



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

Gerencia de Planeación y Proyectos

Julio 2022



BANCO DE MÉXICO

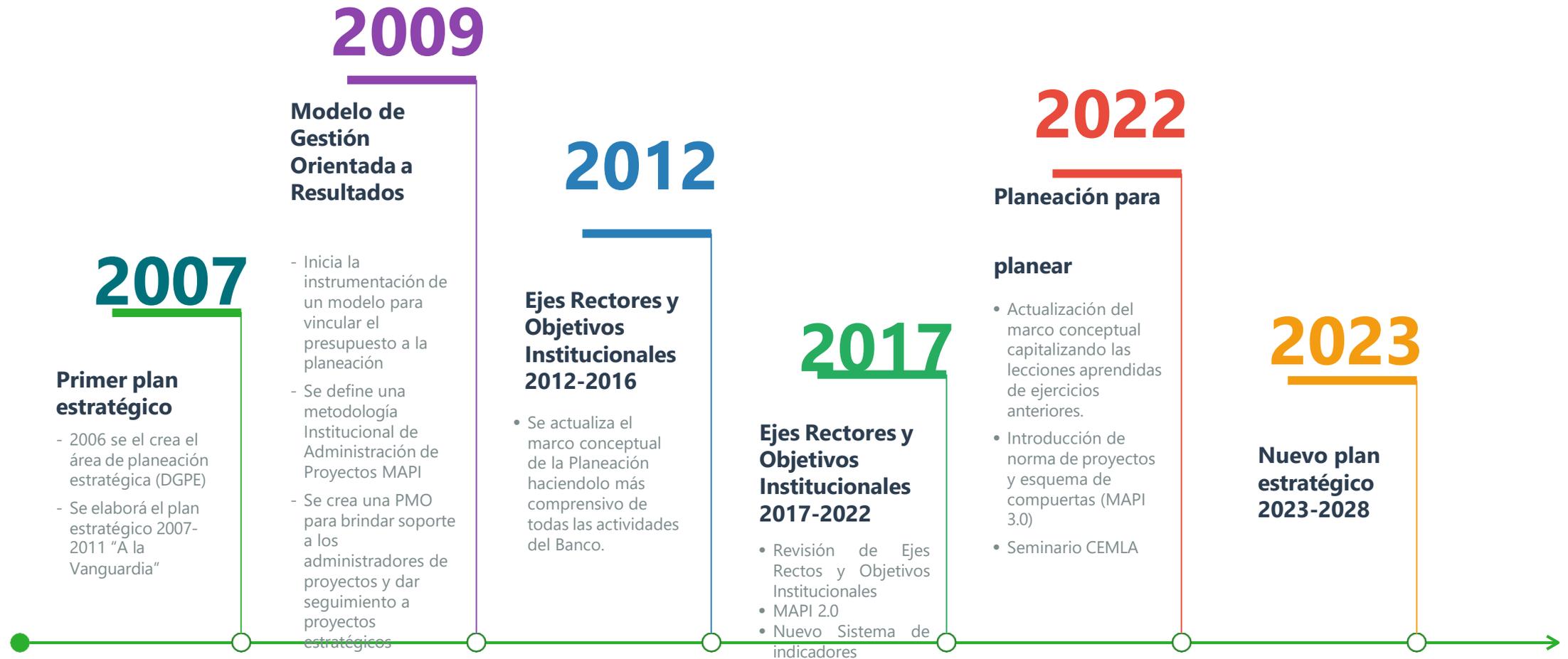
