

INSTITUTO  
GUATEMALTECO  
DE SEGURIDAD  
SOCIAL



PLAN  
ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL  
2018-2022



Señores  
Miembros de la Honorable Junta Directiva  
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)  
Su despacho

Señores Directores:

La Gerencia tiene el honor de presentar el Plan Estratégico Institucional (PEI) del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) para el quinquenio 2018-2022, el cual se elaboró con base en el artículo 100 de la Constitución Política de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social del 30 de octubre de 1946 promulgada en el Decreto 295 del Congreso de la República de Guatemala.

El presente Plan fue estructurado y elaborado mediante un trabajo colaborativo, participativo e integral con apoyo de la Junta Directiva, el nivel Gerencial, la Contraloría General del Instituto y los Jefes de Departamento, lo que permitió plantear un PEI que sienta las bases a través de cinco ejes temáticos y cinco objetivos

estratégicos planteados, con el mayor reto de convertirse en una institución que impulse la salud y economía preventiva a los derechohabientes y que las futuras generaciones del país vean al IGSS un referente sólido de la Seguridad Social.

Se agradece a los Miembros de la Honorable Junta Directiva, a su Presidente el Licenciado Carlos Contreras Solórzano, a los Subgerentes, a la Secretaria de Junta Directiva y a los participantes de los talleres de trabajo, y en especial al equipo de la Subgerencia de Planificación y Desarrollo que hicieron posible la elaboración de este documento, ya que sin la participación de cada uno de ellos no hubiese sido posible desarrollar esta importante actividad estratégica.

Dr. Vidal Heriberto Herrera Herrera  
**Gerente**

# JUNTA DIRECTIVA

TITULADO POR	TITULARES	SUPLENTES
<b>ORGANISMO EJECUTIVO.</b>	<b>Presidente</b> Lic. Carlos Francisco Antonio Contreras Solórzano.	<b>Sra.</b> Reny Mariane Yasmina Bake Barillas.
<b>UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.</b>	<b>Segundo Vicepresidente</b> Dr. Edgar Alfredo Balsells Conde.	<b>Dr.</b> Erick Arnoldo Porres Mayen.
<b>COLEGIO DE MÉDICOS Y CIRUJANOS DE GUATEMALA.</b>	<b>Vocal</b> Dr. Allan Jacobo Ruano Fernández.	<b>Dr.</b> Conrado Antonio Rivera Lara.
<b>ASOCIACIONES PATRONALES.</b>	<b>Vocal</b> Lic. José Bernardo Pineda Jurado.	<b>Lic.</b> Ernesto Morales Pinzón.
<b>SINDICATO DE TRABAJADORES.</b>	<b>Vocal</b> Sr. Adolfo Lacs Palomo.	<b>Sr.</b> Juan Francisco Mendoza Estrada.
<b>SECRETARIO DE LA JUNTA DIRECTIVA.</b>	<b>Licda.</b> Clara Paola del Carmen Manrique García.	

# GERENTE

**Dr.**  
Vidal Heriberto Herrera Herrera

# SUBGERENTES

<b>Administrativo a.i.</b>	<b>Lic.</b> Edson Javier Rivera Méndez.
<b>Financiero.</b>	<b>Lic.</b> Edson Javier Rivera Méndez.
<b>Integridad y Transparencia Administrativa.</b>	<b>Lic.</b> Fredy Giovanni Mejía Sandoval.
<b>Planificación y Desarrollo.</b>	<b>Lic.</b> Santiago Alfredo Urbizo Guzman.
<b>Prestaciones Pecuniarias.</b>	<b>Licda.</b> Ana María Tsoc.
<b>Prestaciones en Salud.</b>	<b>Dr.</b> Arturo Ernesto García Aquino.
<b>Recursos Humanos.</b>	<b>Sra.</b> Hilda Eugenia Solares Evans de Penagos.

# PRESENTACIÓN

La Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) a través del Punto **VIGESIMOSÉPTIMO** de la sesión ordinaria **M-107-12-17**, celebrada el 19 de diciembre de 2017, y lo regulado por el Artículo 3 del Decreto Número 295 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Organiza del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, por unanimidad resolvió:

1. Aprobar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018-2022 del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, presentado por el Gerente, con los Ejes Temáticos propuestos en dicho instrumento.
  2. Instruir a la Gerencia para que: **a)** Elabore un proyecto sobre un Eje Temático complementario, que contenga estrategias de comunicación hacia lo interno y externo de la Institución, así como estrategias de formación y capacitación en materia de seguridad social, y de los programas de cobertura por los riesgos de Enfermedad, Maternidad y Accidentes, y de cobertura por los riesgos de Invalidez, Vejez y Supervivencia; una vez se concluya el proyecto solicitado, se eleve a conocimiento de la Junta Directiva para su aprobación e inclusión en el plan; y, **b)** Realice las diligencias necesarias para que el Plan Estratégico Institucional en su integridad, guarde correlación con el Plan Operativo Anual, el Plan Anual de Compras y la Planificación por Resultados, implementados en la Institución.
- Asimismo en Punto **DECIMONOVENO** de la sesión Extraordinaria **J-30-04-18**, celebrada el 19 de abril de 2018, por mayoría simple resolvió:
1. Aprobar el Eje Temático “Comunicación Estratégica”, presentado por el Gerente, y que complementa el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018-2022 en sus grandes lineamientos.
  2. Instruir a la Gerencia para que:
    - Por medio de la Subgerencia de Planificación, mantenga constante evaluación, control, seguimiento y supervisión sobre: **1.1)** la efectiva implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018-2022; **1.2)** la efectiva coherencia entre el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018-2022, con el Plan Operativo Anual, el Plan Anual de Compras, el Presupuesto por Resultados y los Planes Operativos Anuales de las Subgerencias, que deben ser presentados en las próximas sesiones.
    - Cada dos meses efectúe monitoreo y evaluaciones a los avances de la implementación del Plan Estratégico Institucional y presente a la Junta Directiva, informes comparativos de lo plasmado en el plan, con el resultado de dichos monitoreos y evaluaciones, a efecto de plantear y aplicar los correctivos pertinentes para una adecuada conducción estratégica del Instituto.

# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	vi
<b>CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES.....</b>	<b>8</b>
1.1. TENDENCIAS DE LA SEGURIDAD SOCIAL.....	8
1.2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL.....	10
1.Población protegida .....	10
2.Situación financiera .....	10
3.Servicios de atención médica otorgados .....	11
4.Gestión administrativa institucional .....	12
5.Talento humano e infraestructura .....	13
<b>CAPÍTULO 2 PEI 2018-2022 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>16</b>
2.1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS.....	16
2.2. MARCO CONTEXTUAL .....	16
2.3. EJES TEMÁTICOS .....	20
1.Salud y economía preventiva .....	21
2.Protección social para todos .....	22
3.Ampliación de cobertura y calidad de los servicios .....	22
4.Solidez financiera.....	22
5.Comunicación estratégica .....	22
2.4. MARCO FILOSÓFICO.....	24
2.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	25
1.Ampliación de cobertura.....	25
2.Solidez financiera.....	27
3.Prestaciones de calidad.....	30
4.Eficiencia, transparencia y control .....	33
5.Crecimiento y desarrollo institucional .....	35
<b>CAPÍTULO 3 EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2018-2022 Y SU VINCULACIÓN CON EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) .....</b>	<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>39</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>40</b>

# INTRODUCCIÓN

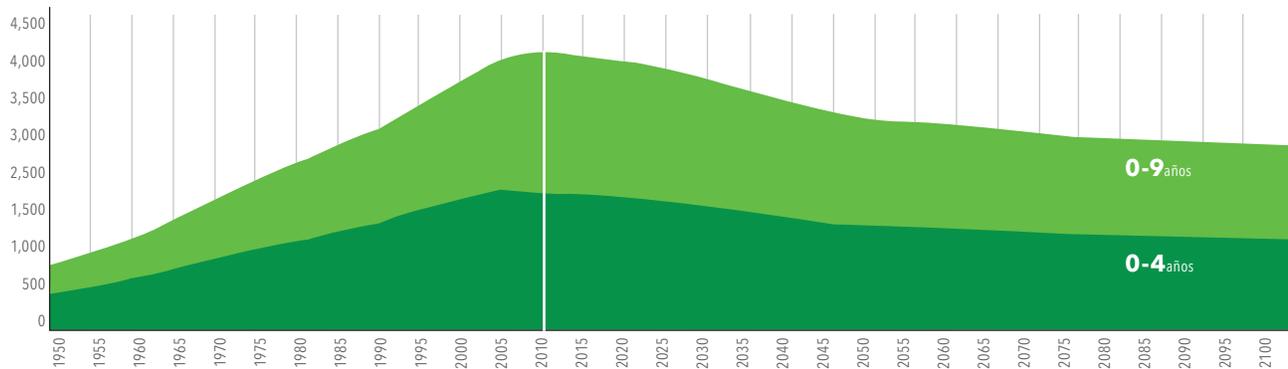
El presente documento contiene el Plan Estratégico Institucional (PEI) para el quinquenio 2018-2022, cuya elaboración representó un proceso integral por las características novedosas que la actual Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) espera desarrollar para modernizar la institución al servicio de afiliados y derechohabientes.

Se tomó de base el artículo 100 de la Constitución Política de la República de Guatemala, Ley Orgánica del IGSS del Decreto 295 del Congreso de la República de Guatemala, leyes en las que el Estado de Guatemala reconoce y garantiza el derecho a la Seguridad Social de los ciudadanos guatemaltecos y esta protección social representa la función esencial del IGSS. En este contexto se propone un PEI que sienta las bases para que el IGSS se convierta en una institución que garantice la prestación de servicios de los programas de manera eficaz y eficiente para las generaciones futuras del país.

La población guatemalteca está integrada por niños y jóvenes que representan un bono demográfico significativo; sin embargo, el grupo de niños de 0 a 9 disminuye a partir del 2010 como lo refleja la figura 1. Según datos de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL),<sup>1</sup> este grupo disminuye a un promedio anual del 2%, lo que implica en el futuro tener menos población cotizante. En el caso de la población entre 55 a 79 años, la tendencia es al incremento, ya que presentarán tasas de crecimiento entre un 23% y 25% en el decenio 2035-2045, como lo muestra la figura 2 de la misma fuente. Ante estas estimaciones demográficas, el IGSS debe buscar mecanismos financieros para alcanzar la sostenibilidad operacional y de desarrollo, que garanticen el acceso a la protección que brinda la Seguridad Social a los guatemaltecos.

En el PEI 2018-2022 el IGSS plantea impulsar un proceso de actualización y modernización que contiene cinco

**Figura 1**  
Tendencia de la población de Guatemala de 0 a 9 años  
1950-2100  
(Miles de personas)

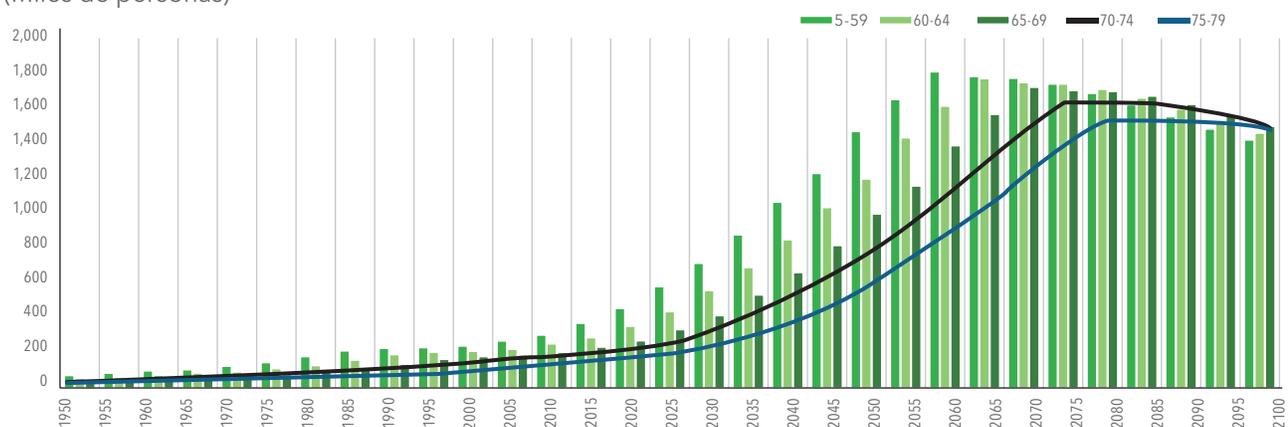


Fuente: Comisión Económica para América Latina (CEPAL)

<sup>1</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)- Base de datos de población. Revisión 2016.

