



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2022-2026

Misión

Promover la estabilidad
en el nivel general
de precios.

Visión

Ser un Banco Central influyente
y transparente, caracterizado por su
capacidad técnica, con sólido prestigio
a nivel nacional e internacional, a quien
se le reconoce credibilidad en el
cumplimiento de su objetivo
fundamental y de sus funciones,
en beneficio de la sociedad
guatemalteca.

OCTUBRE 2022



AUTORIDADES

Licenciado Alvaro González Ricci
Presidente

Licenciado José Alfredo Blanco Valdés
Vicepresidente

Licenciado Oscar Roberto Monterroso Sazo
Gerente General

Licenciado Leonel Hipólito Moreno Mérida
Gerente Jurídico

Licenciado Johny Rubelcy Gramajo Marroquín
Gerente Económico

Licenciado Jorge Vinicio Cáceres Dávila
Gerente Financiero

Doctor Herberth Solórzano Somoza
Gerente Administrativo

FUNCIONARIOS SUPERIORES

Romeo Augusto Archila Navarro
Secretario
Junta Monetaria

José Fernando Monteros Portillo
Subsecretario
Junta Monetaria

Juan Manuel Melendez Godínez
Auditor Interno

Walter Israú Córdova Citalán
Subauditor Interno

Beatriz Eugenia Ordóñez Porta de Leal
Asesor III
Asesoría Jurídica

Giovanni Paolo Vitola Mejía
Asesor III
Asesoría Jurídica

Julio René Martínez Guerra
Asesor II
Asesoría Jurídica

Oscar Jorge Augusto Hernández Ramirez
Director
Departamento de Comunicación y
Relaciones Institucionales

Ronald Vinicio Ruíz Alonzo
Subdirector
Departamento de Comunicación y
Relaciones Institucionales

Juan Carlos Estrada Calvillo
Director
Departamento de Recursos Humanos

Gloria Edelmira Mayen Veliz de Velz
Subdirector
Departamento de Recursos Humanos

Marco Tulio Juárez Chavarria
Asesor II
Planificación y Desarrollo Organizacional

Eddy Roberto Carpio Sam
Director
Departamento de Análisis
Macroeconómico y Pronósticos

Jorge Salvador Samayoa Mencos
Subdirector
Departamento de Análisis
Macroeconómico y Pronósticos

David René Samayoa Gordillo
Subdirector
Departamento de Análisis
Macroeconómico y Pronósticos

Juan Carlos Castañeda Fuentes
Director
Departamento de Investigaciones
Económicas

Juan Carlos Catalan Herrera
Subdirector
Departamento de Investigaciones
Económicas

Leslie Nálline Sánchez Barrios de García
Director
Departamento de Análisis de Riesgo de
Reservas Monetarias Internacionales

Maynor Augusto Ambrosio Higueros
Oficial de Cumplimiento

Nelton Adolfo Navarro Aguilar
Oficial de Cumplimiento Suplente

Mario Roberto León Ardón
Director
Departamento de Servicios
Administrativos

Manuel Lizandro Ramírez Barrios
Subdirector
Departamento de Servicios
Administrativos

Walter Emilio Barrios Guevara
Director
Departamento de Seguridad

Kilian René Rayo Saravia
Subdirector
Departamento de Seguridad

Víctor Estuardo Flores Súchite
Director
Departamento de Estadísticas
Macroeconómicas

Ismael Herlindo Matías Vargas
Subdirector
Departamento de Estadísticas
Macroeconómicas

Mario Geovanni Cordova Gomar
Director
Departamento de Tecnologías
de Información

Luis Arturo González Pineda
Subdirector
Departamento de Tecnologías
de Información

Héctor Augusto Valle Samayoa
Director
Departamento de Análisis
de Estabilidad Financiera

Odalis Hernández Martínez
Subdirector
Departamento de Análisis
de Estabilidad Financiera