Contenido

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

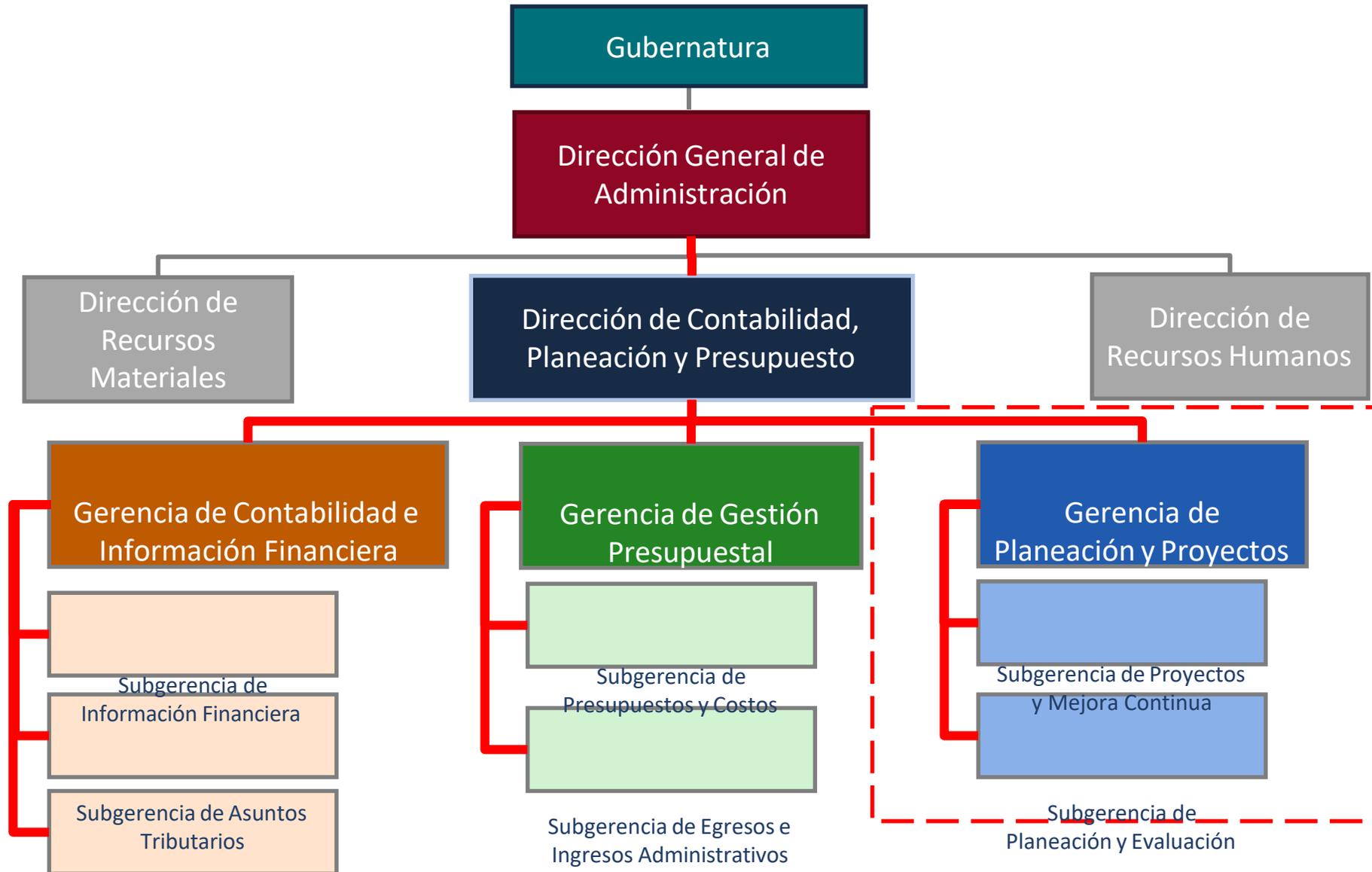
1. Objetivos de la planeación en Banco de México