**Figura 2**

Tendencia de envejecimiento entre 55-79 años  
Guatemala 1950-2100  
(Miles de personas)



Fuente: Comisión Económica para América Latina (CEPAL)

ejes temáticos: i) salud y economía preventiva; ii) protección social para todos; iii) ampliación de cobertura y calidad de los servicios; iv) solidez financiera; y, v) comunicación estratégica. Estos ejes se convierten en los cinco pilares de desarrollo institucional para fomentar e implementar un modelo de gobernanza de la seguridad social y generar un gobierno corporativo sustentado en el cumplimiento de las metas trazadas, dando paso a los planes, programas y proyectos a ejecutar en los próximos cinco años.

El PEI se estructuró a partir del trabajo colaborativo con la participación de la Junta Directiva, el grupo gerencial y equipo de asesores; la Contraloría General Institucional y jefes de departamento, con quienes se realizaron varios talleres de trabajo, que incluyó una evaluación del Instituto en el quinquenio 2013-2017. En la realización de este ejercicio estratégico se mantuvieron los cinco objetivos estratégicos: i) ampliación de cobertura; ii) solidez financiera; iii) prestaciones de calidad; iv) eficiencia, transparencia y control; y, v) crecimiento y desarrollo institucional, los que entrelazados con los cinco ejes te-

máticos buscan resolver las principales demandas de la población guatemalteca relativas a seguridad social.

Con el propósito de alinear los objetivos estratégicos citados en función de metas concretas y acciones estratégicas demandantes de tareas puntuales, se definieron para cada una de las subgerencias, estrategias, metas y acciones estratégicas, las cuales se ejecutarán en el quinquenio 2018-2022, que serán realizados anualmente por medio del Plan Operativo Anual (POA) y evaluadas por un sistema de indicadores que validarán el cumplimiento de las metas establecidas para cada objetivo estratégico.

Se enfatiza finalmente la importancia de la vinculación del PEI 2018-2022 con el POA y el Presupuesto por Resultados (PpR).

Para realizar esta importante labor institucional, es indispensable la participación de los equipos gerenciales, de dirección y operativos para lograr su cumplimiento, lo que permitirá que el IGSS se convierta en el referente regional de la seguridad social por excelencia.

# CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES

## 1.1. TENDENCIAS DE LA SEGURIDAD SOCIAL

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) brindan una agenda para transformar el mundo, consideran que se debe garantizar un piso mínimo de protección social para el año 2030 a las poblaciones sin recursos que viven en condiciones de pobreza y pobreza extrema.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) considera que en el mundo la tendencia de la seguridad social debe ser proteger a la niñez, hombres y mujeres en edad de trabajar, fortalecer las prestaciones para maternidad, discapacidad, enfermedad y desempleo; asimismo que existe tendencia a aumentar la protección a personas mayores en edad de jubilación. En varios países existe acceso a la salud universal y cobertura universal efectiva de maternidad como Ucrania, Uruguay, Argentina, Colombia, Mongolia y Sudáfrica, en prestaciones de discapacidad universal, Brasil, Chile y Mongolia cuentan con esta cobertura; y entre los países que han conseguido cobertura de las pensiones son, Argentina, Belarús, Bolivia, Mongolia, Brasil, Chile entre otros.<sup>1</sup>

Sin embargo, las medidas de austeridad y consolidaciones fiscales minan en algunos países los esfuerzos para proteger a poblaciones vulnerables. Según la OIT el 56% de la población mundial rural y el 22% de la población

mundial urbana no tienen acceso a salud universal. Asimismo, se requieren 10 millones de trabajadores de la salud para ofrecer salud universal a la población mundial.<sup>2</sup>

En Europa y Asia Central tienen un sistema de protección maduro: el 84.1% de la población que vive en esta región tiene al menos una prestación social. América es la región que le sigue, con el 67.6% de la población con acceso al menos a una prestación social. Pero hay regiones como Asia oriental, Pacífico y África en que la cobertura no llega ni a la mitad de la población; en el caso de África solo 17.8% de la población goza de alguna prestación<sup>3</sup> (véase Tabla 1).

Ampliar el porcentaje de población protegida es un objetivo mundial y para lograrlo se debe aumentar el gasto público orientado a prioridades sociales y de desarrollo económico. El fomento del trabajo digno y la economía formal fortalecerá el presupuesto público por el aumento en la recaudación de impuestos. Muchos países a través de la seguridad social están facilitando el paso de la informalidad a la formalidad, enlazando los sistemas de información gubernamentales.

<sup>1</sup> OIT. Informe Mundial sobre la Protección Social 2017-2019. La protección social universal para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible

<sup>2</sup> Informe Mundial sobre la Protección Social 2017-2019

<sup>3</sup> OIT Informe Mundial sobre la Protección Social 2017-2019

En Guatemala al año 2017 el IGSS cubrió al 18.8% de la población, con el beneficio de la protección social. Esta cobertura está complementada por los servicios que proporcionan el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MINTRAB) y Ministerio de Educación (MINEDUC).

El reto de la seguridad social es incrementar los actuales porcentajes de cobertura a los distintos grupos poblacionales que no cuentan con dicha protección.

**Tabla 1**

Cobertura de Protección Social por Grupo de Población  
(Cifras expresadas en porcentajes)

Grupo De Población	Mundo	África	Américas	Asia Y El Pacífico	Europa Y Asia Central
Población cubierta por lo menos un beneficio de protección social	45.2	17.8	67.6	38.9	84.1
Niños	34.9	15.9	66.2	Sin datos	87.5
Madres de recién nacidos	41.1	15.8	68.6	33.4	81.4
Personas con discapacidad severa	27.8	Sin datos	72.9	9.4	86.7
Personas desempleadas	21.8	5.6	16.7	22.5	42.5
Adultos Mayores	67.9	29.6	86.2	55.2	95.2
Personas vulnerables cubiertas por la asistencia social	24.7	9.5	38.7	16.4	66.7

Fuente: Organización Internacional del Trabajo (OIT) 2017 /

En el año 2017 un total de 11,535 personas dictaminadas con incapacidad laboral recibieron beneficios de los programas de seguridad social. La población guatemalteca de adultos mayores es la que más prestaciones recibe por parte del IGSS, cubriendo aproximadamente al 37% de la población mayor de 65 años. Cabe mencionar que el fondo de pensiones del IGSS representa aproximadamente el 5% del Producto Interno Bruto (PIB) guatemalteco.

El fortalecimiento del IGSS debe darse a todo nivel para seguir las tendencias mundiales, esto implicará modernizar sus procesos administrativos, incorporar mayores recursos tecnológicos y mantener la solvencia financiera de los programas de la seguridad social.

## 1.2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

La situación de los principales ejes de la gestión institucional se presenta a continuación:

### 1. Población protegida

En el año 2017 el IGSS contaba con una población estimada de 3,174,777 derechohabientes (véase Figura 3) dentro de los que se incluyen 1,313,017 afiliados cotizantes al régimen de Seguridad Social los que representaron el 19.5% de la Población Económicamente Activa (PEA) que asciende a 6,748,887 personas, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos (ENEI 1-2017) publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

La concentración de afiliados fue mayor en el sector terciario / (74.4%), integrado por las actividades económicas de servicios (50.6%), comercio (20.5%) y transporte (3.3%). La menor concentración se registró en la actividad económica de agricultura, que constituye el sector primario (11.4%), considerándose que esto puede estar influenciado por la alta tasa de economía informal aunado a esto, las características del empleo en este sector que requiere mano de obra menos calificada.

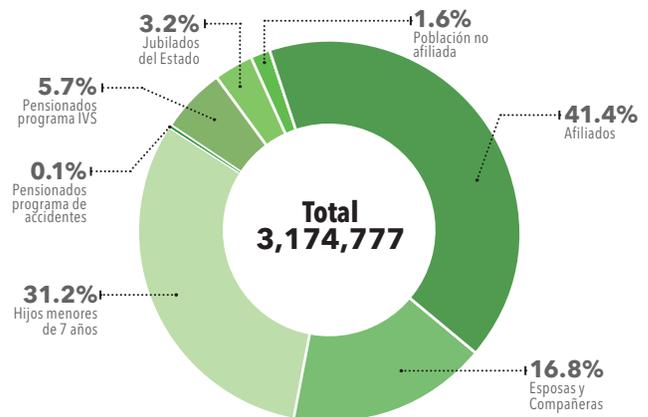
### 2. Situación financiera

En los ingresos por contribuciones a la Seguridad Social en el año 2017 se contabilizó un total de Q9,639.8 millones y el portafolio de inversiones ascendió a Q31,567.5 millones. Las finanzas del IGSS han reflejado un crecimiento sostenido en la relación ingreso-gasto de los programas de Enfermedad Maternidad y Accidentes (EMA) e Invalidez, Vejez y Supervivencia (IVS), así como el crecimiento sostenido de las reservas y del portafolio de inversiones (véase Tabla 2).

Como se puede observar, ambos programas presentan solvencia financiera y registran superávit en el ejercicio 2017, lo cual es resultado de una eficiente administración institucional.

**Figura 3**

Población protegida, por calidad de derechohabiente año 2017



Derechohabientes	Número
Afiliados	1,313,017
Esposas y Compañeras	534,778
Hijos menores de 7 años	991,079
Pensionados Programa de Accidentes	3,868
Pensionados Programa IVS	180,732
Jubilados Estado	101,825
Población No Afiliada <sup>1</sup>	49,478

<sup>1</sup>Población atendida por estricta emergencia.

Fuente: Departamento Actuarial y Estadístico, Subgerencia de Planificación y Desarrollo del IGSS.

**Tabla 2**

Ingresos, egresos y reservas de los Programas IVS y EMA Al 31 de diciembre de 2017

Descripción	2017	
	IVS	EMA
Ingresos	Q 4,821,537,370.09	Q 7,686,962,366.86
Egresos	Q 2,819,145,484.28	Q 5,959,291,723.92
Integración del Fondo de Reserva	Q 2,002,391,885.81	Q 1,727,670,642.94

Fuente: Estados Financieros, Subgerencia Financiera del IGSS

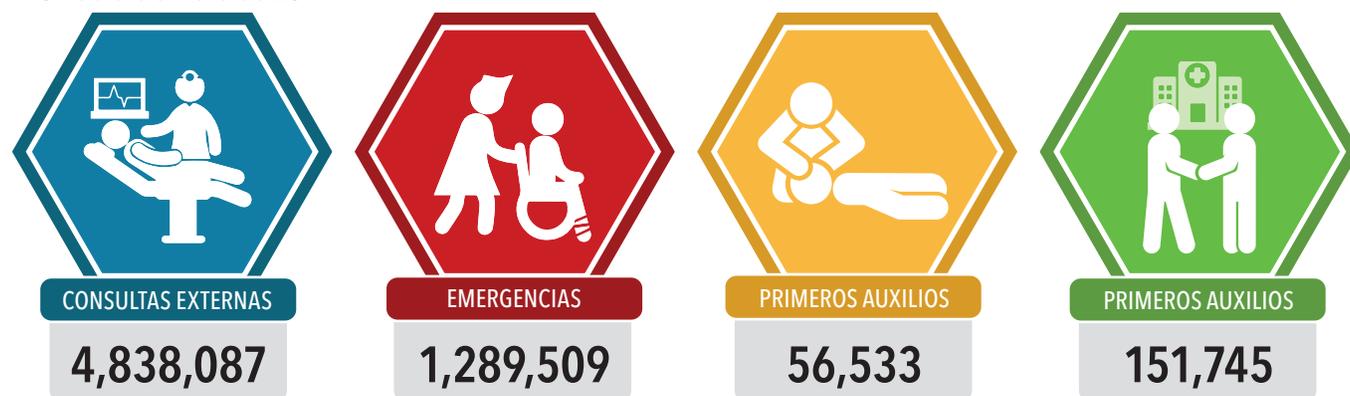
### 3. Servicios de atención médica otorgados

En el año 2017, el Programa EMA registró 151,745 egresos hospitalarios y se brindaron 6,184,129 servicios de

atención ambulatoria a nivel nacional en los que se incluyen las consultas externas, emergencias y primeros auxilios (véase Figura 4).