Marco Tulio López Quiñonez
Director
Departamento de Ejecución
de Política Monetaria,
Cambiaría y Crediticia

Ariel Wosbell López Meléndez
Subdirector
Departamento de Ejecución
de Política Monetaria,
Cambiaría y Crediticia

Víctor Manuel Vásquez García
Director
Departamento Internacional

Neri Alfredo Juracán Par
Subdirector
Departamento Internacional

William Ariel Cano Hernández
Director
Departamento de Contabilidad
y Sistema de Pagos

Jorge Guillermo Rodas Gomez
Subdirector
Departamento de Contabilidad
y Sistema de Pagos

Edgar Iván León Ovalle
Subdirector
Departamento de Contabilidad
y Sistema de Pagos

Luis Fernando Quintanilla Pereda
Director
Departamento de Emisión Monetaria

Edvin Ariel Morales y Morales
Subdirector
Departamento de Emisión Monetaria

CONTENIDO

	Página
I. Mensaje del Presidente de la Junta Monetaria y del Banco de Guatemala	3
II. Componentes del PEI 2022-2026	9
Misión	11
Visión	12
Valores Éticos en la Institución	13
Factores Clave de Éxito	20
Diagrama Estratégico Institucional	21
Objetivos Estratégicos, Indicadores de Desempeño y Proyectos	22
Frases de reflexión	29



I. Mensaje del Presidente de la Junta Monetaria y del Banco de Guatemala





Estimados guatebanqueros:

El diseño e implementación de la planificación estratégica en nuestro Banco Central se ha venido desarrollando, desde el inicio de la década de los años noventa. Ello nos ha permitido, con firmeza, claridad y certeza, y con un mayor grado de madurez, guiarnos ordenadamente en definir las prioridades y el camino a seguir, para continuar fortaleciendo y mejorando la capacidad de gestión del Banco de Guatemala.

Con el objeto de darle continuidad y sostenibilidad al referido proceso, se han desarrollado varios Planes Estratégicos Institucionales, los cuales se han venido implementando en diferentes períodos, lo que nos ha permitido transitar de manera ordenada en la dirección correcta y avanzar en la modernización y el fortalecimiento de la gestión institucional en todos sus ángulos; es decir, en el ángulo económico, en el ángulo financiero, en el ángulo legal, y en el ángulo administrativo. Dentro de este contexto, consideramos pertinente efectuar una revisión integral de los componentes del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018-2022, con miras a formular nuestro nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2026, la cual se realizó de manera participativa e incluyente con la concurrencia y valiosos aportes de todos los trabajadores de la institución.



En ese marco, se efectuó un análisis de las tendencias de la banca central, dado los retos y los desafíos recientes que existen para la gestión, principalmente, a la luz del cambiante entorno externo e interno en el que se desarrolla el quehacer de los bancos centrales. Para el efecto, se llevaron a cabo varias conferencias, que estuvieron a cargo de destacados expertos del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA) y de bancos centrales de Europa y de América Latina, particularmente de Francia, Costa Rica, República Dominicana y Perú, quienes profundizaron en tópicos selectos, relativos al diseño e implementación de la política monetaria y de la política de estabilidad financiera, a la gestión del talento humano, a la cultura organizacional, a la planificación estratégica, a la comunicación efectiva, al desarrollo de nuevas tecnologías de la información y a las exigencias de la ciberseguridad.

De manera paralela, se efectuó una revisión de los aspectos sólidos que internamente posee la institución (fortalezas); de las facilidades que el entorno nos evidencia para continuar generando crecimiento organizacional (oportunidades); de los aspectos internos que podemos superar (debilidades); y de los elementos negativos que rodean al Banco Central (amenazas).

Este grupo de elementos dio origen a la revisión de la misión y la visión, factores sobre los que descansan los objetivos estratégicos, para un horizonte de cinco años, que abarca el período 2022-2026.