- **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

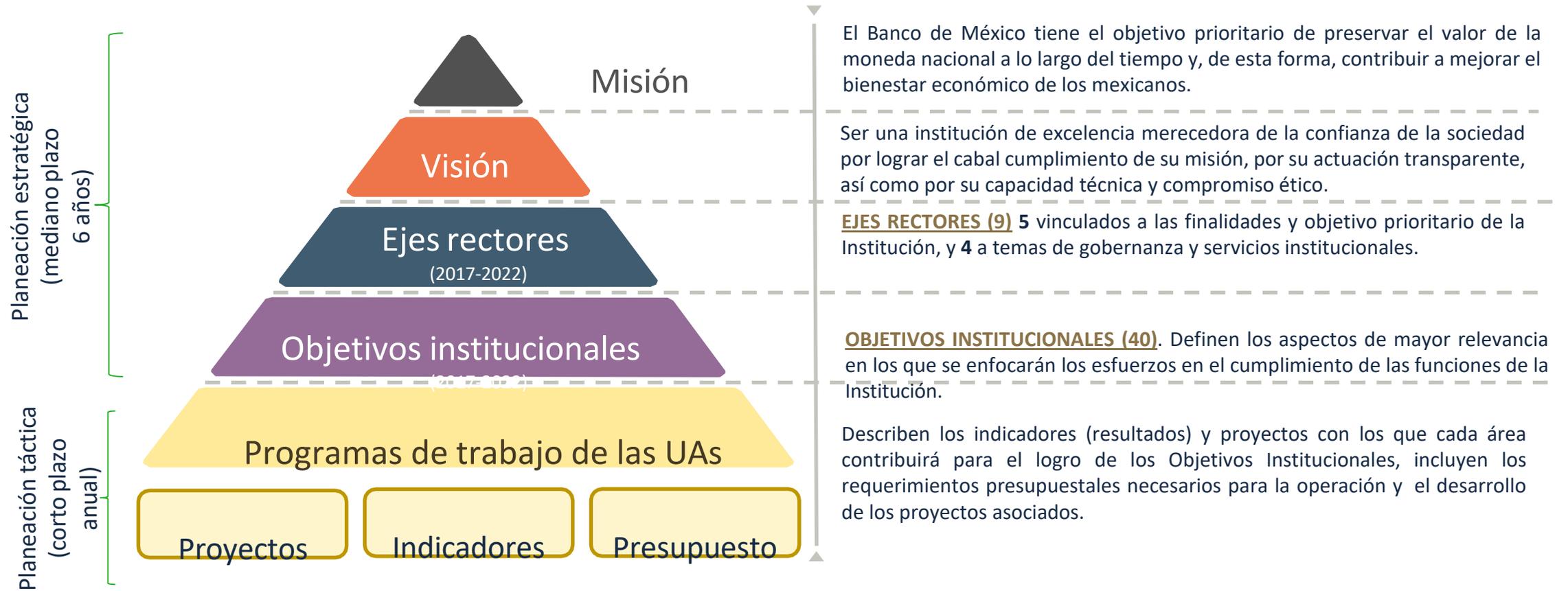
El proceso de planeación estratégica institucional se compone de 5 etapas que se ejecutan por distintos actores y con periodicidades diversas de acuerdo a su naturaleza.



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)*

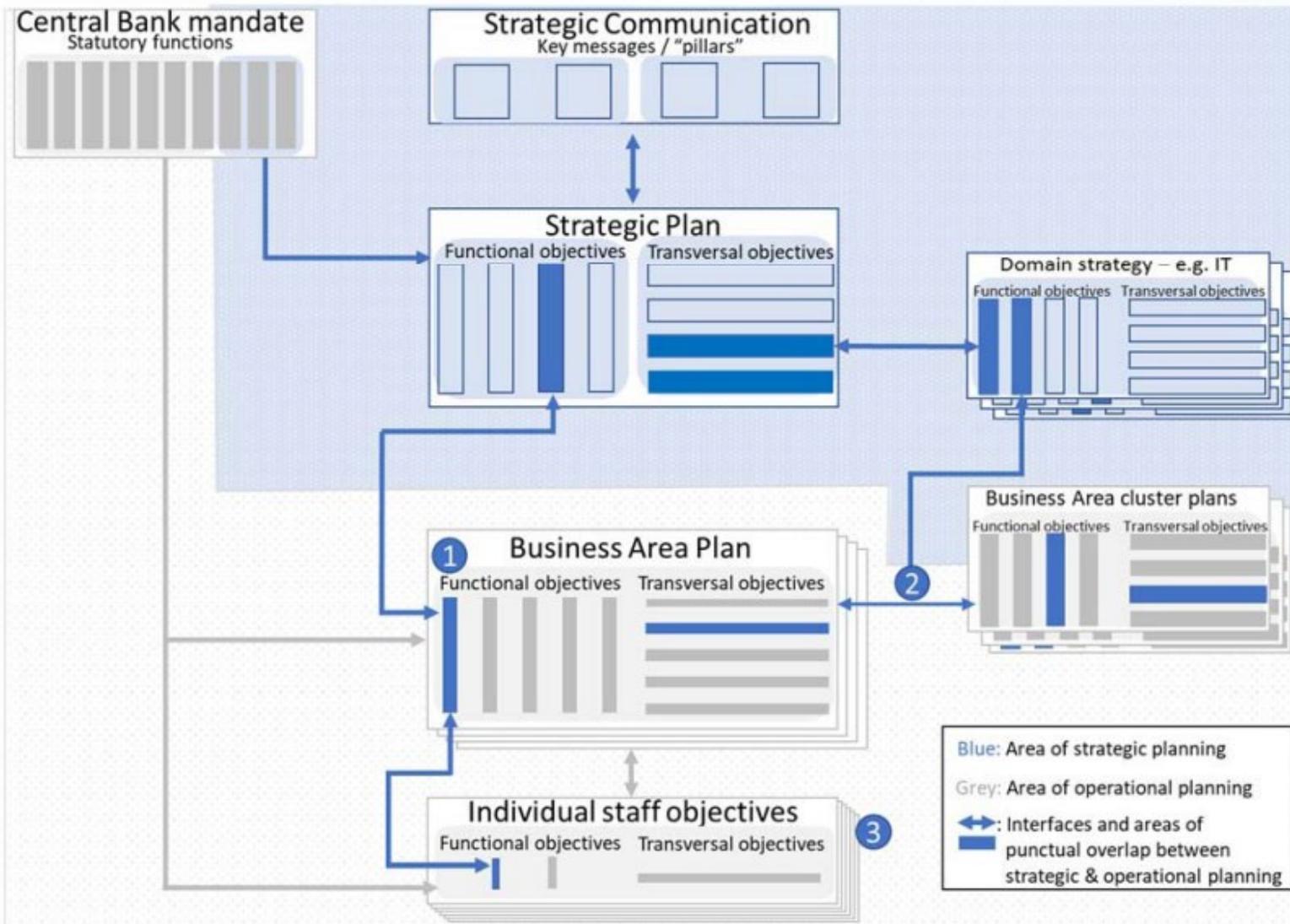
Tendencias observadas en la PE de BC (Planeación estratégica vs Planeación operativa)¹

