



INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

Subgerencia Financiera

RESOLUCIÓN No. 384-SGF/2020

SUBGERENCIA FINANCIERA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL: Guatemala, uno de octubre de dos mil veinte.

CONSIDERANDO:

Que la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social 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 Orgánica del Instituto, por unanimidad resolvió aprobar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018-2022, para impulsar un proceso de actualización y modernización mediante cinco ejes temáticos, que se convierten en los pilares de desarrollo institucional para fomentar e implementar un modelo de gobernanza sustentado en el cumplimiento de las metas trazadas dando paso a los planes, programas y proyectos a ejecutar en los próximos cinco años.

CONSIDERANDO:

Que los cinco ejes temáticos orientan la formulación de los cinco objetivos estratégicos que conducirán el esfuerzo institucional para brindar un mejor servicio a los derechohabientes, de los cuales el objetivo estratégico 2 Solidez Financiera, contempla como primera estrategia la formulación de indicadores con criterios óptimos de análisis financiero que fortalezcan las finanzas corporativas y como meta elaborar un manual de análisis financiero y corporativo con indicadores que permitan la toma de decisiones y los ajustes respectivos.

POR TANTO:

Esta Subgerencia con base en los considerandos y en uso de las facultades legales que está investida según el Acuerdo de Gerencia 1/2014 que establece en su Artículo 1 que la Gerencia delega en cada uno de los Subgerentes del Instituto, la facultad de aprobar mediante resolución, los Manuales de Organización y de Normas y Procedimientos de las dependencias que se encuentren bajo su línea jerárquica de autoridad y ámbito de competencia,

RESUELVE:

PRIMERO. Aprobar el Manual de Indicadores con Impacto Financiero para el análisis de las finanzas corporativas, el cual coadyuvará a la mejor toma de decisiones a efecto de





INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

Subgerencia Financiera

fortalecer el análisis de las finanzas corporativas del Instituto y realizar los ajustes respectivos.

SEGUNDO. Las normas y procedimientos establecidos en el presente Manual son de aplicación y observancia general e inmediata para las dependencias que proporcionan la información fuente y deben hacer cálculos e interpretación de indicadores de todas las subgerencias del Instituto.

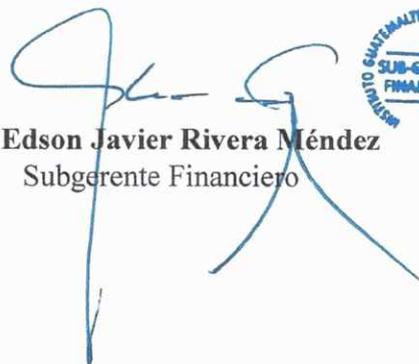
TERCERO. Cualquier situación de interpretación que se presente en la aplicación de este Manual, así como las modificaciones al referido Manual serán resueltos por esta Subgerencia.

CUARTO. Las demás subgerencias del Instituto, en el ámbito de su competencia, deberán revisar periódicamente a efecto de actualizar, si es necesario, sus indicadores con impacto financiero. Asimismo deberán definir políticas que permitan contar con indicadores óptimos y que a su vez contribuyan a mejorar los ingresos y la calidad del gasto, fortaleciendo la solidez financiera institucional, para lo cual deberán revisar la normativa y proponer a dónde corresponda las modificaciones que consideren necesarias.

El Comité de Análisis de Indicadores que se crea en el Manual, el cual será coordinado por el Subgerente Financiero, cada año solicitará a la subgerencias la revisión de sus indicadores y la propuesta de políticas que se hace referencia en el párrafo anterior.

QUINTO. La presente Resolución deberá publicarse en el correo institucional, con los formatos en diseño PDF para su utilización por parte de los interesados y entrará en vigencia un mes después de su publicación.

El primer informe ejecutivo mensual que debe presentarse a Gerencia por parte del Comité de Análisis de Indicadores se realizará dos meses después de estar en funcionamiento la plataforma informática según la hoja de ruta definida por la Subgerencia de Tecnología que se requiere según el Manual.



