10/05/22

(f)

Eddy Roberto Carpio Sam
RESPONSABLE DE MEDICIÓN

Informe de Medición

Código: S01101

Indicador de desempeño: Inflación observada

Objetivo estratégico: Propiciar una inflación baja y estable

Ponderación del indicador *: 100%

META: 4.0% +/- 1.0%

RESULTADO: 3.65%

VARIACIÓN: -0.35%

EFFECTIVIDAD: 100%

Explicación de la variación: El promedio móvil de doce meses del ritmo inflacionario en abril de 2022 se situó en 3.65%, valor que se encuentra dentro del rango de la meta establecida por la Autoridad Monetaria (4.0% +/- 1 punto porcentual).

Archivo de respaldo: Inflación observada a abril 2022.pdf

Fecha de informe: 10/05/2022
Medición ingresada a: Abr-2022

Atributos de Medición



Plan Estratégico Institucional 2018 - 2022

Responsable de medición: Eddy Roberto Carpio Sam
ANÁLISIS MACROECONÓMICO Y PRONÓSTICOS

* Ponderación o peso del indicador con relación al objetivo estratégico
n/m = no medido

Comportamiento de Avance



SIGUIENTE

Informe de Medición de Indicador de Desempeño

IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

Objetivo Estratégico: Consolidar una cultura institucional de uso racional de los recursos

Nombre de Indicador: Horas extras

Código : F01105

Definición Operacional: Consiste en determinar la variación de horas extras que se realizan en todas las dependencias del Banco en el año corriente, respecto del total de horas extras del año anterior.

Dependencia a cargo de la medición: RECURSOS HUMANOS

MEDICIÓN A ABRIL 2022

Meta Establecida	Resultado Obtenido	Variación	Resultado Semaforizado
$-7.5\% \leq x \leq -5.5\%$	-18.54 %	-13.04 %	VERDE

Unidad de medida: porcentaje

EXPLICACIÓN DE LA VARIACIÓN

Se llegó al resultado deseado, sin embargo, al analizar los indicadores por dependencia, se puede observar que hubo Secciones que realizaron más tiempo extraordinario en comparación con el año pasado, entre ellas están: Remuneraciones y Prestaciones del Personal, Servicios Informáticos, Base de Datos, Seguridad Especial, Liquidación de Operaciones Monetarias, Compras y Control Presupuestario. Justificaciones presentadas: atención a las disposiciones del MSPAS para prevenir y contener el COVID-19; rotación de personal; atención y apoyo informático al personal que realiza sus funciones bajo la modalidad de trabajo en casa, en horario y días inhábiles; requerimientos de información por parte de instituciones que fueron atendidos en plazos establecidos. Es importante que los funcionarios responsables de cada dependencia continúen gestionando con efectividad el pago de tiempo extraordinario, en actividades y funciones que lo ameriten.

18/05/22

(f)

Juan Carlos Estrada Calvillo
RESPONSABLE DE MEDICIÓN

Informe de Medición

Código: F01105

Indicador de desempeño: Horas extras

Objetivo estratégico: Consolidar una cultura institucional de uso racional de los recursos

Ponderación del indicador *: 50%

META: $7.5\% \leq x \leq -5.5\%$

RESULTADO: -18.54%

VARIACIÓN: -13.04%

EFFECTIVIDAD: 100%

Explicación de la variación: Se llegó al resultado deseado, sin embargo, al analizar los indicadores por dependencia, se puede observar que hubo Secciones que realizaron más tiempo extraordinario en comparación con el año pasado, entre ellas están: Remuneraciones y Prestaciones del Personal, Servicios Informáticos, Base de Datos, Seguridad Especial, Liquidación de Operaciones Monetarias, Compras y Control Presupuestario. Justificaciones presentadas: atención a las disposiciones del MSPAS para prevenir y contener el COVID-19; rotación de personal; atención y apoyo informático al personal que realiza sus funciones bajo la modalidad de trabajo en casa, en horario y días inhábiles; requerimientos de información por parte de instituciones que fueron atendidos en plazos establecidos. Es importante que los funcionarios responsables de cada dependencia continúen gestionando con efectividad el pago de tiempo extraordinario, en actividades y funciones que lo ameriten.

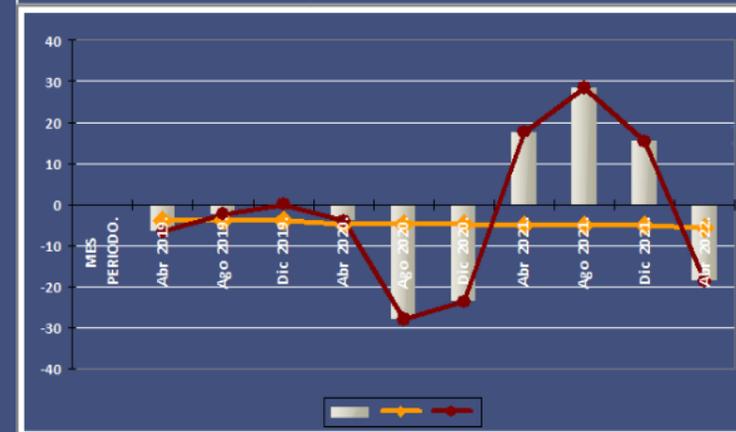
Fecha de informe: 18/05/2022
Medición ingresada a: Abr-2022

Archivo de respaldo: INDICADORES DE TIEMPO EXTRAAL PAGO 08-2022.xlsx

Atributos de Medición



Comportamiento de Avance



Plan Estratégico Institucional 2018 - 2022

Responsable de medición: Juan Carlos Estrada Calvillo
RECURSOS HUMANOS

* Ponderación o peso del indicador con relación al objetivo estratégico
n/m = no medido

SIGUIENTE

Informe de Medición de Indicador de Desempeño

IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

Objetivo Estratégico: Consolidar una cultura institucional de uso racional de los recursos

Nombre de Indicador: Horas extras

Código : F01105

Definición Operacional: Consiste en determinar la variación de horas extras que se realizan en todas las dependencias del Banco en el año corriente, respecto del total de horas extras del año anterior.