#### Figura 4

Número de servicios de atención médica otorgados Programa EMA  
Al 31 de diciembre de 2017



Fuente: Subgerencia de Planificación y Desarrollo del IGSS.

En la tabla siguiente se observa la cantidad de servicios otorgados en cada uno de los riesgos del programa EMA.

#### Tabla 3

Número de servicios de atención médica otorgados Programa EMA  
Al 31 de diciembre de 2017

Servicio	Enfermedad	Maternidad	Accidente	TOTAL
Consulta externa	4,280,854	274,174	283,059	4,838,087
Emergencia	996,749	91,801	200,959	1,289,509
Hospitalización	82,473	50,380	18,892	151,745
Primeros auxilios	33,905	1,325	21,303	56,533

Fuente: Sistema INFODAE, Departamento Actuarial y Estadístico, Subgerencia de Planificación y Desarrollo del IGSS

La presa quirúrgica<sup>4</sup> se redujo para el año 2017 en 52.17%, principalmente en el Hospital General de Accidentes "Ceibal", Hospital General "Dr. Juan José Arévalo Bermejo" y Hospital General de Enfermedades. Así también, aumentó la cantidad de consultas con especialistas, generando esto un aumento en el bienestar de los derechohabientes. Además, las Unidades Médicas tuvieron en promedio un 86% de abastecimiento de medicamentos y un promedio del 76% en abastecimiento de material médico quirúrgico.

En los próximos años se tienen programados nuevos proyectos de infraestructura, que combinados con eficiencia médica interna y la contratación de servicios médicos externos pueden incidir positivamente en la atención de los derechohabientes del IGSS.

En el Programa EMA se registraron 329,927 pagos por concepto de subsidios otorgados a afiliados y beneficiarios, mientras que en el Programa IVS se registraron 142,011 casos vigentes de pensiones, de los cuales 79,706 (56.13%) casos corresponden al riesgo de vejez; se efectuaron 2,117,067 pagos a los pensionados del programa del Programa IVS, lo cual significó una erogación de Q 2,640.4 millones. Asimismo, se emitieron 16,124 resoluciones de casos de pensión, perteneciendo el mayor número en el riesgo de vejez con 8,956 resoluciones.

#### **4. Gestión administrativa institucional**

El IGSS está realizando acciones para implementar una cultura institucional basada en integridad, transparencia y sensibilización de su personal, lo que facilita la administración eficiente de los recursos financieros, apoyando este proceso con herramientas informáticas institucionales y en la utilización del Sistema de Contabilidad

Integrada (SICOIN), Sistema Informático de Gestión (SIGES) y Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), así también, se continúa con el establecimiento y mejora de controles en las adquisiciones.

Se continúa con la mejora de las herramientas informáticas para los procesos de trabajo en la prestación de servicios pecuniarios, incorporando la herramienta Sistema Integrado de Prestaciones en Dinero (SIPED), (donde se realiza el registro, calificación y cálculo de subsidios) al sistema de pagos del AS400, para acreditamiento automático en bancos del sistema.

Se continúa fortaleciendo los procesos de supervisión de la prestación de servicios y verificación del cumplimiento de la asistencia médica con 324 supervisiones realizadas en el área departamental y 202 en el área metropolitana, así como visitas de supervisión a las áreas de Radiología, Odontología, Farmacia y Bodega, Sistema de Unidosis, Registros Médicos (archivos clínicos), Laboratorios Clínicos, Enfermería y Nutrición.

Se realizaron visitas técnicas de acompañamiento a las autoridades médicas de las unidades del área metropolitana y departamental. Adicionalmente, en el área de medicina preventiva se realizaron actividades de supervisión a educadoras y supervisiones a comités desarrollados en las unidades hospitalarias (nosocomiales, desechos sólidos hospitalarios, seguridad e higiene laboral, promoción y prevención).

Se implementó el módulo de quejas, que permite registrar las quejas presentadas por los derechohabientes en las distintas unidades para el seguimiento y control de las autoridades correspondientes.

<sup>4</sup> Cantidad de personas en lista de espera de procedimientos quirúrgicos.

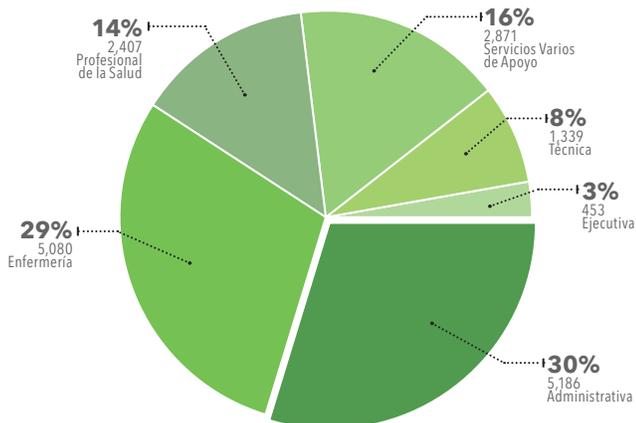
## 5. Talento humano e infraestructura

Se han adecuado las políticas institucionales de regularización del personal provisional, con el propósito que la contratación y remuneración dignifiquen al trabajador y se pueda implementar la carrera administrativa para incidir en la mejora continua de la calidad de la atención a los afiliados y beneficiarios del régimen de Seguridad Social.

De conformidad con los registros contenidos en el Sistema de Gestión del Recurso Humano del AS400, a diciembre de 2017 el IGSS contaba con un total de 17,336 trabajadores.

**Figura 5**

Distribución de personal por área de servicio Al 31 de diciembre de 2017



Fuente: Datos registrados en el Sistema para Gestión del Recurso Humano en AS400, Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano, Subgerencia de Recursos Humanos del IGSS.

En el año 2017, el Programa de Formación de Médicos Generales y Especialistas formó a 422 médicos residentes, distribuidos como se muestra en la Tabla 4. El IGSS contribuye al desarrollo del país por medio de generación de conocimiento médico que permite mejorar la calidad de la atención que se brinda a los derechohabientes.

**Tabla 4**

Número de médicos residentes según especialidad Al 31 de diciembre de 2017

Maestría o Especialidad	Total
Cirugía General	71
Pediatría	70
Ginecología y Obstetricia	65
Medicina Interna	62
Traumatología y Ortopedia	48
Anestesiología	41
Medicina Física y Rehabilitación	14
Psiquiatría	12
Nefrología de Adultos	10
Medicina Crítica y Cuidado Intensivo del Adulto	7
Patología	5
Cirugía Oral y Maxilofacial	4
Otorrinolaringología	4
Urología	4
Neonatología	3
Medicina Crítica y Cuidado Intensivo Pediátrico	2
<b>Total</b>	<b>422</b>

Fuente: Programa de Formación de Médicos Generales y Especialistas, Subgerencia de Recursos Humanos del IGSS.

Dentro del Programa de Becas y Subsidios se especializa al recurso humano en las diferentes áreas de servicio dando oportunidad a los trabajadores para su capacitación, especialización o actualización técnico profesional, con el objetivo de brindar un mejor servicio a los afiliados y derechohabientes.

En el año 2017 se aprobaron 174 becas, de las cuales 155 se programaron en el país y 19 en el exterior, habiendo participado en el proceso de convocatoria 145 trabajadores y se otorgaron 55 becas (32%), de las cuales 54 se están desarrollando en el país y 1 en el exterior. Las becas otorgadas se enumeran en los cuadros siguientes:

**Tabla 5**

Programa de Becas y Subsidios año 2017  
Becas otorgadas

No.	Nombre de la Beca	No. de Becas
1	Maestría en Ciencias de Salud Pública	2
2	Maestría en Gestión y Administración de Servicios de Salud	2
3	Maestría en Ciencias en Psiquiatría Infanto Juvenil	1
4	Maestría en Ciencias en Ginecología Oncológica	1
5	Maestría en Geriatria y Gerontología	2
6	Maestría en Administración de Recursos Humanos	2
7	Maestría en Administración Pública	2
8	Maestría en Administración Hospitalaria	10
9	Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos	2
10	Maestría en Derecho de Trabajo y la Seguridad Social	1
11	Especialidad en Dermatología Pediátrica*	1
12	Técnico Universitario en Salud y Seguridad Ocupacional	3
13	Técnico Universitario en Enfermería	1
14	Técnico Universitario en Terapia Respiratoria	6
15	Técnico Universitario en Hemodiálisis y Diálisis Peritoneal	8
16	Carrera Técnica Refrigeración Industrial	1
17	Carrera Técnica Calderas de Vapor	2
18	Diplomado en Gerencia Pública	3
19	Diplomado en Formulación y Evaluación de Proyectos	2
20	Diplomado en Introducción al Monitoreo y Evaluación en la Gestión Pública	1
21	Curso CCNA R&S	2
<b>Total</b>		<b>55</b>

\*Beca otorgada en el Hospital Civil de Guadalajara Fray Antonio Alcalde, con el Aval de la Universidad de Guadalajara, Jalisco, México.  
Fuente: Departamento de Capacitación y Desarrollo, Subgerencia de Recursos Humanos del IGSS.

En el Plan de Becas y Subsidios 2017 se autorizaron 25 prórrogas de becas iniciadas en los años 2014 y 2015, de las cuales se adjudicaron 23 (92%); 22 se realizaron en el país y una en el exterior, siendo las que se mencionan en el cuadro siguiente:

**Tabla 6**

Programa de Becas y Subsidios año 2017  
Becas prorrogadas de los años 2014 y 2015

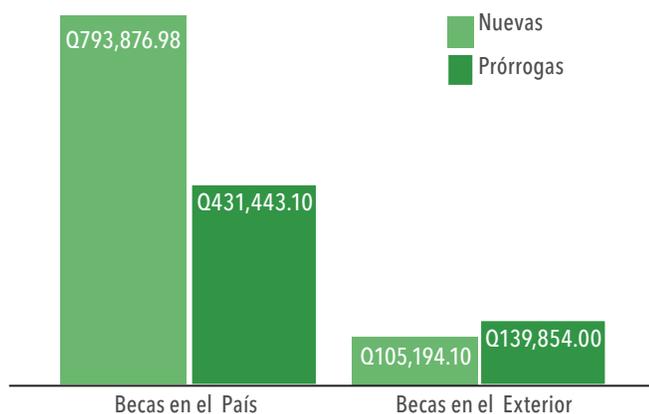
No.	Nombre de la Beca	No. de Becas
1	Maestría en salud Pública con Opción de énfasis en Epidemiología	4
2	Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos	2
3	Maestría en Administración Hospitalaria	3
4	Maestría en Administración de Recursos Humanos	4
5	Maestría en Ciencias en Neurología Pediátrica	1
6	Maestría en Dirección Financiera	2
7	Técnico Universitario en Salud y Seguridad Ocupacional	4
8	Técnico Universitario en Hemodiálisis	1
9	Técnico Universitario en Terapia Respiratoria	1
10	Especialidad en Cardiología*	1
<b>Total</b>		<b>22</b>

\*Beca prorrogada, realizada en el Centro Médico Nacional 20 de noviembre del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado de México, con el aval de la Universidad Autónoma de México.  
Fuente: Departamento de Capacitación y Desarrollo, Subgerencia de Recursos Humanos del IGSS.

La inversión total del programa de becas en el año 2017 fue de Q1,470,368.18 de los cuales Q1,225,320.08 fueron destinados a becas en el país, lo que representa un 83% del total y Q245,048.10 para becas en el extranjero, correspondiente al 17% de la erogación, como se puede observar en la figura siguiente:

**Figura 6**

Programa de Becas y Subsidios año 2017  
Inversión en el Programa de Becas, año 2017



Fuente: Departamento de Capacitación y Desarrollo, Subgerencia de Recursos Humanos del IGSS.

En infraestructura y equipamiento existen significativos avances, que incluyen el desarrollo de proyectos de construcción, remodelación y ampliación, necesarios para extender, mejorar y ampliar cobertura a los derechohabientes, entre estos: la construcción y ampliación del Hospital del IGSS de Puerto Barrios, Izabal, inaugurado el 26 de febrero del año 2016, construcción de las nuevas instalaciones del Hospital General de Quetzaltenango inaugurado el 30 de noviembre de 2017, así como remodelación de diferentes unidades médicas.