Lic. Edson Javier Rivera Méndez
Subgerente Financiero





INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

SUBGERENCIA FINANCIERA

Mesa Técnica



MANUAL DE INDICADORES PARA EL ANÁLISIS DE LAS FINANZAS CORPORATIVAS



Guatemala, 30 de septiembre de 2020

7ª. Avenida 22-72, zona 1, Centro Cívico Guatemala, C. APBX: 2412-1389

www.igssgt.org



INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

SUBGERENCIA FINANCIERA
Mesa Técnica

CONTENIDO

Introducción	3
Presentación	4
Capítulo I Base Legal y Objetivos	
1.1 Base legal	5
1.2 Objetivo general	6
1.3 Objetivos específicos	6
Capítulo II Marco Teórico	
2.1 Importancia del análisis financiero	7
2.2 Definición de indicadores	8
Capítulo III Marco Metodológico	
3.1 Alcance	10
3.2 Cálculo de indicadores	11
3.3 Interpretación de los indicadores	13
3.4 Resultados esperados	14
Capítulo IV Administración de la Base de Datos y Comité de Análisis de Indicadores	
4.1 Administración	16
4.2 Comité de Análisis de Indicadores	17
Capítulo V Políticas y Directrices para la Consolidación de la Solidez Financiera	
5.1 En materia contable	18
5.2 En materia de costos	20
5.3 En materia de inversiones financieras	21
5.4 En materia de gestión de liquidez	22





INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

SUBGERENCIA FINANCIERA
Mesa Técnica

INTRODUCCIÓN

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, por unanimidad resolvió: 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.

Dentro de los cinco ejes temáticos se estableció el de solidez financiera (eje cuatro), a través del análisis y monitoreo de las acciones financieras que permita dar seguimiento al manejo de recursos. Asimismo, dentro de los objetivos estratégicos, se estableció el Objetivo Estratégico 2, que contempla las acciones que se deben implementar en materia de solidez financiera, como las gestiones para la recuperación de la cartera morosa pública y privada; el establecimiento de procedimientos y mecanismos para el cobro normal de la recaudación y para evitar la acumulación de deuda futura; y la optimización del portafolio de inversiones. En este objetivo se plasmó la Estrategia E1, que consiste en formular indicadores con criterios óptimos de análisis financiero que fortalezcan el análisis de las finanzas corporativas.





INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

SUBGERENCIA FINANCIERA
Mesa Técnica

PRESENTACIÓN

El presente Manual contiene una serie de indicadores con criterios óptimos de razonamiento financiero que robustecen el análisis de las finanzas institucionales, así como las políticas y directrices que deben implementarse para mejores prácticas financieras que conduzcan al fortalecimiento de la solidez financiera de los distintos programas de seguridad social que administra el Instituto, mejorando la capacidad financiera de éstos para hacer frente en el mediano y largo plazos a todos los compromisos adquiridos.

En ese sentido, las políticas y directrices deben ser congruentes con el sistema financiero del Instituto, el cual tiene como base el equilibrio entre los ingresos y los egresos. El sistema financiero del IGSS tiene como principio el buen gobierno corporativo en un contexto de gestión integral de riesgos, orientado en hacer eficiente, eficaz y transparente el manejo y la gestión de los fondos de los diferentes programas de seguridad social que administra, mediante la inversión de éstos en instrumentos financieros que cumplan la condición de seguridad, rendimiento y liquidez para fortalecer la sostenibilidad financiera del Instituto en el tiempo; así como invertir los fondos en proyectos de construcción, ampliación, remodelación que permitan una modernización institucional; todo ello, en beneficio de una mejor atención al afiliado y derechohabiente.

Dentro de las políticas para mejores prácticas financieras, destaca la de contar con informes financieros por programa, con lo cual las directrices se orientan a modificar disposiciones reglamentarias a efecto de poder establecer los costos por programa, para que la medición y análisis de los indicadores propuestos permitan conocer la realidad de la solidez financiera de cada uno de los programas, con lo cual se propicia la mejor toma de decisiones por parte de las autoridades. Por lo tanto, para poder realizar un análisis adecuado con los indicadores propuestos, resulta de vital importancia que tanto la información contable como la información estadística que se requiera de las otras dependencias del Instituto, sea por programa y refleje razonablemente la situación financiera de los programas de la seguridad social.





INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

SUBGERENCIA FINANCIERA
Mesa Técnica

Capítulo I Base Legal y Objetivos

Dentro del Plan Estratégico Institucional 2018-2022, la sostenibilidad financiera de los programas es un elemento esencial de la gestión. Se enmarca como uno de los objetivos estratégicos diseñados para lograr la visión institucional mediante la administración adecuada y transparente de los recursos. La solidez financiera denota la capacidad de la institución para solventar los compromisos que como entidad encargada de la aplicación del régimen de seguridad social en Guatemala le corresponden, tanto en las prestaciones en salud, como en las prestaciones en dinero.