Este esfuerzo institucional de planeación estratégica, coloca al Banco de Guatemala a la vanguardia de otros bancos centrales en América Latina, lo que ha sido posible, dada la participación e inclusión de las distintas dependencias de la institución, en un marco de respeto, cooperación e identificación.

Como resultado de la profunda revisión, se definió un nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI), para el periodo 2022-2026, el cual me complace compartirles, y que viene a constituirse en la nueva herramienta que nos permitirá continuar cumpliendo con nuestro objetivo fundamental, como lo es la estabilidad en el nivel general de precios, y funciones consagradas en nuestra ley orgánica, y simultáneamente seguir avanzando en los aspectos estratégicos de la gestión del Banco de Guatemala.

Como podrán apreciar, el Banco de Guatemala se enfocará, por medio del PEI 2022-2026, en los objetivos estratégicos de largo plazo, los indicadores de desempeño y los proyectos, mediante los cuales hemos trazado una nueva trayectoria con un horizonte definido.

Reciban un especial y afectuoso saludo,



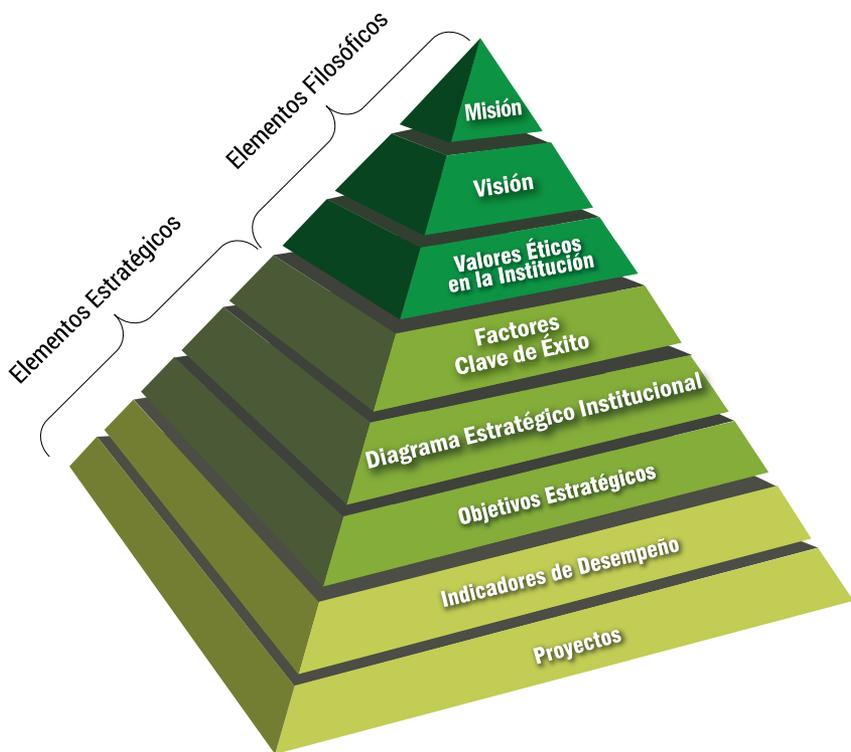
Sergio F. Recinos R.