**Tabla 7**

Capacidad instalada en infraestructura  
Al 31 de diciembre de 2017

Unidades Médicas	Número
Hospitales	23
Policlínica	1
Centros de Atención Integral	4
Consultorios	38
Periféricas	2
Puestos de Salud	11
Unidades Asistenciales	2
Salas Anexas	2
Unidades Integrales de Adscripción	41
<b>Total</b>	<b>124</b>

Fuente: Unidades médicas que presentan reporte mensual de producción, INFODAE, Departamento Actuarial y Estadístico, Subgerencia de Planificación y Desarrollo del IGSS.

Para la atención de los derechohabientes, el Instituto cuenta con 23 hospitales en todo el país, con un sistema de referencia y contra referencia, entre los que se dispone de hospitales de alta resolución. Al 31 de diciembre de 2017 la red hospitalaria cuenta con una capacidad instalada de 2,448 camas, incluye las camas censables de los Hospitales de Puerto Barrios y Hospital General de Quetzaltenango.

Asimismo, se cuenta con 49 unidades de atención médica ambulatoria que comprenden: 38 consultorios, 2 clínicas periféricas, 4 centros de atención integral, 2 unidades asistenciales, 2 salas anexas y 1 policlínica; así también 11 puestos de salud y 41 unidades integrales de adscripción.

# CAPÍTULO 2 PEI 2018-2022

## PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

### 2.1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS

El presente plan se formuló en cinco etapas y se utilizó una metodología colaborativa con el apoyo de los miembros de Junta Directiva, el grupo Gerencial y mandos medios del IGSS. En la primera etapa se realizó la revisión de las directrices emitidas por la Junta Directiva, en comparación con el nivel de cumplimiento mediante las acciones realizadas por la administración del IGSS en el periodo 2015-2017; la segunda etapa consistió en realizar un análisis de los logros alcanzados del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2013-2017.

En la tercera etapa se establecieron los ejes temáticos que constituyen los pilares sobre los que se basa la for-

mulación del PEI 2018-2022, los que fueron formulados por los miembros de Junta Directiva del IGSS. En la cuarta y quinta etapas se contó con la participación y colaboración de los equipos de cada Subgerencia del IGSS para establecer indicadores por cada objetivo estratégico; adicionalmente, se planteó el quehacer y el cómo hacer institucional para formular la misión y visión del IGSS.

El PEI 2018-2022 será evaluado por medio de indicadores de cumplimiento, utilizando la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI)<sup>1</sup> en el que se basará el proceso de evaluación sistémica.

### 2.2. MARCO CONTEXTUAL

Desde el año 2000, los países se han propuesto mejorar la calidad de vida de su población, para lo que se formularon las metas de desarrollo mundiales para 15 años, por medio de ocho objetivos que se denominaron los Objetivos del Milenio (ODM). Sin embargo, al llegar la fecha estimada para su medición, se concluyó que aunque los ODM contenían muchas variables e indicadores a medir, existían condiciones internas en cada país que impedían desarrollarlos y alcanzarlos. Algunas de las causas que dificultaron el logro fueron: falta de políticas públicas

serias y coherentes, voluntad política para su institucionalización, capacidad de los países para generar crecimiento económico sostenido y relevante, infraestructura deficiente en la mayoría de los sectores, brechas significativas en los niveles de escolarización dentro de los estratos sociales de cada sociedad, sistemas de salud poco funcionales y con poca cobertura, población en proceso de envejecimiento y por ende una seguridad social que debe tomar acción ante posibles dificultades de sostenibilidad de sus programas.

<sup>1</sup> Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard (Kaplan y Norton)

En septiembre del año 2015 más de 150 países se reunieron en la “Cumbre del Desarrollo Sostenible” y aprobaron la agenda mundial de desarrollo social para el año 2030, que contiene 17 objetivos de aplicación universal denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los que heredaron los aciertos y dificultades que los ODM tuvieron para alcanzar sus metas en 15 años de temporalidad. La Organización de Naciones Unidas (ONU) definió las prioridades de los ODS como se describe a continuación:

*“Estos nuevos objetivos... reconocen que las iniciativas para acabar con la pobreza deben ir de la mano de estrategias que favorezcan el crecimiento económico y aborden una serie de necesidades sociales, entre las que cabe señalar la educación, la salud, la protección*

*social y las oportunidades de empleo, a la vez que luchan contra el cambio climático y promueven la protección del medio ambiente.”<sup>2</sup>*

La Figura 7, presenta los ODS alineados con la Agenda Nacional de Competitividad de Guatemala, cuyo abordaje requiere de un esfuerzo conjunto entre el sector público y privado para alcanzar las metas planteadas en los mismos. El esfuerzo conjunto debe focalizarse en tres ODS fundamentales para mejorar la competitividad del país, estos son: fin de la pobreza, reducción de las desigualdades, producción y consumo responsables. Los restantes ODS complementan esta priorización para alcanzar los cambios fundamentales esperados en el país para el año 2030.<sup>3</sup>

### Figura 7

Los ODS y su vinculación con la Agenda Nacional de Competitividad



Fuente: Agenda Nacional de Competitividad.

<sup>2</sup> Objetivos de Desarrollo Sostenible (Enero 2016), Visto en: Antecedentes, La Agenda de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <http://www.un.org>  
<sup>3</sup> Se puede consultar los ODS en el siguiente enlace: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

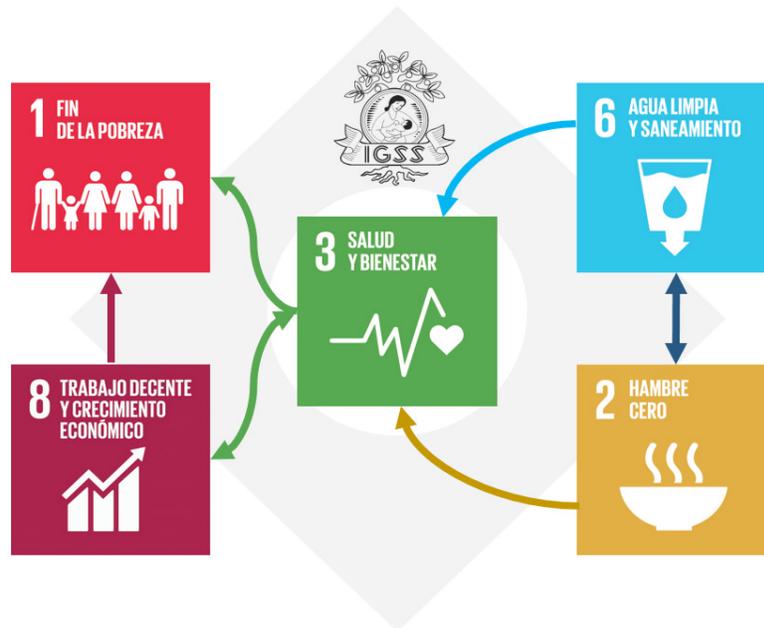
Para poder erradicar la pobreza se hace necesario enfocarse en los objetivos: salud y bienestar, hambre cero, agua limpia y saneamiento y trabajo decente y crecimiento económico. Los objetivos restantes tendrán como resultado alcanzar una población más sana en términos generales con trabajos dignos, economías equitativas, menor desigualdad, mayores grados de justicia que generen paz y prosperidad con un alto contenido de responsabilidad ambiental.

En la lucha por lograr una mejor calidad de vida y bienestar en la sociedad, el IGSS es un actor clave en el cum-

plimiento del ODS; Salud y Bienestar, ya que su función básica está focalizada en brindar protección social de la sociedad guatemalteca.<sup>4</sup> Para conseguir una población más sana son importantes los ODS hambre cero y agua limpia y saneamiento, que son determinantes para mejores condiciones de salud.

La Figura 8 muestra las relaciones entre los ODS citados, para comprender el rol del IGSS en el cumplimiento de los mismos.

**Figura 8**  
Rol del IGSS en el cumplimiento de las metas ODS



Fuente: Subgerencia de Planificación y Desarrollo del IGSS, basado en los ODS

<sup>4</sup> Artículo 100 de la Constitución de la República de Guatemala

El objetivo Trabajo Decente y Crecimiento Económico es importante en la reducción de la pobreza, en la medida que el país se dinamiza económicamente habrá más oportunidades de empleo y mejores ingresos. Al aumentar los ingresos en la población aumentará la cantidad de empresas afiliadas y por tanto los cotizantes y derechohabientes, lo que amerita planificar la capacidad institucional para dar respuesta a esta nueva demanda que plantea el cumplimiento de los ODS.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Banco Mundial (BM) revelaron en un comunicado de prensa desde Japón el 13 de diciembre del año 2017, que la mitad de la población del mundo carece de servicios de salud esenciales y más de 100 millones de personas han caído en la extrema pobreza. En el discurso inaugural del comunicado el Ministro de Salud, Trabajo y Bienestar del Japón<sup>5</sup> resaltó:

*“La experiencia nos ha enseñado que la concepción de un sólido mecanismo de financiación de la salud, que proteja a toda persona vulnerable de las dificultades económicas, junto con la implantación de centros de atención sanitaria y la existencia de una dotación de personal de salud, incluidos médicos, que permitan prestar los servicios de salud necesarios allí donde viva la gente, son elementos cruciales para hacer realidad la ‘Salud para todos’”*

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) K’atun Nuestra Guatemala 2032 configura un horizonte que permite al país delinear la senda del desarrollo durante los próximos veinte años con una visión de un futuro diferente y mejor; asimismo, constituye el medio propuesto para sentar las bases de las transformaciones estructurales que requiere el desarrollo del país. El papel del Estado, sus instituciones y el de todos los sectores que conforman la sociedad guatemalteca, es atender y dar viabilidad a

los lineamientos del K’atun, para ello es necesario que el derecho al desarrollo constituya la premisa bajo la cual el Estado oriente su accionar por medio de instrumentos de gestión pública, con enfoque de protección social.<sup>6</sup>

La Política General de Gobierno (PGG) 2016-2020 establece las prioridades y directrices que orientan la gestión pública y establece los medios para el seguimiento y evaluación de los objetivos propuestos para el período de Gobierno 2016-2020. Los principales ámbitos identificados orientan las acciones que las instituciones del Organismo Ejecutivo deben desarrollar para atender la problemática actual, la realización del bien común y lograr el bienestar y la prosperidad de Guatemala. Por ello es urgente atender las necesidades, intereses y problemas de la población con el fin de lograr la salud integral en sus distintas dimensiones, en un marco de capacidades institucionales fortalecidas, por medio de la probidad, la transparencia, el espíritu de servicio y una actitud de compromiso.

Una de las prioridades más importantes del Gobierno es la reforma del sector salud, garantizando el acceso universal a la salud. En cumplimiento con el eje de Salud Integral, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), continúa con los esfuerzos y coadyuva para dar cumplimiento a las metas consignadas en la PGG 2016-2020.

Siendo conscientes de la coyuntura mundial y las tendencias de la Seguridad Social aunado a los retos planteados por los ODS, a los lineamientos del K’atun y a las prioridades y directrices de la PGG 2016-2020, la Junta Directiva del IGSS definió cinco ejes temáticos para que sean el marco en el cual el PEI 2018-2022 del IGSS sienta las bases de una institución líder de la Seguridad Social en la región.

<sup>5</sup> Organización Mundial de la Salud (Tokio, Japón 2017) Centro de prensa, Recuperado de <http://www.who.int>

<sup>6</sup> Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, Resumen Ejecutivo K’atun 2032 Nuestra Guatemala 2014

## 2.3. EJES TEMÁTICOS

Al tratar el tema de la seguridad social es necesario reflexionar sobre la contextualización holística del concepto, este proceso es base para el desarrollo de un país, ya que no solo se refiere a temas de salud y prestaciones pecuniarias, sino que incide en la visión de la población en una concepción más amplia, abarca empleo, desarro-

llo sostenible, esperanza y calidad de vida, y en general responde al desarrollo humano de la población.