1.1 Base legal

La Constitución Política de la República de Guatemala establece en su Artículo 100 que la aplicación del régimen de seguridad social corresponde al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), y señala que tienen obligación de contribuir al financiamiento de éste, el Estado, los empleadores y los trabajadores cubiertos por este régimen.

La Ley Orgánica del IGSS, Decreto 295 del Congreso de la República de Guatemala, es el marco jurídico que regula la administración de fondos provenientes de las contribuciones de los trabajadores y de las aportaciones patronales, los que son percibidos para el financiamiento de los programas de servicio con los que el Instituto atiende el régimen de la Seguridad Social. Esta normativa, en su artículo 1, establece que la finalidad de la Institución es aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala un régimen nacional, unitario y obligatorio de seguridad social, de conformidad con el sistema de protección mínima y, en su artículo 49, estipula que estos fondos deben colocarse en las mejores condiciones de seguridad, rendimiento y liquidez.

Dando operatividad a las normas anteriores, los artículos 3 y 15 de la Ley Orgánica, establecen que corresponde a Junta Directiva, la dirección general de las actividades del IGSS, y a la Gerencia, la administración y gobierno del mismo y, llevar a la práctica las decisiones que adopte la Junta Directiva sobre la dirección general del Instituto.

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, por unanimidad resolvió: Aprobar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018-2022 del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.





INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

SUBGERENCIA FINANCIERA Mesa Técnica

Para cumplir con ese mandato, la Gerencia tiene asignadas un conjunto de funciones detalladas en el artículo 20 de la Ley Orgánica, las que requieren el apoyo de una herramienta que contribuya y facilite una gestión administrativa y financiera más eficiente, eficaz y transparente, antecedentes que dan el fundamento legal para el presente Manual.

Ese contexto, basado en el Acuerdo de Gerencia 1/2014 que establece en su Artículo 1 que la Gerencia delega en cada uno de los Subgerentes del Instituto, la facultad de aprobar mediante resolución, los Manuales de Organización y de Normas y Procedimientos de las dependencias que se encuentren bajo su línea jerárquica de autoridad y ámbito de competencia, la aprobación del presente Manual le correspondería a la Subgerencia Financiera.

1.2 Objetivo general

En el marco del Objetivo Estratégico II, Estrategia I, Meta I del Plan Estratégico Institucional 2018-2022, contar con una herramienta que contribuya a facilitar y mejorar la gestión financiera y administrativa institucional, para una mejor toma de decisiones.

1.3 Objetivos específicos

- 1.3.1 Desarrollar una herramienta de evaluación interna y de toma de decisiones que permita al Instituto evolucionar hacia estándares de desempeño que aseguran la viabilidad financiera y estabilidad institucional.
- 1.3.2 Propiciar el análisis financiero, a fin de mejorar el manejo transparente de los recursos y la optimización del gasto, con el propósito de que cada dependencia del Instituto conozca sus costos y riesgos.
- 1.3.3 Ser una herramienta para establecer normas, políticas y procedimientos que mejoren la planeación y control, así como la gobernanza corporativa, que permitan lograr la sostenibilidad financiera de los programas de la seguridad social que administra el Instituto.
- 1.3.4 Impulsar una sana y transparente administración de los recursos, a fin de competir en el mercado de servicios de prestaciones en salud con calidad, eficiencia y responsabilidad.





Capítulo II
Marco Teórico

2.1 Importancia del análisis financiero

El análisis financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de una empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas. Constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una institución a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras instituciones semejantes; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados. Así, el análisis financiero constituye una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una entidad, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción a futuro, orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos¹.

Esta herramienta facilita el proceso de toma de decisiones de inversión, financiamiento, planes de acción, identifica los puntos fuertes y débiles de la organización así como realizar comparaciones con otras instituciones semejantes, ya que aporta la información necesaria para conocer el comportamiento operativo de la empresa y su situación económica-financiera, para lo cual se fundamenta en los datos expuestos en los estados financieros, que son utilizados para calcular y examinar los indicadores financieros².

La importancia del análisis financiero radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera una institución con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en la actividad empresarial³.

¹ Nava Rosillón, Marbelis Alejandra. Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 14, núm. 48, octubre-diciembre, 2009, pp. 606-628 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.

² Ídem.

³ Ídem.





INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

SUBGERENCIA FINANCIERA Mesa Técnica

2.2 Definición de indicadores

Las razones o indicadores financieros son el producto de relacionar dos cifras (bien sean cifras de cuentas del Balance General o del Estado de Resultados) con el propósito de analizar en forma numérica, el comportamiento o desempeño de la institución o de una de sus partes.