Presidente de la Junta Monetaria y del Banco de Guatemala

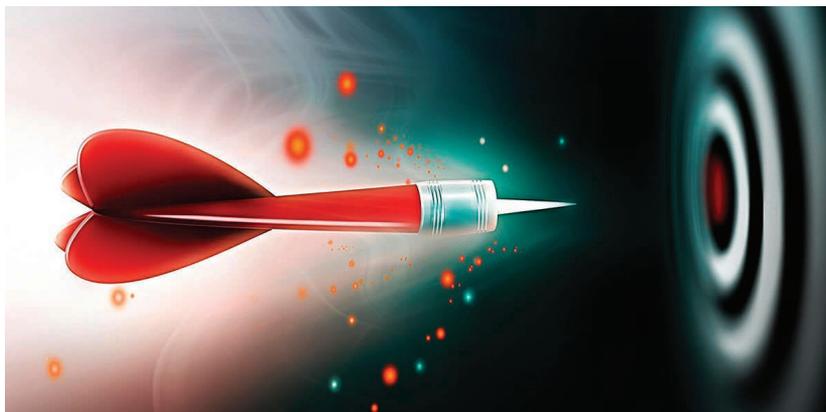


II. Componentes del PEI 2022-2026





MISIÓN



Promover la estabilidad
en el nivel general de precios.

VISIÓN



Ser un Banco Central influyente y transparente, caracterizado por su capacidad técnica, con sólido prestigio a nivel nacional e internacional, a quien se le reconoce credibilidad en el cumplimiento de su objetivo fundamental y de sus funciones, en beneficio de la sociedad guatemalteca.

VALORES ÉTICOS EN LA INSTITUCIÓN

Los valores éticos constituyen el fundamento esencial para orientar la buena conducta de los trabajadores del Banco Central, principalmente, en el desempeño de sus funciones y atribuciones. Los valores éticos en la institución constituyen reglas morales que complementan las reglas legales y administrativas, los cuales se deben observar en la conducta, al realizar el trabajo a cargo de cada miembro de la institución.

Nuestro firme compromiso como trabajadores del Banco de Guatemala es vivir y poner en práctica los valores éticos en la institución, siguientes:

1. Lealtad
2. Honestidad
3. Responsabilidad
4. Respeto
5. Espíritu de Servicio
6. Excelencia

LEALTAD



La lealtad se refiere a que los trabajadores, en sus actuaciones, sean fieles a la institución y a sus compañeros de trabajo, preservando así la confianza depositada en ellos.

Una persona leal es aquella que:

- Está identificada y comprometida con la institución.
- Guarda la confidencialidad.
- Defiende, con argumentos sólidos, el prestigio de la institución y el de sus compañeros de trabajo.
- Promueve y fortalece la cultura organizacional en sus actuaciones.
- Contribuye al logro de la misión y visión institucional.

HONESTIDAD



La honestidad se refiere a la conducta intachable de los trabajadores, al actuar siempre con honradez, justicia y rectitud.

Una persona honesta es aquella que:

- Es probo.
- Actúa con rectitud y transparencia.
- Expresa la verdad y actúa en consecuencia.
- No comete actos ilícitos.
- Hace uso óptimo de los recursos institucionales.

RESPONSABILIDAD



La responsabilidad se refiere al correcto ejercicio de los derechos y al efectivo cumplimiento de las obligaciones, por parte de los trabajadores.

Una persona responsable es aquella que:

- Reconoce el límite de sus derechos.
- Cumple con el Código de Ética institucional.
- Realiza sus labores con esmero y diligencia.
- Se prepara técnica y profesionalmente.
- Responde por sus actos y por las consecuencias de los mismos.

RESPECTO



El respeto se refiere al trato amable y considerado, tanto a sus compañeros de trabajo como a las personas con quienes se relaciona en el ejercicio de sus funciones.

Una persona respetuosa es aquella que:

- Reconoce el derecho de las demás personas.
- Reconoce los méritos de sus compañeros de trabajo.
- Evita descalificar a sus compañeros de trabajo en perjuicio de su reputación.
- Escucha y presta atención a las personas con quienes se relaciona en el cumplimiento de sus funciones.
- Evita lenguaje inapropiado.

ESPÍRITU DE SERVICIO



El espíritu de servicio se refiere a la disposición de los trabajadores para atender, de manera oportuna, cortés y deferente, los requerimientos de trabajo.

Una persona con espíritu de servicio es aquella que:

- Se esmera en atender bien a las personas.
- Actúa con deferencia y cortesía.
- Alienta a los demás a mejorar su vocación de servicio.
- Busca soluciones por iniciativa propia.