- 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.

¹ (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">• Mecanismos de interacción en materia de estabilidad financiera y política económica.• Sinergias en el uso y análisis información.
Medios de Pago, Competencia, Transparencia e Inclusión Financiera	<ul style="list-style-type: none">• Sistemas de pagos eficientes (efectivo y medios electrónicos).• Mecanismos para promover la efectividad, eficiencia y competencia en el sector financiero.
Servicios Institucionales y Control	<ul style="list-style-type: none">• Eficiencia operativa en servicios institucionales y sistemas de control.

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 ≥ 4 mdp y análisis costo beneficio de proyectos con presupuesto ≥ 5 mdp).¹
- 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.

¹ 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

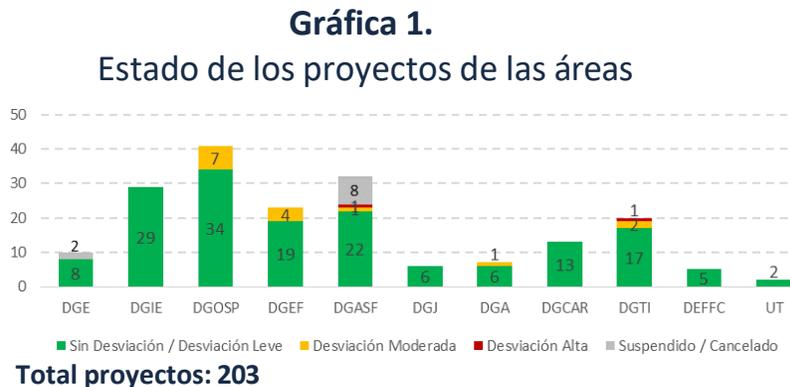
proyecto. Lo anterior conforme a la norma *“Lineamientos para la integración de Libros Blancos y Memorias Documentales.”*

4.3 Seguimiento

Informe cuatrimestral de seguimiento del Programa de Trabajo

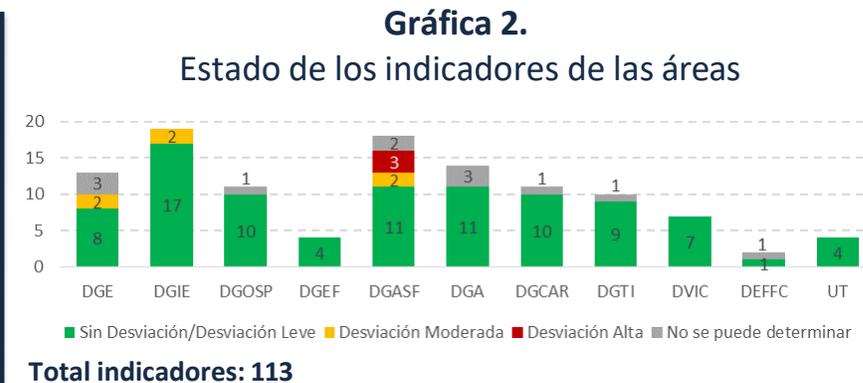
Una vez aprobado los indicadores y proyectos de los **Programas de Trabajo** de las áreas, cada cuatrimestre se informa su estado y se realiza una presentación de aquellos proyectos que tuvieron avances o desviaciones significativas.