Dependencia a cargo de la medición: RECURSOS HUMANOS

MEDICIÓN A DICIEMBRE 2021

Meta Establecida	Resultado Obtenido	Variación	Resultado Semaforzado
-7% ≤ x ≤ -5%	15.25 %	20.25 %	ROJO

Unidad de medida: porcentaje

EXPLICACIÓN DE LA VARIACIÓN

Al 31 de diciembre de 2021, se ejecutaron 23,096 horas de más en comparación a lo ejecutado al 31 de diciembre de 2020. Las dependencias que no llegaron a la meta establecida, presentaron las explicaciones a la variación conforme el resultado obtenido, ver documento adjunto.

18/01/22

(f)

Juan Carlos Estrada Calvillo
RESPONSABLE DE MEDICIÓN

Informe de Medición

Código: F01105

Indicador de desempeño: Horas extras

Objetivo estratégico: Consolidar una cultura institucional de uso racional de los recursos

Ponderación del indicador *: 50%

META:

-7% ≤ x ≤ -5%

RESULTADO:

15.25%

VARIACIÓN:

20.25%

EFFECTIVIDAD:

0%

Explicación de la variación: Al 31 de diciembre de 2021, se ejecutaron 23,096 horas de más en comparación a lo ejecutado al 31 de diciembre de 2020. Las dependencias que no llegaron a la meta establecida, presentaron las explicaciones a la variación conforme el resultado obtenido, ver documento adjunto.

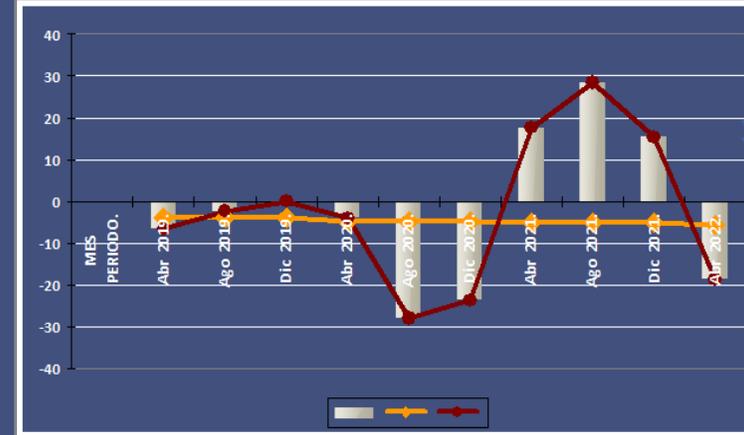
Archivo de respaldo: INDICADORES DE TIEMPO EXTRAAL PAGO 26-2021.xlsx

Fecha de informe: 18/01/2022
Medición ingresada a: Dic-2021

Atributos de Medición



Comportamiento de Avance



Plan Estratégico Institucional 2018 - 2022

Responsable de medición: Juan Carlos Estrada Calvillo
RECURSOS HUMANOS

* Ponderación o peso del indicador con relación al objetivo estratégico
n/m = no medido

SIGUIENTE

Informe de Medición de Indicador de Desempeño

IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

Objetivo Estratégico: Adoptar nuevos estándares y mejores prácticas

Nombre de Indicador: Estandarización de instrumentos financieros

Código : P1002

Definición Operacional: Proporción de los instrumentos financieros representados por anotaciones en cuenta, respecto del total de instrumentos financieros vigentes.

Dependencia a cargo de la medición: EJECUCIÓN DE POLÍTICA MONETARIA, CAMBIARIA Y CREDIT

MEDICIÓN A DICIEMBRE 2021

Meta Establecida	Resultado Obtenido	Variación	Resultado Semaforizado
≤ 30%	n/m	—	GRIS

Unidad de medida: porcentaje

EXPLICACIÓN DE LA VARIACIÓN

La estandarización de instrumentos financieros depende de la puesta en producción del Sistema de Administración de Instrumentos Financieros. Dicho sistema de información se encuentra en la etapa de inspección y recepción final de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Contrataciones del Estado. Después de concluida la recepción, se debe aprobar la normativa correspondiente para que el referido sistema entre en producción.

18/01/22

(f)

Marco Tulio López Quiñonez
RESPONSABLE DE MEDICIÓN

Informe de Medición de Indicador de Desempeño

IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

Objetivo Estratégico: Consolidar una cultura institucional de uso racional de los recursos

Nombre de Indicador: Vacaciones gozadas

Código : F0103

Definición Operacional: Consiste en determinar la cantidad de días de vacaciones gozados por el personal del Banco de Guatemala en el año corriente, respecto de la planificación correspondiente.