EXCELENCIA



La excelencia se refiere a la disposición de las personas para desempeñar su trabajo con eficacia y eficiencia, en beneficio de la institución.

Una persona excelente es aquella que:

- Apoya las nuevas ideas y busca la mejora continua.
- Demuestra una actitud positiva hacia su trabajo y acepta los desafíos que se le presenten.
- Aprende de sus errores y enfoca su atención en el objetivo final.
- Demuestra iniciativa en el ejercicio de sus funciones.
- Trabaja en equipo y promueve un ambiente laboral positivo.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

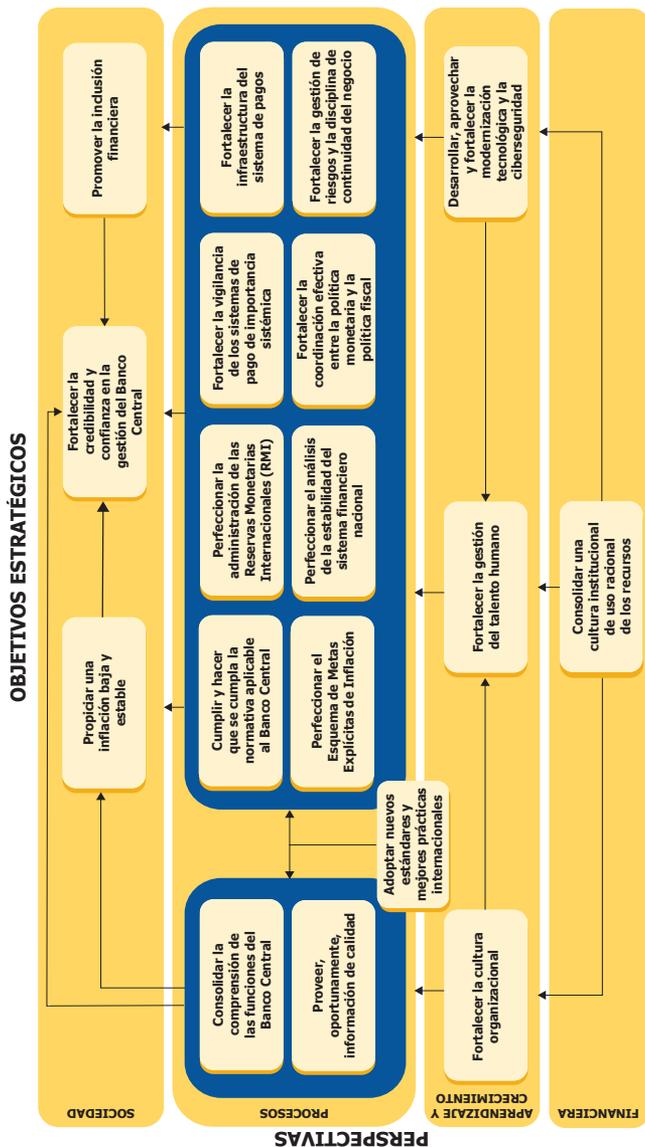
Los factores clave de éxito son las características que nos hacen únicos e identifican como Banco Central, y son esenciales para alcanzar los objetivos estratégicos definidos en el PEI 2022-2026, siendo estos:



1. Liderazgo de las autoridades, funcionarios superiores y funcionarios.
2. Compromiso, profesionalismo y capacidad técnica de los trabajadores, para contribuir al cumplimiento del objetivo fundamental de la institución.
3. Conocimiento y cohesión del Plan Estratégico Institucional, por parte de los trabajadores.
4. Disponibilidad de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos.
5. Continuidad de los objetivos estratégicos.
6. Planificación y ejecución efectiva de los proyectos estratégicos.
7. Seguimiento y medición continuos de los objetivos estratégicos.
8. Divulgación periódica del avance del PEI.