Para establecer las bases de este crecimiento institucional se formularon 5 ejes temáticos que abarcarán el quehacer del IGSS en los próximos 5 años, siendo los siguientes:

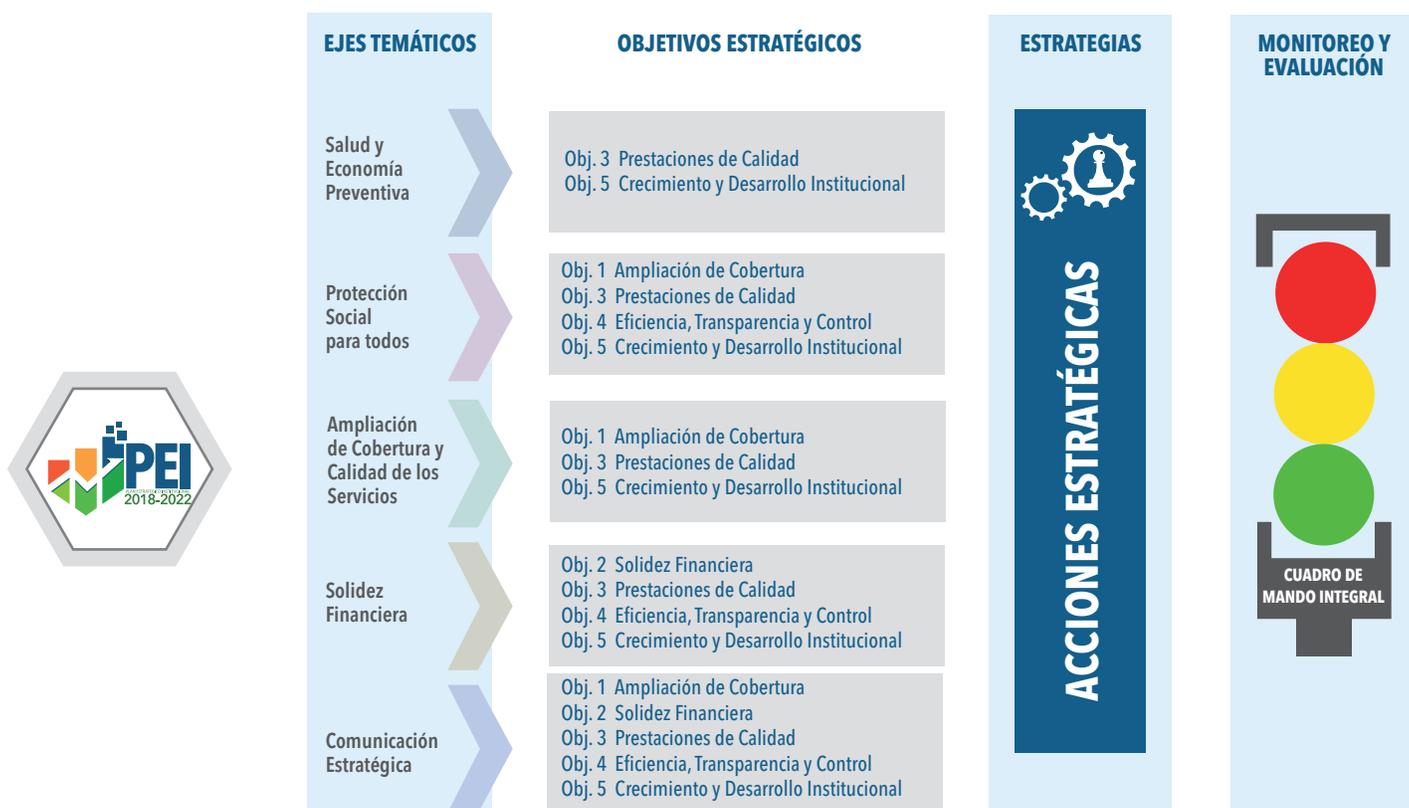


Dichos ejes estratégicos orientan la formulación de los objetivos estratégicos que conducirán el esfuerzo institu-

cional para el siguiente quinquenio para brindar un mejor servicio a los derechohabientes del Instituto (véase Figura 9).

**Figura 9**

Mapa Conceptual del PEI 2018-2022



Fuente: Subgerencia de Planificación y Desarrollo del IGSS.

### 1. Salud y economía preventiva

Uno de los componentes del Índice de Desarrollo Humano (IDH), es el índice de salud, que mide las tasas de morbilidad, ausentismo laboral y mortalidad. Una sociedad sana es una sociedad más productiva y desarrolla-

da, pues las inversiones sociales institucionales e individuales, generan economías de escala que benefician a las partes. El IGSS plantea soluciones en esta temática a través de los Objetivos Estratégicos: “Prestaciones de Calidad” y “Crecimiento y Desarrollo Institucional”.

## 2. Protección social para todos

Tomando como base el documento 'Economía preventiva: Un nuevo horizonte'<sup>7</sup>, se define la protección social como:

"La protección social es el derecho humano a contar con salud, empleo, pensiones y otros beneficios que garanticen el bienestar de las personas".

El artículo 100 de la Constitución Política de la República establece la cobertura de seguridad social por parte del Estado, cuya función se delega en el IGSS, y para atenderla con prontitud, eficiencia y eficacia, se abordará este eje temático específicamente en los Objetivos Estratégicos: "Ampliación de Cobertura", "Prestaciones de Calidad", "Eficiencia, Transparencia y Control" y "Crecimiento y Desarrollo Institucional".

## 3. Ampliación de cobertura y calidad de los servicios

Los ejes temáticos indicados tienen su razón de ser en la ampliación de cobertura de los programas que ofrece la seguridad social, teniendo como fin ofrecer protección social para todos, para lo cual se debe tomar en cuenta la mejora en los servicios que presta el IGSS. Las acciones por realizar en este eje temático se describen en los Objetivos Estratégicos: "Ampliación de Cobertura", "Prestaciones de Calidad" y "Crecimiento y Desarrollo Institucional".

## 4. Solidez financiera

El análisis y monitoreo de las acciones financieras permite dar seguimiento al manejo de los recursos, la optimización del gasto, el aprovechamiento de economías de escala, y el nivel de sostenibilidad de los programas en el tiempo, lo que implica propuestas de inversión y desarrollo financiero que así lo garanticen. Por tanto, en este eje se busca resolver las áreas de oportunidad con

los Objetivos Estratégicos "Solidez Financiera", "Prestaciones de Calidad", "Eficiencia, Transparencia y Control" y "Crecimiento y Desarrollo Institucional".

## 5. Comunicación estratégica

La comunicación estratégica está definida como el modelo de información institucional que busca optimizar los medios de difusión interna y externa que garanticen un vínculo efectivo entre la estructura jerárquica y trabajadores, derechohabientes, sector público, sociedad civil y patronos, de forma fluida, que comprometa a todos los actores del Instituto, con la misión, visión, metas y acciones estratégicas de la institución.

Este eje temático busca garantizar de manera transversal que los objetivos estratégicos formulados en este PEI sean adecuadamente divulgados de manera interna y externa, con la finalidad de generar una imagen pública positiva, fomentar la prevención de accidentes y enfermedades y fortalecer los canales de comunicación.

Es así que se deben mantener protocolos de información para los medios de comunicación social y en especial para los derechohabientes del IGSS; éstos deben contemplar una línea gráfica y textual corporativa, la cual incluye el manual de identidad corporativa, la calidad y forma de la construcción de los documentos oficiales que todas las instancias deben divulgar en los distintos medios, tanto escritos, visuales, auditivos y digitales.

Este eje debe buscar aquellos espacios donde llegar a los derechohabientes y población en general, lo cual se podrá cumplir con la estrategia y metas contempladas en el Objetivo Estratégico "Crecimiento y Desarrollo Institucional".

<sup>7</sup> Conferencia Interamericana de Seguridad Social CISS, (2015) "Economía preventiva: Un nuevo horizonte".

A young child with dark hair, wearing an orange long-sleeved shirt, is looking up at a doctor. The doctor is partially visible on the right side of the frame, wearing a white coat and a stethoscope. The background is a blurred hospital setting with medical equipment. The image is overlaid with a dark blue geometric shape on the left and a green geometric shape on the bottom right, containing text.

# MISIÓN

Ser la institución líder de la seguridad social, que contribuye al bienestar socioeconómico de la población guatemalteca.

# VISIÓN

Para el año 2022 el IGSS ampliará la cobertura en los servicios de salud y prestaciones pecuniarias con altos estándares de transparencia, calidad y gobernanza.

## 2.4. MARCO FILOSÓFICO

### PRINCIPIOS

#### •Universalidad

El Estado reconoce y garantiza el derecho a la seguridad social, protegiendo al ser humano, independientemente de su credo, género, raza, religión o nacionalidad.

#### •Solidaridad

Todas las personas individuales que forman parte activa del proceso de producción de bienes y servicios, deberán afiliarse y cotizar al sistema de Seguridad Social, en proporción a sus salarios.

#### •Obligatoriedad

El Estado, los empleadores y los trabajadores son los obligados a la financiación del régimen de la Seguridad Social.

#### •Participación Social

La seguridad social debe ser participativa, en la que intervengan los diferentes sectores que contribuyen a su sostenimiento.

#### •Progresividad

Los beneficios de la seguridad social deben contener un progresivo y elevado crecimiento que vayan más allá de los niveles mínimos de protección, en consonancia con el avance de las ciencias médicas y afines, así como de las especializaciones hospitalarias y todas aquellas materias que por su naturaleza sean afines a los objetivos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

#### •Inmediatez

Las prestaciones de la seguridad social deben llegar en forma pronta, oportuna y eficaz al afiliado y derechohabiente, por lo que los procesos y procedimientos deben ser ágiles y sencillos.

### VALORES ÉTICOS

#### •Responsabilidad

Cumplir con las atribuciones asignadas en forma puntual y diligente, asumiendo personalmente las consecuencias de las omisiones o acciones realizadas.

#### •Honestidad

Ser auténtico y actuar siempre con base en la verdad. Utilizar racionalmente los bienes y suministros asignados para el desempeño de sus actividades, evitando abuso, derroche o desaprovechamiento, en el logro de las metas y objetivos planteados por el Instituto.

#### •Actitud de servicio

Actitud de agrado, compromiso y responsabilidad en la ejecución de las actividades cotidianas.

#### •Lealtad

Evitar hacer comentarios infundados, erróneos o prejuiciosos que conlleven a la realización de actos desleales en contra del Instituto, funcionario o colaborador; asimismo, realizar las tareas diarias con esmero, compromiso y respeto, cumpliendo con la Misión, Visión y normativa interna del mismo.

#### •La excelencia

Todas las actividades a realizarse por los directivos, funcionarios, colaboradores y asesores del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, se desarrollarán de forma óptima, eficaz y eficiente; buscando elevar el nivel de calidad en los servicios que se brindan a los afiliados y derechohabientes, así como de dignificar la labor del Instituto.

#### •Decoro

Todos los directivos, funcionarios, colaboradores y asesores del Instituto deben actuar adecuadamente, dirigirse a todas las personas con el debido respeto y atención que merecen.

## 2.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El IGSS es la institución a la que le corresponde crear e implementar programas de protección social, de acuerdo con lo establecido en el artículo 100 de la Constitución Política de la República de Guatemala y en su Ley Orgánica, velando por la sostenibilidad a largo plazo de los programas sociales que implemente.

El próximo quinquenio es clave para la consolidación de los logros alcanzados por el IGSS durante los 71 años de existencia, ya que la coyuntura social es compleja a nivel mundial, como producto de la concatenación de variables financieras y económicas que podrían influir en la economía nacional. Las autoridades del Instituto realizaron los respectivos análisis para generar estrategias que permitan al IGSS cumplir con su misión, éstas se desgregaron en cinco objetivos estratégicos los cuales se describen a continuación:

### 1. Ampliación de cobertura

El presente objetivo define la capacidad que tiene el IGSS para captar nuevos afiliados y para ello se plantean las siguientes acciones:

1. Ampliar la base de afiliados mediante el esquema actual de cobertura, tomando como base el crecimiento de las empresas y sus programas de expansión.
2. Ampliar el acceso a la seguridad social de nuevos grupos poblacionales por medio de esquemas de cobertura a patronos, profesionales independientes, emprendedores y diversos miembros de los sectores productivos formales y no formales.

Este Objetivo busca atender las áreas de oportunidad encontradas en los ejes temáticos "Protección Social para Todos" y "Ampliación de Cobertura y Calidad de los Servicios" y plantea atender las siguientes áreas de oportunidad:



- Gestión institucional eficiente para brindar protección social a toda la población que por mandato legal le corresponde cubrir.
- Implementar políticas de ampliación de cobertura, especialmente para la apertura de la seguridad social a los trabajadores del sector informal de la economía y profesionales independientes, entre otros.
- Promover la cultura de la Seguridad Social en la sociedad guatemalteca.