Dependencia a cargo de la medición: RECURSOS HUMANOS

MEDICIÓN A DICIEMBRE 2021

Meta Establecida	Resultado Obtenido	Variación	Resultado Semaforizado
90%	85.61 %	-4.39 %	AMARILLO

Unidad de medida: porcentaje

EXPLICACIÓN DE LA VARIACIÓN

Al 31 de diciembre de 2021 no se alcanzó la meta establecida, los trabajadores dejaron de disfrutar 2,710 días de vacaciones. Derivado de las medidas de prevención contra el COVID-19, el banco continuó atendiendo los procesos altamente críticos, situación que provocó realizar los ajustes a los períodos de vacaciones planificados. Es importante que los funcionarios continúen con el seguimiento al plan anual de vacaciones del personal a su cargo.

18/01/22

(f)

Juan Carlos Estrada Calvillo
RESPONSABLE DE MEDICIÓN



REPORTE DE RESULTADOS DE INDICADORES

SOCIEDAD

Objetivo: Propiciar una inflación baja y estable

Código	Indicador	Meta	Meta Avance	Resultado	Variación	Semáforo	Efectividad	Fecha de actualización	Responsable de medición
S01101	Inflación observada	4.0% +/- 1.0%		3.65 %	-0.35 %		100%	Abril 2022	Eddy Roberto Carpio Sam

PROCESOS

Objetivo: Adoptar nuevos estándares y mejores prácticas

Código	Indicador	Meta	Meta Avance	Resultado	Variación	Semáforo	Efectividad	Fecha de actualización	Responsable de medición
P10102	Estandarización de instrumentos financieros	≤ 40%		n/m	----		----	Abril 2022	Marco Tulio López Quiñonez

FINANCIERA

Objetivo: Consolidar una cultura institucional de uso racional de los recursos

Código	Indicador	Meta	Meta Avance	Resultado	Variación	Semáforo	Efectividad	Fecha de actualización	Responsable de medición
F01105	Horas extras	-7% ≤ x ≤ -5%	----	15.25 %	20.25 %		0%	Diciembre 2021	Juan Carlos Estrada Calvillo

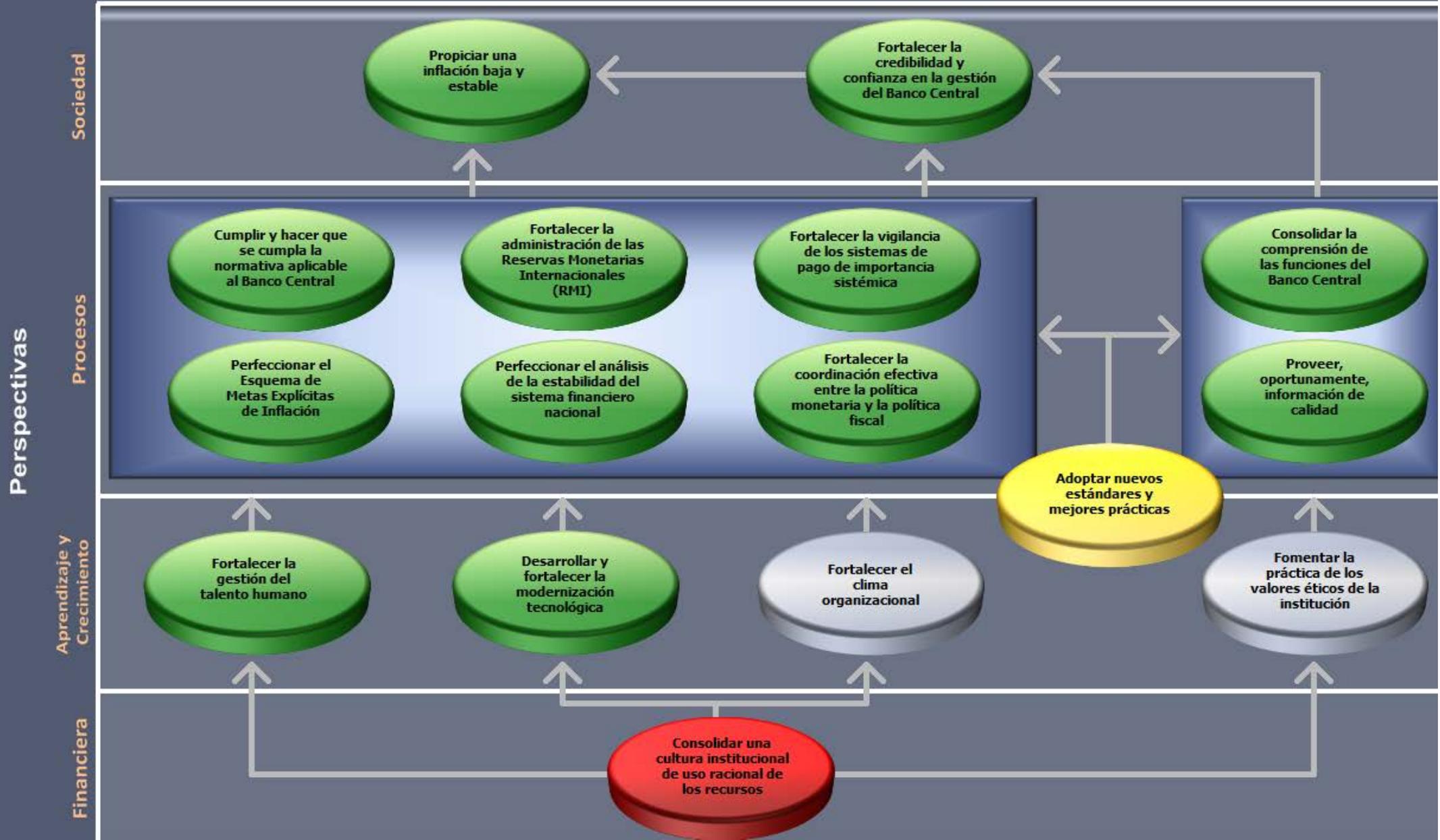
Objetivo: Consolidar una cultura institucional de uso racional de los recursos