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
ER3. Contribuir al mantenimiento de la estabilidad y adecuado funcionamiento del sistema financiero						
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
ER6. Asegurar que el Banco cuente con capital humano de excelencia, con un alto compromiso ético y de servicio público ¹						
1	Índice de atracción de talento Porcentaje de contratados <u>Tab I</u> a través de mecanismos de atracción institucional (portal de empleo, vínculo con universidades, servicio social y redes sociales).	61%	66%	61%	60%	●
2	Adopción de Trabajo a Distancia (TaD) 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 Institucional²**, 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

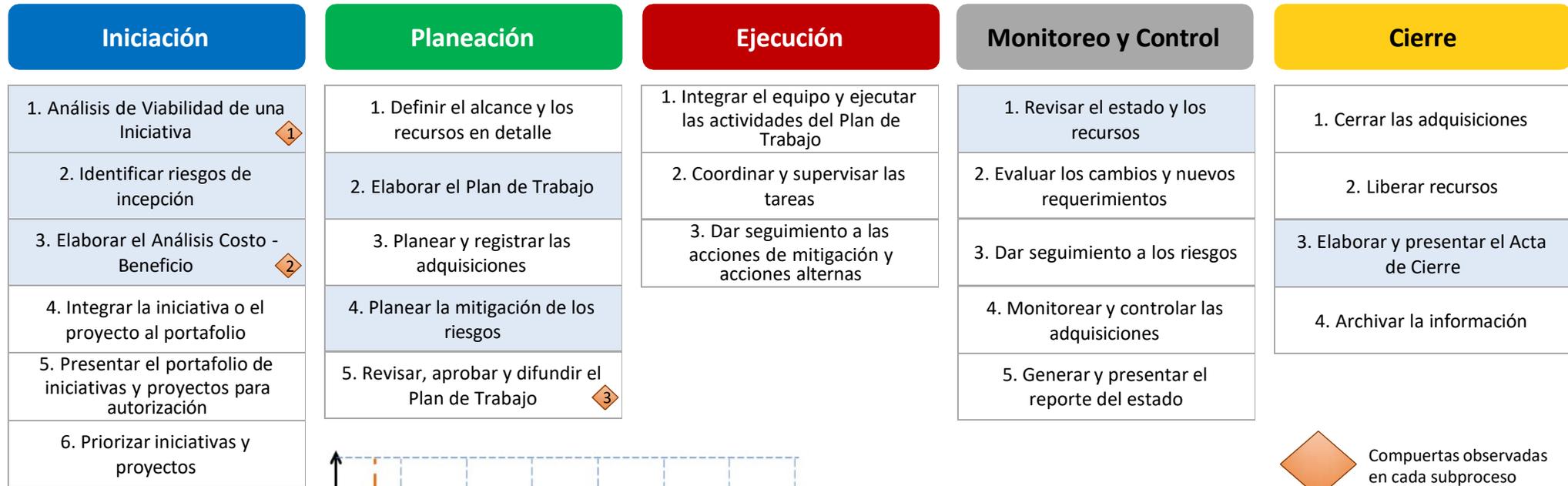
- Coordinación de la elaboración y publicación del **Programa de Trabajo Institucional**.
- Se evalúa el cumplimiento de **indicadores y proyectos** descritos en los Programas de Trabajo y se vincula a la evaluación del desempeño de los titulares de las áreas.