DIAGRAMA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Es la representación gráfica que integra los objetivos estratégicos que la institución se propone alcanzar para el período 2022-2026, clasificados en cuatro áreas denominadas “perspectivas”, las cuales, de acuerdo con la Metodología para la Aplicación de Indicadores de Desempeño (*Balanced Scorecard*), son las siguientes: Sociedad, Procesos, Aprendizaje y Crecimiento, y Financiera. El Mapa Estratégico Institucional muestra la relación que existe entre los referidos objetivos y su contribución entre sí.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES DE DESEMPEÑO Y PROYECTOS

Los objetivos estratégicos constituyen la expresión clara de los propósitos específicos que se propone la institución. Constituyen un desafío para que, mediante el trabajo en equipo, se logren alcanzar en el largo plazo.

Los indicadores de desempeño permiten dar seguimiento y comprobar si se están alcanzando los objetivos estratégicos. Miden el desempeño de la gestión del Banco Central, respecto a los resultados obtenidos del PEI.

Los proyectos constituyen el medio por el cual se materializan los objetivos estratégicos. Cada proyecto está asociado al objetivo que le corresponde y su ejecución se orientará mediante una programación que contemplará las fases, etapas y actividades a desarrollar.

PERSPECTIVA: SOCIEDAD

Objetivo 1: Propiciar una inflación baja y estable

Indicador: Inflación observada

Objetivo 2: Fortalecer la credibilidad y confianza en la gestión del Banco Central

Indicador: Grado de avance de las recomendaciones de la asistencia técnica solicitada al Fondo Monetario Internacional (FMI) sobre Moneda Digital de Banco Central (MDBC)

Indicador: Percepción del nivel de credibilidad y confianza de la sociedad guatemalteca, respecto del Banco de Guatemala

Proyecto: Estudio de la viabilidad de la emisión de Moneda Digital de Banco Central (MDBC)

Objetivo 3: Promover la inclusión financiera

Indicador: Presentaciones sobre los avances en los planes de trabajo de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera para Guatemala

Indicador: Informe sobre los avances en la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera

PERSPECTIVA: PROCESOS

Objetivo 4: Consolidar la comprensión de las funciones del Banco Central

Indicador: Conocimiento de la sociedad, respecto de las funciones del Banco Central

Proyecto: Programa de educación financiera acerca del funcionamiento de los mercados monetario y cambiario

Proyecto: Rediseño de la estrategia de comunicación
Proyecto: Fortalecimiento de la proyección educativa y cultural del Banco de Guatemala

Objetivo 5: Proveer, oportunamente, información de calidad

Indicador: Percepción que la sociedad guatemalteca tiene, respecto de la utilidad y oportunidad de la información
Indicador: Percepción que la comunidad internacional tiene, respecto de la utilidad y oportunidad de la información

Objetivo 6: Cumplir y hacer que se cumpla la normativa aplicable al Banco Central

Indicador: Cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos institucionales
Indicador: Cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos institucionales, en materia de prevención de lavado de dinero u otros activos y de financiamiento del terrorismo
Indicador: Resoluciones sancionatorias

Objetivo 7: Perfeccionar la administración de las Reservas Monetarias Internacionales (RMI)

Indicador: Administración de las reservas monetarias internacionales

Objetivo 8: Fortalecer la vigilancia de los sistemas de pago de importancia sistémica

Indicador: Nivel de vigilancia de los sistemas de pago de importancia sistémica

Objetivo 9: Fortalecer la infraestructura del sistema de pagos

Indicador: Nivel de fortalecimiento de la infraestructura del sistema de pagos

Proyecto: Construcción de un Centro de Distribución de Efectivo

Proyecto: Fortalecimiento de la infraestructura de la Cámara de Compensación Automatizada (CCA)