Código	Indicador	Meta	Meta Avance	Resultado	Variación	Semáforo	Efectividad	Fecha de actualización	Responsable de medición
F01103	Vacaciones gozadas	90%	----	85.61 %	-4.39 %		95%	Diciembre 2021	Juan Carlos Estrada Calvillo

SIGUIENTE

Mapa Estratégico Institucional a Diciembre 2021

Objetivos Estratégicos





INFORME DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y MEDICIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PEI 2018-2022

(Resultados al 30 de abril de 2022)

Planificación y Desarrollo Organizacional

VI. PROYECTOS



Constituyen el medio por el cual se materializan los objetivos estratégicos. Cada proyecto está asociado al objetivo que por su naturaleza le corresponde y para su ejecución se orienta por una programación que contempla las fases, etapas y actividades a desarrollar dentro del período que abarca el PEI.



IV. PROYECTOS



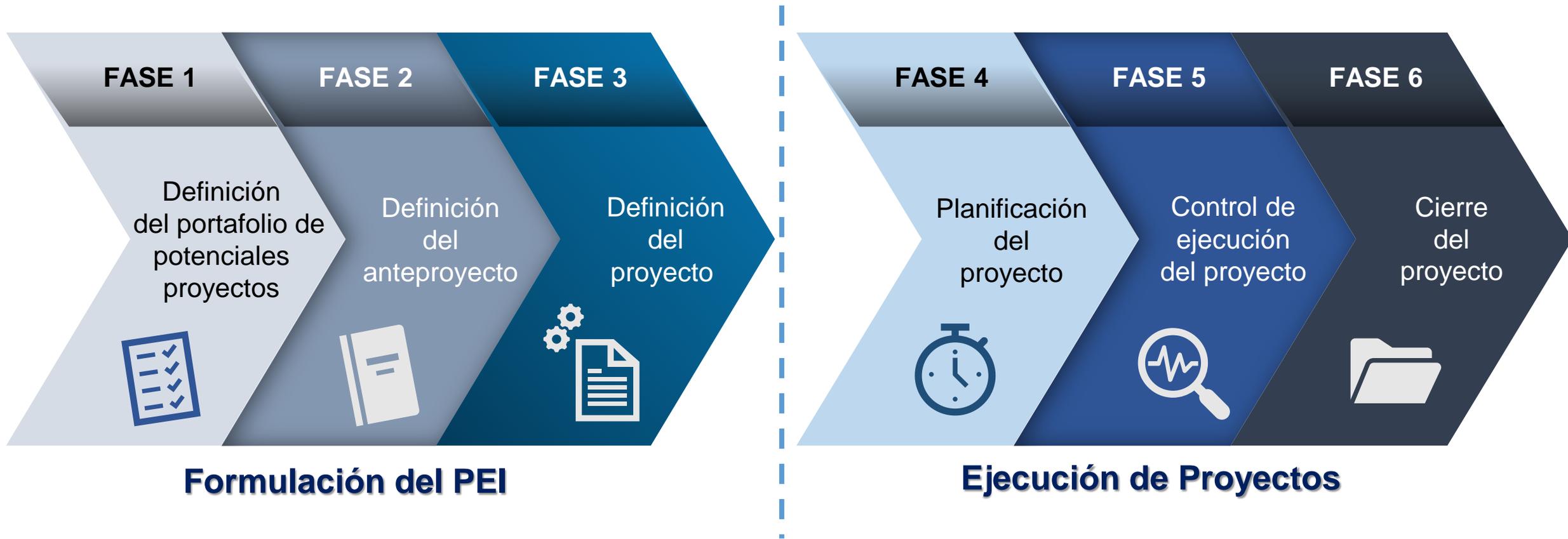
Desde inicios de los 90 el Banco de Guatemala inicia el proceso de Planificación Estratégica Institucional, se establecieron acciones estratégicas o proyectos para la operativización del plan estratégico

La administración de proyectos se elabora sobre la base del estándar internacional utilizado por el *Project Management Institute* (PMI), por sus siglas en inglés.