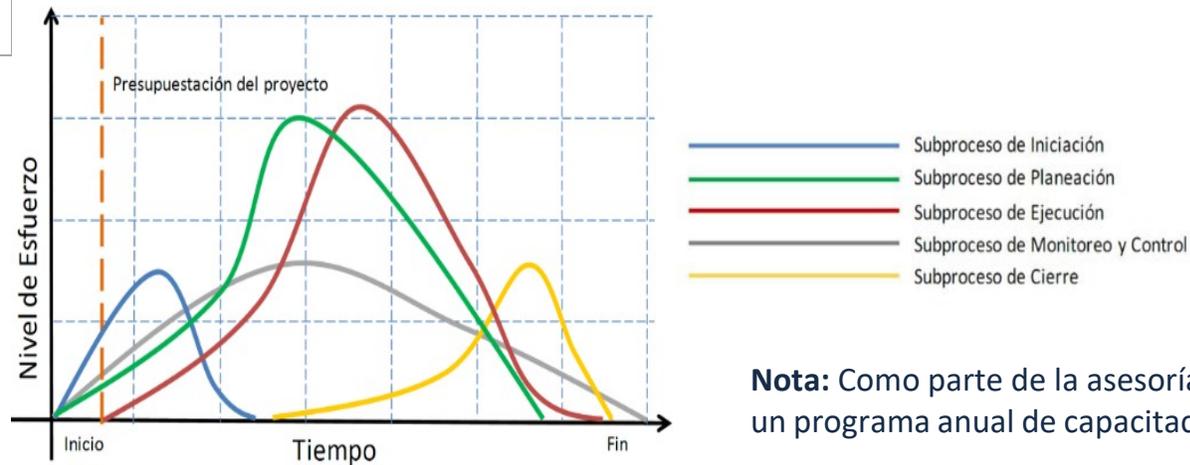
² Programa de Trabajo: <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/programa-de-trabajo-institucional/programa-trabajo-plan-banco-m.html>

5. Gestión de Proyectos

Metodología de Administración de Proyectos Institucional (MAPI) 3.0



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!