# OBJETIVO 1 AMPLIACIÓN DE COBERTURA

Estrategias	Metas	Acciones estratégicas	Subgerencia Responsable
<p><b>E 1:</b> Incremento de los afiliados actuales en función del crecimiento empresarial.</p>	<p><b>Meta 1:</b> En el quinquenio se incrementará en un 15% el número de afiliados nuevos de las empresas inscritas, de acuerdo con el crecimiento económico de los sectores productivos que participen en las cotizaciones del IGSS.</p>	<p><b>AE 1:</b> Estudio de los sectores productivos que cotizan en el IGSS por empresa, tamaño y número de afiliados.</p> <p><b>AE 2:</b> Desarrollar un programa para ampliar cobertura de profesionales por contrato en el sector público y empresas cotizantes.</p> <p><b>AE 3:</b> Fortalecer las clínicas de empresa, como mecanismo de beneficios mutuos para los servicios de los derechohabientes.</p>	<p>Planificación y Desarrollo / Prestaciones en Salud / Financiera / Administrativa</p>
	<p><b>Meta 2:</b> Depurar y actualizar la base de datos de patronos.</p>	<p><b>AE 1:</b> Proponer modificaciones al proceso de cancelación de patronos, con base en reformas a la normativa vigente.</p> <p><b>AE 2:</b> Desarrollar con los Departamentos de Inspección Patronal, Cobro Administrativo y Registro de Patronos y Trabajadores la depuración final del registro patronal ante el Instituto.</p>	<p>Financiera</p>
<p><b>E 2: Crecimiento a partir de nuevos afiliados en función del crecimiento de los sectores productivos y de servicios.</b></p> <p><b>E 2.1:</b> Afiliación gradual para pequeños contribuyentes, profesionales independientes, comerciantes y empresas.</p>	<p><b>Meta 1:</b> Incorporar anualmente el 10% de pequeños contribuyentes, profesionales independientes, comerciantes, patronos y empresas inscritas en el Registro Mercantil.</p> <p><b>Meta 2:</b> Proveer servicios de salud y seguridad social a los profesionales independientes, a sus asistentes y trabajadores inscritos, en el periodo 2018-2022.</p>	<p><b>AE 1:</b> Realizar estudios técnicos actuariales y modificar los reglamentos internos en esta materia que viabilice el cumplimiento de la meta.</p> <p><b>AE 2:</b> Preparar el plan de acción para la afiliación de las empresas con menos de 3 trabajadores.</p> <p><b>AE 3:</b> Preparar el plan de acción para la afiliación de pequeños contribuyentes, profesionales independientes, comerciantes, patronos y empresas inscritas en el Registro Mercantil.</p>	<p>Financiera / Prestaciones en salud / Planificación y Desarrollo</p>
<p><b>E 2.2:</b> Afiliación de empresas nuevas según el crecimiento de los sectores productivos y de servicios.</p>	<p><b>Meta:</b> Elaborar un portafolio de servicios para promocionar los programas que desarrolla el Seguro Social.</p>	<p><b>AE 1:</b> Promocionar el portafolio de servicios del IGSS que permita la búsqueda de nuevos afiliados.</p> <p><b>AE 2:</b> Establecer convenios de cooperación con los sectores productivos y de servicios, para participar en sus programas de expansión.</p>	<p>Planificación y Desarrollo / Financiera</p>



## 2. Solidez financiera

Este objetivo estratégico define las acciones que el IGSS debe implementar en materia de Solidez Financiera para el quinquenio 2018-2022, el cual se debe enfocar en cuatro líneas siguientes:

1. Fortalecer los sistemas de recaudación de la cartera vencida de patronos del sector privado y público.
2. Establecer procedimientos y mecanismos claros para la recaudación de los aportes no patronales del Estado, para mitigar el impacto de las reducciones presupuestarias y contar con los recursos de desarrollo de inversión que garanticen la consolidación financiera institucional.
3. Establecer un mecanismo para evitar acumulación de deuda futura del Estado, tanto de contribuciones patronales, como de aportes estatales.
4. Optimizar el portafolio de inversiones.

En este objetivo se busca enfrentar las áreas de oportunidad encontradas en el eje temático “Solidez Financiera” y plantea atender las siguientes áreas de oportunidad:

- Planes para mantener o mejorar el equilibrio financiero de los programas en el mediano plazo.
- Fortalecer el sistema de recaudación de cuotas y crear planes de recaudación estimada.
- Sancionar oportunamente a patronos morosos.
- Generar planes de captación orientados a lograr nuevos cotizantes.
- Diversificar la cartera de inversión maximizando rentabilidad y minimizando el riesgo.
- Establecer mecanismos para que el Estado cumpla con el mandato constitucional que establece la obligatoriedad de presupuestar la partida destinada al IGSS.

## OBJETIVO 2 SOLIDEZ FINANCIERA

Estrategias	Metas	Acciones estratégicas	Subgerencia Responsable
<b>E 1:</b> Formular indicadores con criterios óptimos de análisis financiero que fortalezcan el análisis de las finanzas corporativas.	<b>Meta:</b> Elaborar el manual de análisis financiero y corporativo, con indicadores que permitan la toma de decisiones y los ajustes respectivos anualmente.	<p><b>AE 1:</b> Hacer un análisis financiero que permita definir los indicadores a medir en los informes contables y financieros de la institución, utilizando las razones financieras.</p> <p><b>AE 2:</b> Establecer la normativa que respalde la institucionalización de los indicadores para la elaboración de los informes contables y financieros.</p>	Financiera
<b>E 2:</b> Recuperar la cartera morosa pública y privada.	<b>Meta 1:</b> Las contribuciones por cobrar acumuladas a diciembre 2017, se reducen en un 25% para el 2022.	<b>AE:</b> Evaluar las características de los diferentes tipos de empresas morosas y negociar con los deudores de este sector la reducción de su morosidad y recuperación de las cuentas por cobrar.	
	<b>Meta 2:</b> Aumentar los ingresos brutos para el 2022 en un 25%.	<b>AE:</b> A partir de las empresas afiliadas según sector productivo y participación en los ingresos brutos, hacer auditorías que busquen incentivar la adecuada cotización según la calidad de los beneficios estimados para los afiliados.	
	<b>Meta 3:</b> Establecer un programa de amortización a la actual deuda patronal del Estado a partir del 2019.	<b>AE:</b> Hacer un análisis estructural de la deuda patronal del Estado y proponer a la mesa técnica creada para tal fin, una propuesta de amortización de la deuda vencida y separarla de la deuda nueva generada para el 2019, la cual debe ser contemplada e incluida en la meta 4 de esta estrategia.	
	<b>Meta 4:</b> La cartera morosa del Estado como patrono que se genere en el quinquenio 2018-2022 no debe superar el 10% de los ingresos aportados por ese sector de acuerdo con las instituciones cotizantes.	<b>AE:</b> A partir de un estudio actuarial de los empleados cotizantes y del total de los derechohabientes del Estado por dependencia (Ministerios, Secretarías, Organismos, instituciones, etc.) de acuerdo con la planilla y puestos según la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC), solicitar anualmente al Estado la inclusión de la partida presupuestaria y su monto, en el presupuesto general de la nación del siguiente ejercicio fiscal, conforme el párrafo cuarto, artículo 100 de la Constitución Política de la República de Guatemala.	Planificación y Desarrollo / Financiera

## OBJETIVO 2 SOLIDEZ FINANCIERA

Estrategias	Metas	Acciones estratégicas	Subgerencia Responsable
<b>E 3:</b> Negociar los aportes del Estado y su compromiso con el IGSS como lo establece el artículo 40 de la Ley Orgánica del Instituto.	<b>Meta:</b> Encontrar para el año 2019 un mecanismo que reduzca la deuda de los aportes del Estado a la fecha y establecer una hoja de ruta que garantice los aportes a partir del año 2020.	<p><b>AE 1:</b> Llevar a cabo un estudio estructural de la deuda con base a datos actuariales y series históricas, que permitan dimensionar el volumen de la deuda acumulada, que ayude a la Junta Directiva a encontrar un mecanismo adecuado para cumplir la meta propuesta.</p> <p><b>AE 2:</b> A partir de la AE1 de esta meta, realizar estudios actuariales de los afiliados del Estado, contribuciones de los cotizantes y clases pasivas, para solicitar anualmente el aporte y su inclusión en el presupuesto.</p> <p><b>AE 3:</b> La deuda del Estado al 31 de diciembre de 2017, asciende a Q 39,238,919,512.27 registrado contablemente en las cuentas por cobrar (partida 1138) y como pasivo (partida 2143).</p>	Planificación y Desarrollo / Financiera
<b>E 4:</b> Establecer directrices para asumir mejores prácticas financieras que conduzcan al IGSS a la consolidación de la solidez financiera.	<b>Meta:</b> Implementar un programa de rendimientos financieros que supere la tasa de referencia del Banco de Guatemala de acuerdo con las circunstancias del mercado, manteniendo el delicado mecanismo financiero que minimice el riesgo.	<b>AE:</b> Elaborar propuestas del portafolio de inversiones, revisando periódicamente las características del mercado financiero, proponiendo las tasas adecuadas de rendimientos, las cuales deben sumarse a los ingresos de los programas respectivos.	Financiera
<b>E 5:</b> Definir criterios de gasto para cada programa, que respondan a relaciones financieras con el manejo integral del patrimonio.	<b>Meta 1:</b> El superávit del programa IVS debe mantenerse idealmente por encima del 25% anual.	<p><b>AE 1:</b> Hacer un análisis financiero por categoría del gasto del programa IVS basado en el POA y Presupuesto 2017.</p> <p><b>AE 2:</b> Elaborar el POA y Presupuesto 2018-2022, en función del cumplimiento de la meta, optimizando el gasto del programa IVS.</p>	Prestaciones Pecuniaras / Financiera
	<b>Meta 2:</b> Coordinar con el Estado la programación del aporte anual por la atención médica de las clases pasivas del Estado, dentro del presupuesto general de ingresos y egresos del Estado.	<p><b>AE 1:</b> Realizar un estudio estructural de la deuda con base a datos actuariales y series históricas, que permitan dimensionar el volumen de la deuda acumulada, que ayude a la Junta Directiva a encontrar un mecanismo adecuado para cumplir la meta propuesta.</p> <p><b>AE 2:</b> Establecer el consumo en servicios de atención médica que provocan las clases pasivas del Estado.</p>	Planificación y Desarrollo / Financiera / Prestaciones en Salud.
	<b>Meta 3:</b> El programa EMA y otros programas que se implementen debe tener relación positiva entre ingresos y gastos.	<p><b>AE 1:</b> Hacer un análisis financiero por categoría de gasto del programa EMA, basado en el POA y el Presupuesto 2017.</p> <p><b>AE 2:</b> Elaborar el POA y Presupuesto 2018-2022, en función del cumplimiento de la meta, optimizando el gasto del programa EMA y de los programas que sean planteados.</p>	Financiera / Planificación y Desarrollo.



### 3. Prestaciones de calidad

El presente objetivo es el eje medular de la institución y se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de ampliación de cobertura y solidez financiera, tiene tres líneas de desarrollo fundamentales:

1. Establecer una cultura de salud y economía preventiva que garantice economías de escala, tanto para la institución como para los derechohabientes, obteniendo una población más sana.
  2. Optimizar los servicios que actualmente presta la institución, garantizando rapidez y eficiencia en la atención al derechohabiente.
  3. Garantizar la prontitud en el otorgamiento de subsidios y pensiones.
- Impulso de programas de información, educación y comunicación (IEC).
  - Promoción de la Salud y Economía Preventiva.
  - Aplicación de protocolos o guías de atención médica.
  - Enfoque en el servicio al afiliado y derechohabiente.
  - Gestión de la calidad total en la prestación de los servicios.