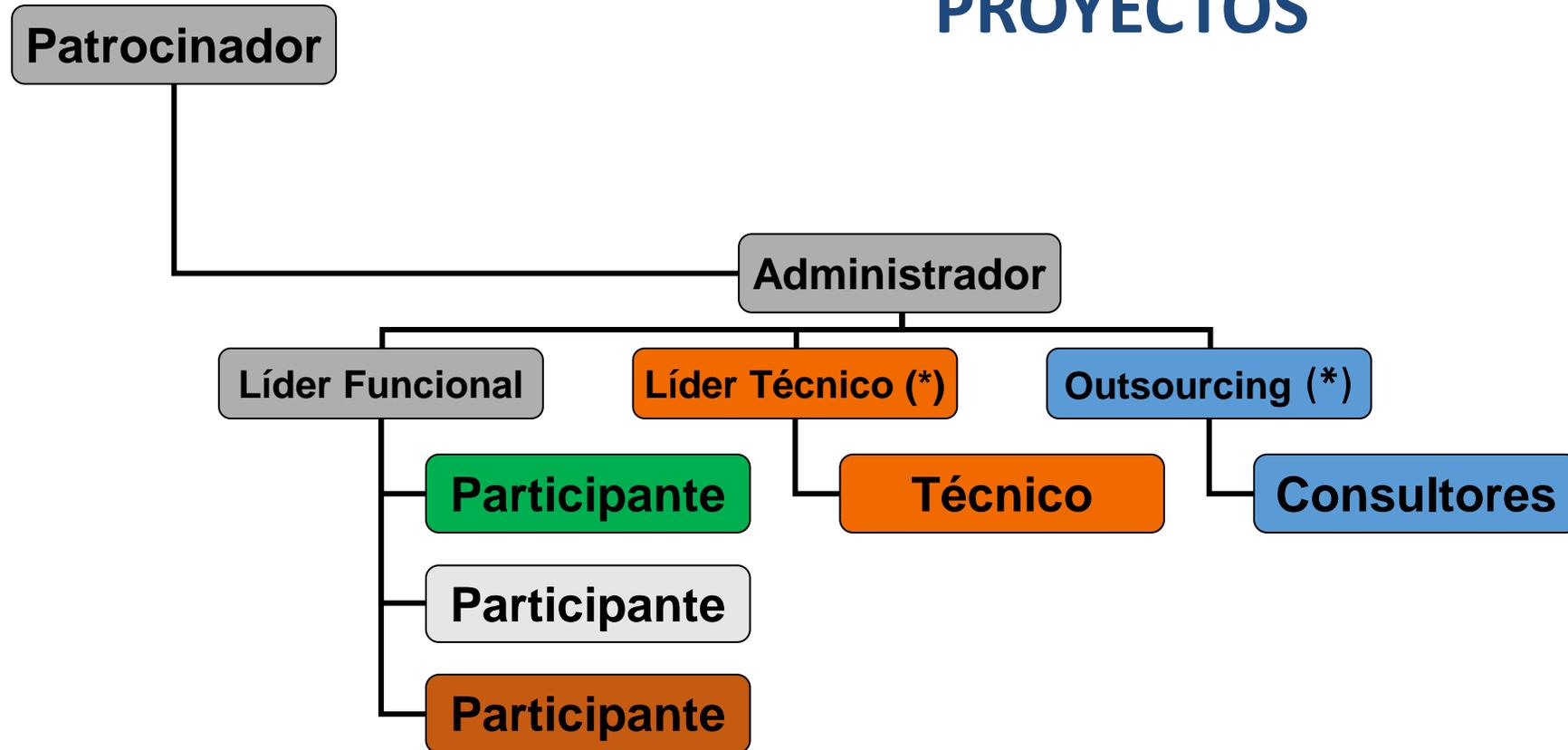
En el 2006 se diseña e implementa la Metodología para la Administración de Proyectos del Banco de Guatemala.

En el 2014 se desarrolla e implementa el Sistema Informático para el Seguimiento de Proyectos (SISEP), para facilitar las acciones de planificación, así como las mediciones de forma cuatrimestral, para dar seguimiento a los proyectos autorizados.

METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DEL BANCO DE GUATEMALA



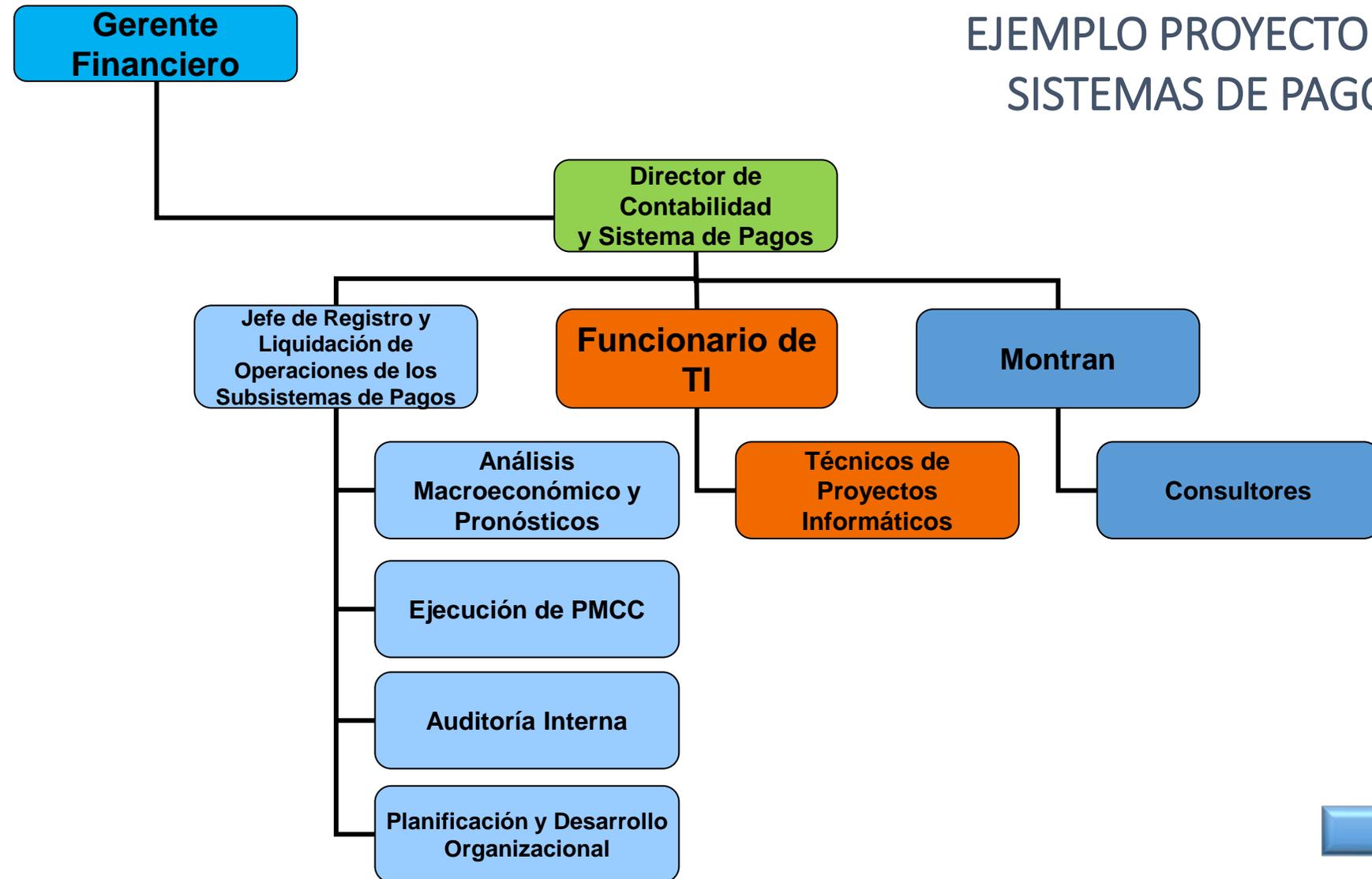
ROLES EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS



(*) Si el proyecto amerita

SIGUIENTE

EJEMPLO DE ROLES EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS





FORMATO CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

Metodología para la Administración de Proyectos

Ciclo de Vida del Proyecto

DEPENDENCIA RESPONSABLE: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
SECCIÓN RESPONSABLE:
NOMBRE DEL PROYECTO: Fortalecimiento de la capacidad de liderazgo
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer el clima organizacional

ETAPA	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	% PLANIFICADO	% REALIZADO
Fase 1: Contratación de consultor en materia de liderazgo.						
1	Proceso de contratación del consultor.	Consultor contratado.	14/01/2019	13/09/2019	6%	
Fase 2: Revisar la competencia gerencial Liderazgo.						
2	Revisar la competencia gerencial de Liderazgo y su degradación.	Nueva definición y degradación de la competencia.	17/09/2019	04/11/2019	4%	
Fase 3: Elaborar decálogo que contenga la filosofía de liderazgo para el Banco de Guatemala.						
3	Entrevistas con autoridades, funcionarios superiores y funcionarios para determinar aspectos relevantes del liderazgo.	Informe de los aspectos relevantes del liderazgo.	05/11/2019	29/11/2019	4%	
4	Entrevistas con grupos de enfoque de trabajadores regulares para determinar aspectos relevantes del liderazgo.	Informe de aspectos relevantes del liderazgo.	02/12/2019	20/12/2019	4%	
5	Diseño, redacción y validación del Decálogo de Liderazgo.	Decálogo de Liderazgo.	06/01/2020	31/01/2020	4%	
Fase 4: Definición y diseño de un programa que brinde herramientas alineadas con la competencia y al decálogo de liderazgo.						
6	Elaboración y entrega por parte del consultor del programa.	Detalle de actividades del programa.	03/02/2020	24/04/2020	6%	
7	Validación del programa por parte del Departamento de Recursos Humanos.	Diseño del programa.	27/04/2020	22/05/2020	2%	





Ciclo de Vida del Proyecto

DEPENDENCIA RESPONSABLE: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

SECCIÓN RESPONSABLE:

NOMBRE DEL PROYECTO: Fortalecimiento de la capacidad de liderazgo

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer el clima organizacional

ETAPA	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	% PLANIFICADO	% REALIZADO
Fase 5: Revisar los enunciados de liderazgo de la encuesta de clima organizacional.						
8	Revisar y alinear los enunciados de liderazgo en la Encuesta de Clima Organizacional.	Enunciados modificados.	25/05/2020	11/09/2020	4%	

Fase 6: Implementación del programa.						
9	Estructurar plataforma virtual con contenido de liderazgo informativo y de consulta.	Plataforma virtual	14/09/2020	29/01/2021	8%	
10	Publicación de contenido en la plataforma virtual.	Sitio con contenidos sobre liderazgo dentro del portal del Departamento de Recursos Humanos.	01/02/2021	31/03/2021	25%	
11	Definición del contenido de la inducción a nuevos funcionarios.	Temas a incluir en la inducción.	01/04/2021	02/07/2021	6%	
12	Actividad especial de inicio del programa.	Desarrollo de la actividad.	05/07/2021	05/07/2021	2%	
13	Desarrollo de talleres de capacitación sobre liderazgo.	Talleres de capacitación.	05/07/2021	31/12/2021	25%	