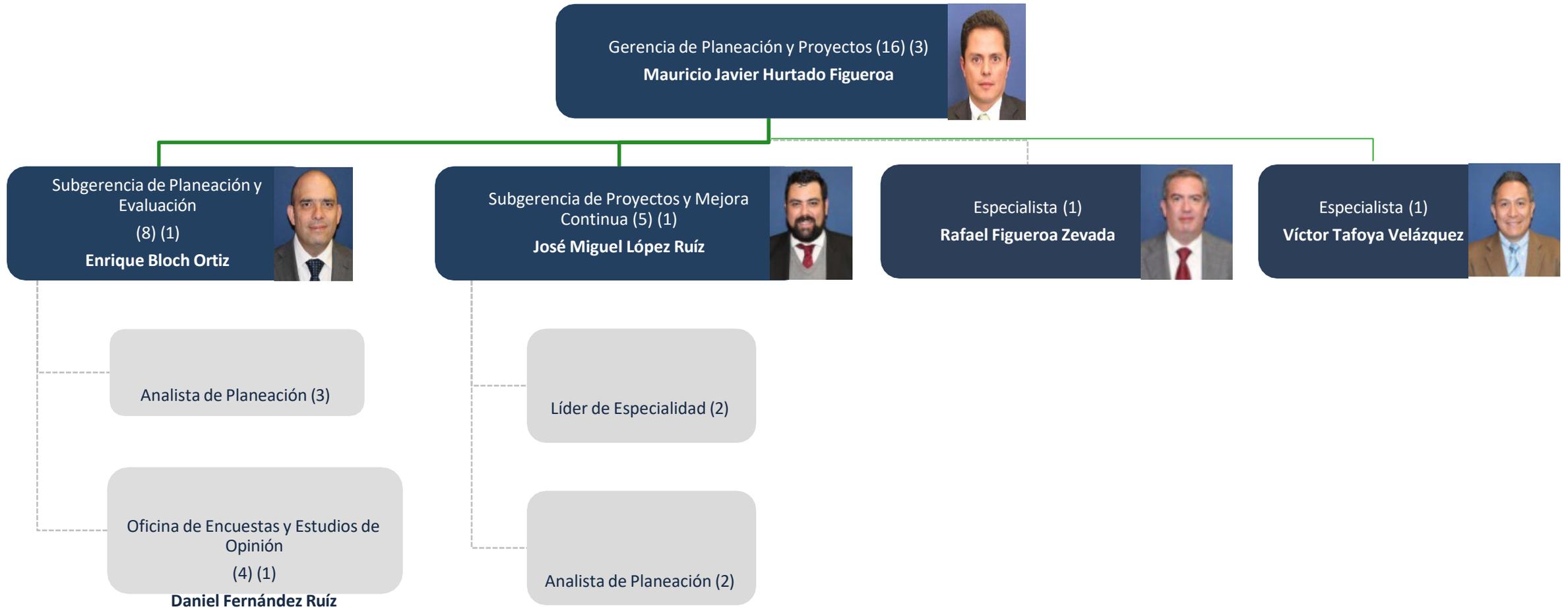
Preguntas y respuestas



BANCO DE MÉXICO

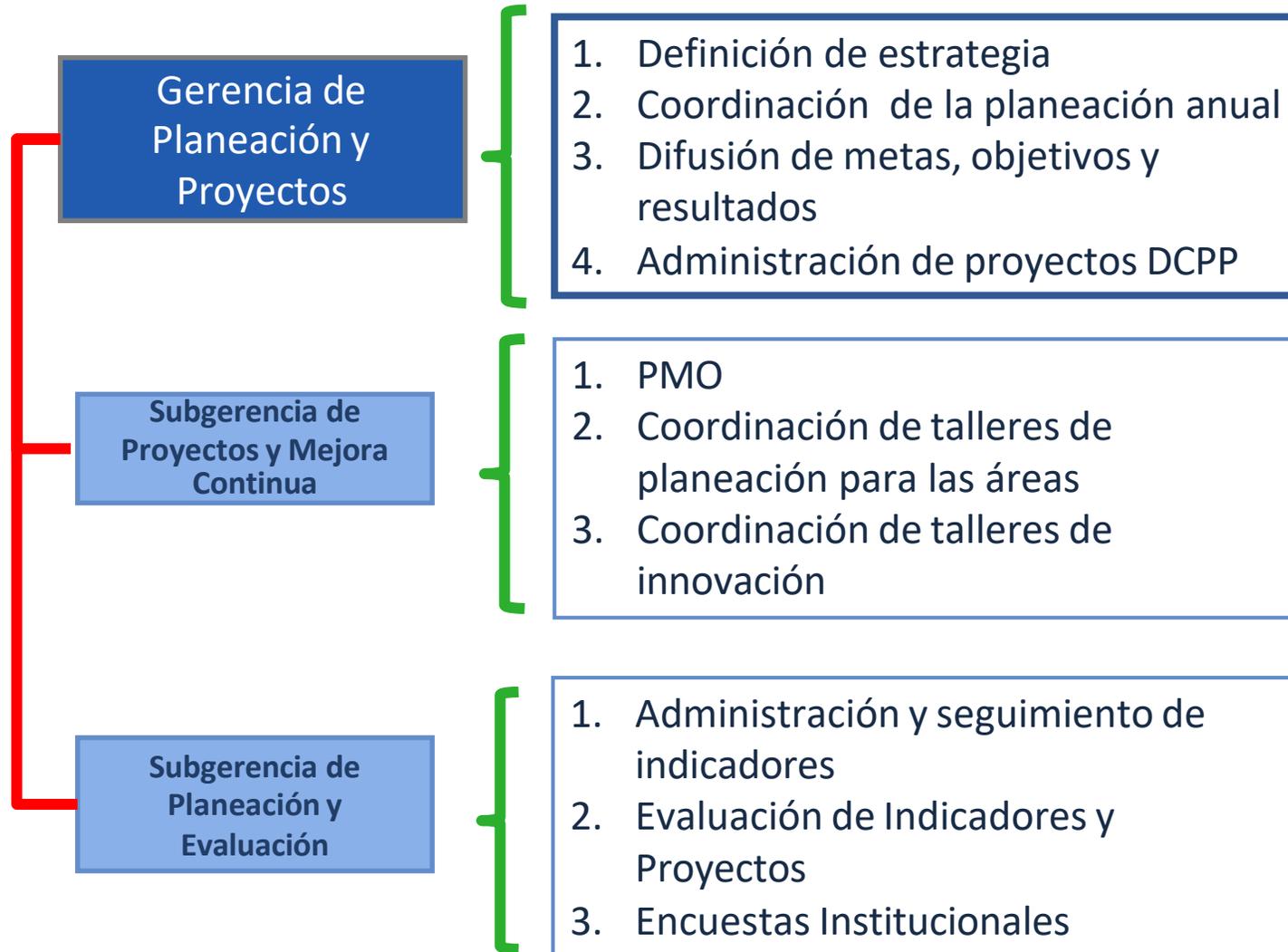
www.banxico.org.mx

Anexo 1. Estructura organizacional GGP



Anexo 1. Estructura Organizacional *(continuación)*

Funciones GPP



Anexo 2. Atribuciones de la GPP¹

- 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.