## OBJETIVO 3 PRESTACIONES DE CALIDAD

Estrategias	Metas	Acciones estratégicas	Subgerencia Responsable
<p><b>E 1:</b> Reducir el tiempo de atención en el otorgamiento de los servicios a los derechohabientes a través de una cultura de servicio permanente.</p>	<p><b>Meta 1:</b> Mantener el índice de abastecimiento de medicamentos y material quirúrgico de acuerdo con estándares internacionales, para todos los servicios de salud.</p>	<p><b>AE 1:</b> Institucionalizar la implementación del Macromodelo de gestión de adquisiciones en todas las dependencias.</p> <p><b>AE 2:</b> Desarrollar un modelo de inventario basado en oferta y demanda de medicamentos y material médico quirúrgico, según enfermedad, pacientes y tipo de medicamento científicamente óptimo, que garantice el lote económico justo a tiempo.</p>	<p>Administrativa / Planificación y Desarrollo</p> <p>Administrativa / Prestaciones en Salud / Planificación y Desarrollo</p>
	<p><b>Meta 2:</b> Al año 2022 reducir el tiempo de atención a los derechohabientes a 30 días desde el momento en que es atendido en medicina general, hasta llegar al especialista.</p>	<p><b>AE 1:</b> Realizar un análisis de procesos sobre tiempos de atención, cuellos de botella y presas por centro, tipo de atención solicitada y requerimiento de especialidad médica.</p> <p><b>AE 2:</b> Implementar el Sistema de Gestión de Procesos (BPM) para definir acciones, responsables y manuales de operación.</p>	<p>Prestaciones en Salud / Planificación y Desarrollo</p>
	<p><b>Meta 3:</b> Reducir las presas de cirugías programadas en un 75% para el año 2022.</p>	<p><b>AE 1:</b> Aprovechar la capacidad instalada, especialmente de quirófanos y camas disponibles, de acuerdo con estándares internacionales.</p> <p><b>AE 2:</b> Implementar el Sistema de Gestión de Procesos (BPM), para definir acciones, responsables y manuales de operación.</p>	
	<p><b>Meta 4:</b> Desarrollar un programa que permita desconcentrar y descentralizar los servicios de salud, de acuerdo con la demanda, según tipo de atención.</p>	<p><b>AE 1:</b> Fortalecer el programa de clínicas de empresa, conforme los sectores productivos más representativos en el ámbito nacional, cuya inversión debe hacerse en conjunto.</p> <p><b>AE 2:</b> Desarrollar en Plan Maestro de Infraestructura en atención a los servicios de salud al PND K'atun Nuestra Guatemala 2032.</p>	

## OBJETIVO 3 PRESTACIONES DE CALIDAD

Estrategias	Metas	Acciones estratégicas	Subgerencia Responsable
<b>E 2:</b> Reducir el tiempo en el otorgamiento de subsidios y pensiones.	<b>Meta 1:</b> Desarrollar el macro procedimiento de pensiones a partir de una base de datos en bloques relacionados entre sí, que contenga el historial del afiliado, con los datos salariales, atenciones, enfermedades, suspensiones, entre otros.	<b>AE 1:</b> Construir la base de datos relacional del historial del afiliado con los datos salariales, atenciones, enfermedades, suspensiones. <b>AE 2:</b> Establecer el registro de las contribuciones voluntarias de IVS. <b>AE 3:</b> Implementar la ventanilla única para el trámite de pensiones y de manera electrónica del IVS en las distintas dependencias del IGSS.	Administrativa / Prestaciones Pecuniaras
	<b>Meta 2:</b> Reducir la presa de expedientes de otorgamiento de pensiones en 30% en los años 2018 y 2019 y el 40% restante en el 2020.	<b>AE:</b> Hacer un análisis del proceso actual y encontrar los cuellos de botella, para implementar el ajuste manual.	
	<b>Meta 3:</b> Reducir a 15 días el otorgamiento de subsidios por incapacidad temporal.	<b>AE1:</b> Desarrollar el procedimiento de manera gradual, para reducir los 50 días actuales, por medio de mecanismos electrónicos. <b>AE2:</b> A partir de la base de datos desarrollada en la Meta 1, incorporar el módulo de subsidios temporales, para agilizar los procesos y conectarlos con la subgerencia financiera.	
<b>E 3:</b> Impulsar programas de salud con enfoque en la economía preventiva.	<b>Meta 1:</b> Institucionalizar programas de salud preventiva a partir de la carga global de enfermedad, para establecer una cultura de salud.	<b>AE 1:</b> Fortalecer los medios de comunicación institucionales con temas de salud preventiva, análisis del costo-beneficio que se brinda en cada uno de los niveles de riesgo. <b>AE 2:</b> Establecer con aliados estratégicos un programa de comunicación en los distintos medios y campañas de conscientización para el mejoramiento de la salud preventiva que resalte sus beneficios sociales y económicos. <b>AE 3:</b> Desarrollar programas de educación en salud preventiva, en cooperación con el Sector Patronal y Sector Laboral, universidades, asociaciones civiles, municipalidades, Ministerio de Educación, cooperación internacional.	Administrativa / Prestaciones en Salud
	<b>Meta 2:</b> Cubrir con un programa de vacunación efectivo al año 2022 a los derechohabientes vulnerables.	<b>AE 1:</b> Institucionalizar un programa de vacunación en coordinación y cooperación con las entidades nacionales e internacionales de salud como UNICEF, OPS, entre otras. <b>AE 2:</b> Para realizar la AE1 se deberá elaborar un análisis de la estructura de los derechohabientes por edad, sexo y lugar de ubicación, así como la proyección de la población para su institucionalización.	



#### 4. Eficiencia, transparencia y control

Este objetivo es transversal y contribuye al logro de los demás objetivos estratégicos, pues garantiza la gobernabilidad institucional y la paramétrica. Sin embargo, su mayor responsabilidad está en devolver la confianza en el sistema de seguridad social del país.

Sus líneas de acción deben enfocarse en lo siguiente:

1. La creación de un modelo de gobierno corporativo de la seguridad social, que fije las directrices de la gobernanza institucional.
2. Establecer una política de transparencia que permita dar seguimiento a las acciones institucionales.
3. El Consejo Técnico debe operar como el tanque de pensamiento institucional y debe producir de manera permanente propuestas técnicas y tendencias para la toma de decisiones y aumentar así la productividad institucional.

Los ejes temáticos que originan este objetivo estratégico son: 'Protección Social para Todos' y 'Solidez Financiera' y las áreas de oportunidad a atender son las siguientes:

- Disminuir la presa de expedientes para el otorgamiento de pensiones del programa IVS.
- Optimizar la legislación de contrataciones que obstaculiza procesos de adquisición.
- Generar un sistema de información gerencial en tiempo real que permita a las autoridades del IGSS tomar decisiones eficientemente.
- Crear un sistema de información público que se alimente de estadísticas sobre la producción de los programas del IGSS.

# OBJETIVO 4 EFICIENCIA, TRANSPARENCIA Y CONTROL

Estrategias	Metas	Acciones estratégicas	Subgerencia Responsable
<p><b>E 1:</b> Promover una cultura de gobernanza de la seguridad social, que genere un manejo institucional eficiente y eficaz a través de un gobierno corporativo.</p>	<p><b>Meta 1:</b> Fomentar gobernanza clara en función de los desarrollos internos, aplicando las directrices que para tal fin propone la Asociación Internacional de Seguridad Social (AISS).</p>	<p><b>AE 1:</b> Implementar las directrices de gobernanza, en cada una de las Subgerencias del Instituto.</p> <p><b>AE 2:</b> Generar acciones de transversalidad de la gobernabilidad institucional.</p>	<p>Gerencia y las Subgerencias</p>
	<p><b>Meta 2:</b> Implementar el gobierno corporativo institucional en toda la pirámide organizacional del Instituto.</p>	<p><b>AE:</b> A partir del Sistema de Información Gerencial de Monitoreo y Evaluación (SIGME), planteado en el Objetivo Estratégico 5, construir el gobierno corporativo por líneas de competencia.</p>	
<p><b>E 2:</b> Implementar mecanismos de control asertivos para el manejo de la eficiencia con transparencia.</p>	<p><b>Meta:</b> Mecanismos de control y de evaluación de eficiencia y transparencia desarrollados para el primer semestre del 2018.</p>	<p><b>AE:</b> En función de los indicadores del Cuadro de Mando Integral (CMI) y con la cooperación de la Contraloría General del IGSS, establecer las acciones y tareas de Evaluación de procesos en los servicios de atención a los derechohabientes.</p>	<p>Integridad y Transparencia Administrativa / Contraloría General del Instituto</p>
<p><b>E 3:</b> Activar y exigir de manera asertiva el Consejo Técnico del IGSS, de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica del IGSS y los acuerdos que lo regulan.</p>	<p><b>Meta:</b> Revisar y actualizar el Acuerdo 877 de Junta Directiva del 16 de octubre de 1989 y otras normativas internas que garantizan el funcionamiento del Consejo Técnico del IGSS.</p>	<p><b>AE 1:</b> Reestructurar la organización y funcionamiento del Consejo Técnico en función del artículo 20 de la Ley Orgánica del IGSS, y establecer líneas de acción.</p> <p><b>AE 2:</b> Integrar el Consejo Técnico a la actividad institucional de acuerdo a su nivel de competencia para que cumpla su función de ente asesor.</p>	<p>Gerencia</p>
<p><b>E 4:</b> Desarrollar el portafolio de transparencia que contiene el Código de Ética, Pacto de Integridad, Política de Transparencia y creación de la Unidad Anticorrupción.</p>	<p><b>Meta 1:</b> Fortalecer la transparencia en las operaciones institucionales.</p>	<p><b>AE 1:</b> Robustecer la aplicación de la Política de Transparencia, promoviendo la participación de los colaboradores del Instituto, y que se reflejen los principios de gobernabilidad, gestión transparente, integridad y cultura de rendición de cuentas.</p> <p><b>AE 2:</b> Diseñar, elaborar e implementar un sistema de monitoreo y evaluación de los procesos administrativos y financieros del Instituto, como mecanismo eficaz para prevenir la corrupción.</p>	<p>Integridad y Transparencia Administrativa</p>
	<p><b>Meta 2:</b> Fortalecimiento del combate a la corrupción con un enfoque multidisciplinario.</p>	<p><b>AE 1:</b> Crear la Unidad Anticorrupción y dotarla de los recursos necesarios.</p> <p><b>AE 2:</b> Desarrollar instrumentos y técnicas especiales de investigación para combatir la corrupción.</p> <p><b>AE 3:</b> Fortalecer los medios y sistemas para facilitar la denuncia de todo acto de corrupción, tanto a nivel institucional, como a las autoridades competentes.</p>	

## 5. Crecimiento y desarrollo institucional

El presente objetivo estratégico es el soporte institucional, pues sobre él descansa el logro de cada uno de los objetivos estratégicos propuestos, ya que provee el talento humano y capital intelectual, los equipos tecnológicos y la infraestructura, capaces de alcanzar las metas estimadas. Sus líneas de trabajo son:

1. Consolidar equipos de talento humano y capital intelectual con las competencias asertivas que permitan reorientar el rumbo institucional con aceleración constante, hacia las tendencias de la seguridad social que demanda el entorno, formando los cuadros operativos, administrativos y gerenciales que hagan de la institución un referente de gestión.
2. Fortalecer la comunicación institucional y que garantice un vínculo efectivo entre la estructura jerárquica a lo interno con el talento humano y a lo externo con los derechohabientes, sector público, sociedad civil y patronos.
3. Establecer los Sistemas de Información de Monitoreo y Evaluación, que aporten información confiable y segura para la toma de decisiones en los distintos niveles del gobierno corporativo.
4. Respalda el crecimiento institucional con infraestructura adecuada congruente al crecimiento del desarrollo nacional, en función del Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032.

Los ejes temáticos que dan nacimiento a este objetivo estratégico son: 'Salud y Economía Preventiva', 'Protección Social para Todos', 'Ampliación de Cobertura y Calidad de los Servicios' y 'Solidez Financiera', así como las áreas de oportunidad que plantea atender:

- Estructura institucional que tenga la capacidad de adquirir conocimiento para servir con calidad.
- Recurso humano médico y paramédico especializado y administrativo competente y eficiente para ampliar la cobertura en el corto plazo.
- Hacer eficientes los grupos de gestión institucional.
- Aumentar el grado de coordinación interna e interinstitucional.
- Actualización de reglamentación y/o normativa institucional.
- Orientación de recursos financieros disponibles, para ampliación de infraestructura de salud, que proporcione servicios con calidad y una ampliación de cobertura.
- Reingeniería que busque la innovación tecnológica, informática y en telecomunicaciones que soporten y sean útiles al momento de darse ampliaciones en los servicios.