TOTALES					100%	
----------------	--	--	--	--	-------------	--

Guatemala, 23 de junio de 2022

(f)

Patrocinador
IVAR ERNESTO ROMERO CHINCHILLA

(f)

Administrador
JUAN CARLOS ESTRADA CALVILLO



FORMATO PLAN DE TRABAJO DETALLADO



Metodología para la Administración de Proyectos

Plan de Trabajo Detallado

DEPENDENCIA RESPONSABLE: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PERIODO: Cuatrimestre 3-2021

NOMBRE DEL PROYECTO: Fortalecimiento de la capacidad de liderazgo

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer el clima organizacional

Fase 6: Implementación del programa.								
No.	DESCRIPCIÓN	PERSONA RESPONSABLE DE REALIZACIÓN	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	DURACIÓN EN DÍAS	% PLANIFICADO	% REALIZADO	Estado Actividad
13	Desarrollo de talleres de capacitación sobre liderazgo.		05/07/2021	31/12/2021	130	25.00 %	0.00 %	
2	Evaluación de la capacitación sobre liderazgo impartida a funcionarios durante el 2021	SARANELLY HERNÁNDEZ LEÓN, RUTH ANGÉLICA MÉNDEZ PELLECCER, ENRIQUE AMILCAR ALVARADO MÉNDEZ	01/09/2021	31/12/2021	88	25.00 %	0.00 %	Activa
TOTALES					130	25.00 %	0.00 %	

Guatemala, 23 de junio de 2022

(f)

Patrocinador
IVAR ERNESTO ROMERO CHINCHILLA

(f)

Administrador
JUAN CARLOS ESTRADA CALVILLO



FORMATO CONTROL DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO



Metodología para la Administración de Proyectos

Control de Ejecución del Proyecto

DEPENDENCIA RESPONSABLE: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PERIODO: Cuatrimestre 3-2021

NOMBRE DEL PROYECTO: Fortalecimiento de la capacidad de liderazgo

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer el clima organizacional

Presupuesto Planificado - Ejecutado para el período

Renglón	Descripción del Recurso	Aprobado 2021	Ejecutado a diciembre de 2021	Variación
18900-1	Honorarios para asesoría en el Fortalecimiento de la Capacidad de Liderazgo	100,000.00	0.00	100,000.00
	TOTAL	100,000.00	0.00	100,000.00

Explicación de las variaciones

Durante el año 2021 las actividades para el Fortalecimiento de la Capacidad de Liderazgo se realizaron utilizando recursos del presupuesto de Capacitación. Por lo anterior, los Q100,000.00 aprobados para el proyecto no fueron ejecutados.

Factores clave a considerar para la continuidad del proyecto

Descripción	Impacto

Bitácora de problemas u obstáculos encontrados

Descripción	Acciones Correctivas

Status

SIGUIENTE



Control de Ejecución del Proyecto

DEPENDENCIA RESPONSABLE: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PERIODO: Cuatrimestre 3-2021

NOMBRE DEL PROYECTO: Fortalecimiento de la capacidad de liderazgo

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer el clima organizacional

Fase 6: Implementación del programa.

Etapa 13: Desarrollo de talleres de capacitación sobre liderazgo.

No.	Actividades planificadas para el periodo	Logros / Avances por actividad	Fecha de concluida la actividad	Problemas u obstáculos encontrados	Semáforo	Estado
2	Evaluación de la capacitación sobre liderazgo impartida a funcionarios durante el 2021	Se realizaron las evaluaciones de los seminarios "Visión Gerencial" y "Comunicación Ejecutiva" los cuales estuvieron dirigidos a funcionarios de la entidad.	17/11/2021		En Tiempo	Activa

Guatemala, 23 de junio de 2022

(f)

Patrocinador
IVAR ERNESTO ROMERO CHINCHILLA

(f)

Administrador
JUAN CARLOS ESTRADA CALVILLO

SIGUIENTE

SITUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE ACUERDO A SU SITUACIÓN





FORMATO CIERRE DEL PROYECTO

Metodología para la Administración de Proyectos

Cierre del Proyecto

DEPENDENCIA RESPONSABLE: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DEL PROYECTO: Fortalecimiento de la capacidad de liderazgo