¹ 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

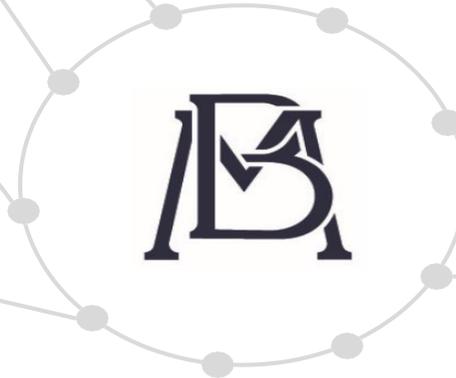
Contribuir al mantenimiento de la estabilidad y adecuado funcionamiento del sistema financiero

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

Pilares



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

Qué se quiere lograr



Objetivo Institucional 1: Mejorar las capacidades y eficiencia para satisfacer la moneda nacional con la calidad requerida por la sociedad

Cómo se va a medir el logro



Indicador. Satisfacción de la demanda de billetes y monedas en la denominación requerida

Meta. >99%

Cómo se quiere lograr



Proceso
Fabricación de billete

Proyecto
Diseño y desarrollo de la nueva familia de billetes G

Qué recursos se ocuparán



Recursos Humanos (Objetivos Individuales)

Director General	Jefes de Oficina
Director	Analista
Gerente	Operativo
Subgerente	

Presupuesto

Para la contratación de bienes y servicios

[Regresar](#)

Anexo 5

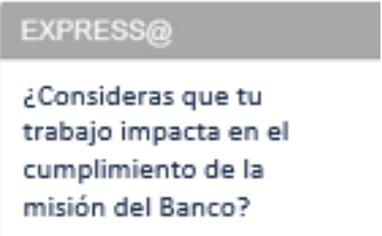
Campaña de comunicación “Rumbo Banxico”

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.

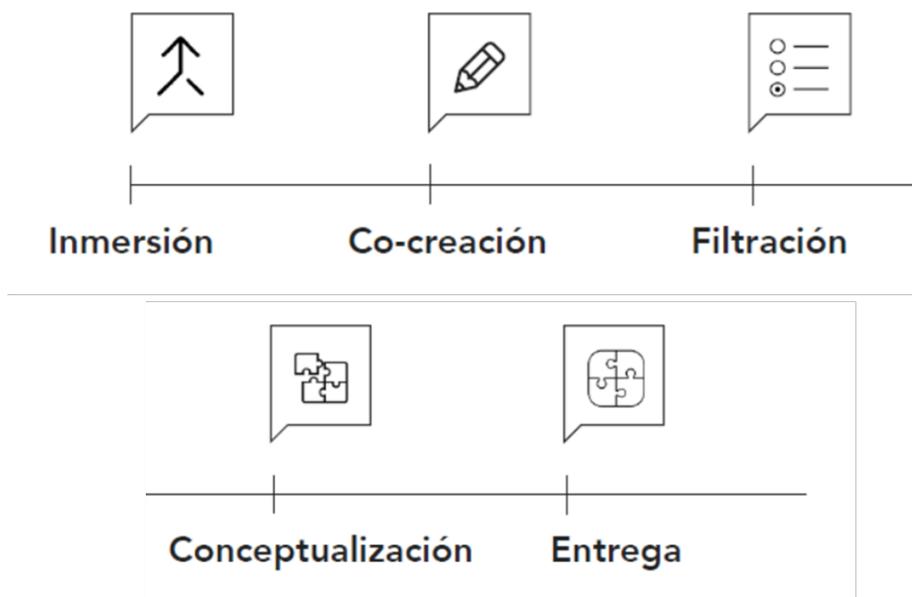


Anexo 6. Funciones adicionales de la GPP

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
1.- Índice de colaboración en proyectos del Banco de México Porcentaje de proyectos en los que colaboran al menos dos Unidades Administrativas diferentes.	≥ 30%	49.76*	≥ 30%
2.- Desviación de proyectos del banco de México. Desviación promedio de los proyectos incluidos en los Programas de Trabajo	≤ 25%	4.1%	≤ 25%
3.- Cobertura de indicadores 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.