Objetivo 10: Perfeccionar el Esquema de Metas Explícitas de Inflación

Indicador: Expectativas de inflación a diciembre del año corriente

Objetivo 11: Perfeccionar el análisis de la estabilidad del sistema financiero nacional

Indicador: Informes de estabilidad financiera

Objetivo 12: Fortalecer la coordinación efectiva entre la política monetaria y la política fiscal

Indicador: Reuniones de coordinación con el Ministerio de Finanzas Públicas e intercambio semanal de información

Objetivo 13: Fortalecer la gestión de riesgos y la disciplina de continuidad del negocio

Indicador: Planes de Contingencia de procesos críticos

Indicador: Evaluaciones de riesgos operacionales

Proyecto: Desarrollo de la gestión de riesgos operacionales en los procesos críticos

Proyecto: Diseño y desarrollo de un sistema informático para la gestión de la Continuidad del Negocio

Objetivo 14: Adoptar nuevos estándares y mejores prácticas internacionales

- Indicador: Estandarización y desmaterialización de instrumentos financieros
- Indicador: Estándares y mejores prácticas internacionales adoptados por el Banco de Guatemala
- Indicador: Procedimientos administrativos de procesos críticos
- Proyecto: Fortalecimiento del sistema informático de prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo
- Proyecto: Medición del Producto Interno Bruto, por regiones del país
- Proyecto: Cambio de año de referencia del Sistema de Cuentas Nacionales 2025 (CAR 2025)
- Proyecto: Implementación del Sistema de Contabilidad Ambiental
- Proyecto: Desarrollo de una nueva familia de billetes
- Proyecto: Desarrollo de tableros informáticos integrados con los mercados monetario y cambiario
- Proyecto: Diseño e implementación de un Sistema para la Administración de los Riesgos Operacionales
- Proyecto: Implementación de un sistema de gestión de calidad enfocado en los procesos críticos
- Proyecto: Evaluación de la funcionalidad de las dependencias del área administrativa del Banco de Guatemala
- Proyecto: Fortalecimiento de la gestión de los proyectos del Banco de Guatemala
- Proyecto: Fortalecimiento de la Seguridad Integral de la institución

PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo 15: Fortalecer la cultura organizacional

Indicador: Cultura y clima organizacional

Proyecto: Fortalecimiento del bienestar del talento humano

Objetivo 16: Fortalecer la gestión del talento humano

Indicador: Impacto de la capacitación

Indicador: Brechas de competencias conductuales

Proyecto: Fortalecimiento del Plan de Relevos

Objetivo 17: Desarrollar, aprovechar y fortalecer la modernización tecnológica y la ciberseguridad

Indicador: Grado de avance en el cumplimiento del estándar internacional denominado *Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT)*, por sus siglas en inglés)

Proyecto: Fortalecimiento y desarrollo del marco de gestión del riesgo tecnológico

Proyecto: Obtención de certificación internacional en materia de ciberseguridad

Proyecto: Adopción del estándar internacional denominado *Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT)*, por sus siglas en inglés)

Proyecto: Fortalecimiento del Plan Estratégico de Tecnologías de Información y de Ciberseguridad

PERSPECTIVA: FINANCIERA

Objetivo 18: Consolidar una cultura institucional de uso racional de los recursos

Indicador: Horas extras

Indicador: Vacaciones gozadas

FRASES DE REFLEXIÓN

*“Juntarse es un comienzo.
Seguir juntos es un progreso.
Trabajar juntos es un éxito”*

Henry Ford

*“Lograr resultados es
la única medida
con la que se puede
evaluar un equipo”*

Patrick Lencioni

*“La estrategia está muy bien,
pero vale la pena pensar
de vez en cuando
en los resultados”*

Winston Churchill



Producción:
Planificación y Desarrollo Organizacional

Edición:
Sección de Comunicación

Banco de Guatemala

Guatemala, octubre 2022



**Documento para uso exclusivo del personal
del Banco de Guatemala.**