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer el clima organizacional

No.	Etapa	Etapa Producto	Funcionalidad	Status / Observaciones	Fecha Entrega	Responsables
1	Proceso de contratación del consultor.	Consultor contratado.	100%		23/08/2019	SARANELLY HERNÁNDEZ LEÓN, ENRIQUE AMILCAR ALVARADO MÉNDEZ, RUTH ANGÉLICA MÉNDEZ PELLECCER
2	Revisar la competencia gerencial de Liderazgo y su degradación.	Nueva definición y degradación de la competencia.	100%		15/10/2019	ENRIQUE AMILCAR ALVARADO MÉNDEZ, RUTH ANGÉLICA MÉNDEZ PELLECCER, SARANELLY HERNÁNDEZ LEÓN
3	Entrevistas con autoridades, funcionarios superiores y funcionarios para determinar aspectos relevantes del liderazgo.	Informe de los aspectos relevantes del liderazgo.	100%		15/11/2019	ENRIQUE AMILCAR ALVARADO MÉNDEZ, RUTH ANGÉLICA MÉNDEZ PELLECCER, SARANELLY HERNÁNDEZ LEÓN
4	Entrevistas con grupos de enfoque de trabajadores regulares para determinar aspectos relevantes del liderazgo.	Informe de aspectos relevantes del liderazgo.	100%		15/11/2019	ENRIQUE AMILCAR ALVARADO MÉNDEZ, RUTH ANGÉLICA MÉNDEZ PELLECCER, SARANELLY HERNÁNDEZ LEÓN
5	Diseño, redacción y validación del Decálogo de Liderazgo.	Decálogo de Liderazgo.	100%		31/01/2020	ARMANDO FELIPE GARCÍA SALAS ALVARADO, JUAN CARLOS ESTRADA CALVILLO, ENRIQUE AMILCAR ALVARADO MÉNDEZ, RUTH ANGÉLICA MÉNDEZ PELLECCER, SARANELLY HERNÁNDEZ LEÓN

SIGUIENTE



Cierre del Proyecto

DEPENDENCIA RESPONSABLE: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
NOMBRE DEL PROYECTO: Fortalecimiento de la capacidad de liderazgo
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fortalecer el clima organizacional

No.	Etapa	Etapa Producto	Funcionalidad	Status / Observaciones	Fecha Entrega	Responsables
12	Actividad especial de inicio del programa.	Desarrollo de la actividad.	100%		05/07/2021	ENRIQUE AMILCAR ALVARADO MÉNDEZ, RUTH ANGÉLICA MÉNDEZ PELLECER, SARANELLY HERNÁNDEZ LEÓN
13	Desarrollo de talleres de capacitación sobre liderazgo.	Talleres de capacitación.	100%		17/11/2021	ENRIQUE AMILCAR ALVARADO MÉNDEZ, RUTH ANGÉLICA MÉNDEZ PELLECER, SARANELLY HERNÁNDEZ LEÓN

Conclusiones Finales del Proyecto

Con el desarrollo de este proyecto se logró fortalecer la competencia ejecutiva de liderazgo en los funcionarios del Banco de Guatemala, a través de transmitirles herramientas que son útiles en el desempeño de sus funciones.

Guatemala, 23 de junio de 2022

(f) _____
Patrocinador
IVAR ERNESTO ROMERO
CHINCHILLA

(f) _____
Administrador
JUAN CARLOS ESTRADA CALVILLO

(f) _____
Líder Funcional
ENRIQUE AMILCAR ALVARADO
MÉNDEZ

PORTAFOLIO DE PROYECTOS

No.	Objetivos Estratégicos y Proyectos	Dependencias Responsables de los Proyectos	Porcentaje de avance acumulado		
			Planificado	Real	Diferencia
GERENCIA GENERAL					
Adoptar nuevos estándares y mejores prácticas					
1	Diseño, elaboración, distribución y presentación de material informativo e ilustrativo para fortalecer y desarrollar la prevención de lavado de dinero u otros activos y de financiamiento del terrorismo	OFICIALÍA DE CUMPLIMIENTO	100.0	100.0	Finalizado
GERENCIA ECONÓMICA					
Adoptar nuevos estándares y mejores prácticas					
2	Cambio de año base del Sistema de Cuentas Nacionales y adopción del Sistema de Cuentas Nacionales 2008 (SCN 2008)	DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICAS MACROECONÓMICAS	100.0	100.0	Finalizado
3	Reingeniería del Sistema Automatizado de Balanza Cambiaria y Comercio Exterior (SABCCE)	DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICAS MACROECONÓMICAS	100.0	100.0	Finalizado
4	Medición del Producto Interno Bruto, por regiones del país	DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICAS MACROECONÓMICAS	Pendiente de iniciar		
Desarrollar y fortalecer la modernización tecnológica					
5	Modernización y desarrollo de la consulta electrónica de las estadísticas macroeconómicas del Banco de Guatemala	DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICAS MACROECONÓMICAS	100.0	100.0	Finalizado

RESUMEN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS

Situación de los Proyectos	Cantidad	Color	Referencia
Finalizados	11		Finalizados
En Tiempo	2		= Sin Diferencia
Retraso Leve	1		= Con diferencia menor a -6%
Retraso Significativo	0		= Con diferencia igual o mayor a -6%
Pendiente de Iniciar	1		
Total de Proyectos	15		

V. FORTALEZAS QUE HAN PERMITIDO CERRAR LA BRECHA ENTRE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN



- ✓ Contar con un Modelo de Planificación Estratégica.
- ✓ Apoyo incondicional del Gerente General de la Institución y compromiso de los trabajadores.
- ✓ Contar con una Metodología para la Aplicación de Indicadores de Desempeño (*Balanced ScoreCard*).
- ✓ Contar con una Metodología para la Administración de Proyectos.
- ✓ Seguimiento cuatrimestral de proyectos e indicadores de desempeño.
- ✓ Presentación de informes de seguimiento a las autoridades.
- ✓ Revisión y actualización del Plan Estratégico Institucional permanente.
- ✓ Conferencias dictadas por expertos internacionales sobre algunas tendencias de banca central (Gestión humana, tecnologías de información, comunicación, banca central, planificación estratégica), previo a iniciar el proceso de formulación.



Muchas gracias...