## OBJETIVO 5 CRECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

Estrategias	Metas	Acciones estratégicas	Subgerencia Responsable
<p><b>E 1:</b> Desarrollar el talento humano y el capital intelectual del IGSS en las distintas áreas del conocimiento, base del quehacer institucional.</p>	<p><b>Meta 1:</b> Institucionalizar la carrera administrativa o servicio civil y profesional de la seguridad social en función de la formación académica.</p>	<p><b>AE 1:</b> Elaborar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), según niveles de desempeño y formular el plan de formación institucional.</p> <p><b>AE 2:</b> Firmar convenios de cooperación con universidades nacionales y extranjeras, que fortalezcan las competencias de los colaboradores y funcionarios del instituto. El programa de formación deberá buscar el apoyo de la cooperación internacional en cuanto a becas y subsidios educativos.</p> <p><b>AE 3:</b> Establecer el escalafón en función del desarrollo académico de evaluación y desempeño tanto para el personal médico formado por el IGSS y para los distintos funcionarios de todas las dependencias del Instituto.</p> <p><b>AE 4:</b> Evaluar al recurso humano del IGSS, para determinar su productividad laboral.</p>	Recursos Humanos
	<p><b>Meta 2:</b> Desarrollar la estructura organizacional y funcional que responda a los ejes temáticos del PEI 2018-2022.</p>	<p><b>AE 1:</b> Realizar una reorganización administrativa, de acuerdo con los requerimientos institucionales.</p> <p><b>AE 2:</b> Revisar y adecuar la normativa Institucional (Acuerdo de Gerencia 40/2012 de fecha 28/09/2012), que permita una funcionalidad organizacional ágil y que responda a una jerarquización estructural eficiente en función del usuario.</p>	Recursos Humanos Planificación y Desarrollo
<p><b>E 2:</b> Fortalecer los programas de difusión, divulgación y relaciones públicas de la Institución.</p>	<p><b>Meta:</b> Ampliar la cobertura de los distintos medios de difusión social tanto impresa como digital.</p>	<p><b>AE 1:</b> Establecer un modelo de comunicación estratégica que se adecúe a la coyuntura, planes de trabajo y necesidades del Instituto, tomando en cuenta la línea gráfica y medio para trasladar el mensaje.</p> <p><b>AE 2:</b> Fortalecer la estrategia de difusión social tanto en los medios de comunicación escritos, televisivos, radiales, digitales y alternativos.</p> <p><b>AE 3:</b> Documentar casos de éxito de los derechohabientes atendidos por el IGSS en las distintas unidades médicas, para divulgarlos a través de los medios de comunicación social institucionales y otros medios.</p>	Administrativa  Prestaciones en Salud / Administrativa

# OBJETIVO 5 CRECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

Estrategias	Metas	Acciones estratégicas	Subgerencia Responsable
<b>E 3:</b> Mejorar la infraestructura física y equipamiento tecnológico institucional.	<b>Meta 1:</b> Desarrollar el Sistema de Información Gerencial de Monitoreo y Evaluación (SIGME)	<b>AE 1:</b> Construir los indicadores de Monitoreo y Evaluación con base a los subsistema y procedimientos, de acuerdo con la estructura funcional del Instituto.  <b>AE 2:</b> Ajustar la plataforma tecnológica, que debe administrar y controlar los procesos del SIGME y su implementación.  <b>AE 3:</b> Implementar un plan de capacitación institucional en Tecnología de Información y Comunicación (TIC's) de acuerdo con los requerimientos de usuario en cada Subgerencia.	Todas las Subgerencias  Administrativa
	<b>Meta 2:</b> Desarrollar el plan maestro de infraestructura en un 30% al año 2022.	<b>AE:</b> Desarrollar el Plan Maestro de Infraestructura en atención a los servicios de salud del PND K'atun Nuestra Guatemala 2032.	Planificación y Desarrollo
<b>E 4:</b> Fortalecer los mecanismos de articulación a través de la Cooperación nacional e internacional.	<b>Meta:</b> Fortalecer y aprovechar la transferencia de conocimientos, la asistencia técnica y nuevas tecnologías con entidades y organismos nacionales e internacionales.	<b>AE:</b> Suscribir instrumentos (Convenios, Cartas de entendimiento, memorando entre otros) con entidades y organismos nacionales e internacionales para el aprovechamiento de transferencia de conocimiento, asistencia técnica y de nuevas tecnologías.	Planificación y Desarrollo

# CAPÍTULO 3

## EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2018-2022 Y SU VINCULACIÓN CON EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

El presente PEI establece los principales objetivos estratégicos a cumplir en el quinquenio 2018-2022, para lo cual se hace necesario que la Gerencia y Administración del IGSS lo tome como base en la elaboración de su Planificación Operativa Anual (POA) y pueda desarrollar proyectos que permitan operar cada uno de los objetivos estratégicos dentro de su área de competencia.

El PEI y el POA constituyen los instrumentos que guían la gestión, y resultan fundamentales para incidir en la mejora continua y la transformación del IGSS. Así también, se requiere el compromiso de los diferentes equipos técnicos para involucrarse en la ejecución de estos instrumentos de planificación.

Resulta imperativo la divulgación del PEI a todos los niveles de gestión del IGSS para su interiorización por parte del personal. La identificación con el mismo es fundamental para constituirse en agentes de cambio que creen círculos virtuosos que fortalezcan la cultura de planificación del IGSS.

Se hace necesario asegurar el éxito de esta formulación a través del monitoreo, evaluación y realimentación de resultados. El monitoreo mediante indicadores precisos permitirá que las autoridades tomen decisiones eficientes y eficaces. La evaluación será transparente y oportuna, y estará basada en instrumentos normados. La realimentación debe ser constante y esto generará una cultura de autoevaluación y optimización de recursos, así como el mecanismo que permitirá oportunamente hacer los ajustes necesarios.



# BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional Constituyente. (31 de Mayo de 1985). Constitución Política de la República de Guatemala. Artículo 100. Guatemala, Guatemala.
- Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE). (25 de enero de 2018). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Obtenido de Estadísticas e Indicadores Sociales: <https://www.cepal.org/es>
- Conferencia Interamericana de la Seguridad Social (CISS). (2015). Las Bases de la Economía Preventiva. En Economía Preventiva: un nuevo horizonte (pág. 20). México: CISS.
- Congreso de la República de Guatemala. (30 de Octubre de 1946). Decreto 295. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS). Guatemala, Guatemala.
- Congreso de la República de Guatemala. (17 de Noviembre de 1993). Acuerdo Legislativo 18-93. Reforma de la Constitución Política de la República de Guatemala (Sección Séptima, Salud, Seguridad y Asistencia Social). Guatemala, Guatemala.
- El Economista. (20 de Octubre de 2017). La rentabilidad de los fondos de pensiones en la OCDEEI. Obtenido de Economista.es: <http://www.economista.es>
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS). (20 de Junio de 2013). Acuerdo No. 1310. Reforma al Artículo 6 del Acuerdo 1118 de Junta Directiva. Guatemala, Guatemala.
- Naciones Unidas. (25 de Enero de 2018). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido de Naciones Unidas: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Norton, R. S. (1996). Cuadro de Mando Integral. En R. S. Norton, The Blanced Scorecard (págs. 21-75). United Sates of America: Harvad Business School.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017). Informe Mundial sobre la Protección Social 2017-2019. La Protección social Universal para alcanzar los objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/dgreports/-/dcomm/documents/publication/wcms\\_613517.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/dgreports/-/dcomm/documents/publication/wcms_613517.pdf)
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (13 de diciembre de 2017). Centro de Prensa. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <http://www.who.int>
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (Diciembre de 2014). Resumen Ejecutivo. K'atun Nuestra Guatemala 2032. Guatemala, Guatemala: Segeplan. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj-mwqmPs5zaAhXDvVMKHUw-AVYQFggIMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.katunguatemala2032.com%2Findex.php%2Fdescarga-documentos%3Fdownload%3D19%3Aresumen-ejecutivo-hd&usq=AOvVaw3JQ8>
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (s.f.). Política General de Gobierno 2016-2020. Guatemala, Guatemala. Obtenido de <http://www.segeplan.gob.gt/downloads/2016/PGG2016-2020.pdf>
- Vargas Mantilla, J. E. (2010). Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión. Guatemala: Universidad Internaciones.

# ANEXOS

## PARTICIPANTES

<p><b>JUNTA DIRECTIVA</b> Asesores</p>	<p>Lic. Henry Arriaga Lic. Jesús Arbizu Lic. Oscar Paiz Ing. César Lechuga Lic. Erick Echeverría</p>	<p><b>SUBGERENCIA FINANCIERA</b> Asesor</p> <p>Lic. Oscar Pérez</p> <p><b>Jefes de Departamentos</b> Inversiones Presupuesto Tesorería Contabilidad Dirección de Riesgos Financieros Dirección de Recaudación Cobro Administrativo Inspección Patronal Cobro Judicial Registro de Patronos y Trabajadores</p>	<p>Lic. Byron Morales Licda. Ingrid López Lic. Luis Beteta Lic. Abiel Hernández Lic. Max González Lic. Carlos Gomez Lic. Elmer Lima Lic. Jerónimo Soto Licda. Ruth Hernández Licda. Eveline Soto</p>
<p><b>GERENCIA</b> Asesores</p>	<p>Dr. Julio Valdez</p>		
<p><b>CONTRALOR GENERAL DEL INSTITUTO</b> Asesor</p>	<p>Ing. y Lic. Edgar Pereira Ing. Alejandro de Leon</p>		
<p><b>SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA</b> Asesor</p> <p><b>Jefes de Departamentos</b> Informática Legal Abastecimientos Servicios Contratados Servicios de Apoyo Comunicación Social y Relaciones Públicas</p>	<p>Licda. Ileana Lemus</p> <p>Ing. Enrique Méndez Lic. Byron Cabrera Ing. Evelyn García Lic. Heriberto Arreaga Licda. Edith Dubón Licda. Lucía Dubón</p>	<p><b>SUBGERENCIA DE INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA ADMINISTRATIVA</b> Asesor</p> <p><b>Jefes de Departamentos</b> Cambio Institucional Supervisión Investigaciones Especiales</p>	<p>Lic. Freddy Segura</p> <p>Lic. Francisco Monterroso Lic. Ricardo Segura Lic. Paulo Quiñónez</p>

# PARTICIPANTES

## SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Asesores

Lic. Miguel Pacajó  
Dr. Rolando Béber  
Dr. Pavel Méndez  
Licda. Dana Cifuentes

### Jefes de Departamento

Planificación  
Actuarial y Estadístico  
Infraestructura Institucional  
Organización y Métodos

Lic. Douglas Méndez  
Licda. Ingrid García  
Ing. Pedro Cisneros  
Licda. Anabella Orellana

## SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Asesor

Lic. Julio César de León

### Jefes de Departamentos

Compensaciones y Beneficios  
Jurídico Laboral  
Capacitación y Desarrollo  
Gestión y Planeación del  
Recurso Humano a.i.

Licda. Evelyn Puac  
Lic. Guillermo Putzeys  
Dra. Beatriz Rivas  
Licda. Edilma Caal

## SUBGERENCIA DE PRESTACIONES PECUNIARIAS

Asesor

Licda. Claudia Sentes

### Jefes de Departamentos

Prestaciones en Dinero  
Invalidez Vejez y Supervivencia  
Trabajo Social  
Medicina Legal y Evaluación  
de Incapacidades

Lic. José Argueta  
Licda. Sonia López  
Lic. Mario Jo  
Dra. Ana Contreras

## UNIVERSIDAD INTERNACIONES

Consultor

Dr. Jorge Enrique Vargas

## SUBGERENCIA DE PRESTACIONES EN SALUD

Asesores

Dr. Angel Herrera  
Ing. Lilian Lechuga

### Jefes de Departamentos

Médico de Servicios Técnicos  
  
Medicina Preventiva  
  
Médico de Servicio Contratados

Dr. Edín Pop /  
Dr. David Hernández  
Dr. Edwin Cambranes /  
Dr. Jorge Alvarado  
Dr. Hermes Vanegas



7a. avenida 22-72 zona 1, Centro Cívico Guatemala, Ciudad  
Teléfono (502) 2412-1224  
[www.igssgt.org](http://www.igssgt.org)



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social