Los resultados obtenidos por sí solos no tienen mayor significado; sólo cuando se relacionan unos con otros y se comparan con los de años anteriores o con algún nivel de referencia o con los de entidades del mismo sector y a su vez el análisis se enfoca en conocer a fondo la operación de la entidad, se pueden obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la situación financiera real de la institución. Así, el análisis de los indicadores puede estar señalando alguna desviación sobre la cual se podrán tomar acciones correctivas o preventivas según el caso⁴. La importancia de un indicador radica en la influencia que tiene en la toma de decisiones.

Considerando que los indicadores financieros son herramientas que se diseñan utilizando la información financiera de la entidad, y son necesarios para medir la gestión, estabilidad, solidez, capacidad de endeudamiento, capacidad de generar liquidez, los rendimientos y las utilidades de una entidad a través de la interpretación de las cifras, de los resultados y de la información en general⁵; en el caso de prestaciones en salud no se puede analizar y evaluar en términos de eficiencia el comportamiento del que hacer del Instituto y sus dependencias, en especial de las unidades médicas, si los indicadores no permiten comparar correctamente el servicio prestado a los derechohabientes entre las unidades y en diferentes periodos de tiempo. De esa cuenta, se haría necesario, por un lado, medir el servicio prestado al derechohabiente, lo que implica la generación de información apropiada y, por el otro, evaluar y supervisar el gasto del servicio prestado por derechohabiente como elemento de control para tener un menor impacto financiero.

Así mismo, desde el punto de vista presupuestario se mide la ejecución en forma transversal, que de acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, el término transversal se define como lo que se extiende atravesando de un lado a otro y cruzado de una parte a otra. En este sentido, los indicadores transversales se constituyen en un instrumento que permite evaluar de manera objetiva aspectos particulares del proceso de

⁴ Aldana Ubillús, Victor Hugo. Nuevo enfoque para la correcta aplicación de los indicadores financieros. XVIII Congreso Nacional de Contadores y IX Seminario Regional Interamericano de Contabilidad. Paraguay, 2014.

⁵ Definición de indicadores financieros (Febrero 2015). Sitio de Internet: Actualfcese.com.





INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

SUBGERENCIA FINANCIERA Mesa Técnica

ejecución de los resultados de un programa o proyecto a través de mediciones mensuales, cuatrimestrales, semestrales o anuales.





INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

SUBGERENCIA FINANCIERA Mesa Técnica

Capítulo III Marco Metodológico

El presente Manual establece una serie de indicadores que abarcan el ámbito contable, de inversiones, de prestaciones en salud y pecuniarias, de presupuesto, entre otros. La fuente de información para la generación de los indicadores será la consignada en los estados financieros del Instituto, y la que generen y administren las respectivas subgerencias del Instituto.

3.1 Alcance

Los indicadores del presente Manual, que pueden ser objeto de actualización para fortalecer el análisis de las finanzas corporativas y de perfeccionamientos para el mejor cálculo e interpretación, toman en cuenta las peculiaridades de las distintas dependencias del Instituto, con base a su perfil de trabajo. Con ello se pretende contar con la información del impacto financiero que representa el servicio de la seguridad social que se presta a los derechohabientes, con lo cual se podrá:

- i) Tener mayor conocimiento de los gastos asociados al servicio prestado al derechohabiente, para la mejor toma de decisiones oportunas de las autoridades, con el fin de obtener el máximo de eficiencia en la gestión financiera en el Instituto;
- ii) Evaluar la gestión financiera de las dependencias, con el propósito de mejorar la gestión de sus indicadores para que se contemple en la planificación financiera del Instituto; y
- iii) Proporcionar la cultura financiera a los funcionarios y trabajadores en general, al facilitarles información acerca de las acciones que en cada área de trabajo se ejecutan, dándoles participación en los análisis de los resultados de sus propios indicadores.

Para una mayor claridad en los conceptos de los indicadores, estos se clasificaron en seis grupos (ver anexo):

1. Indicadores de salud
2. Indicadores de prestaciones pecuniarias
3. Indicadores de recaudación





INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

SUBGERENCIA FINANCIERA Mesa Técnica

4. Indicadores financieros
5. Indicadores de gestión
6. Indicadores transversales

Contar con estos seis grupos de indicadores apoyará a los directivos, gerentes y personal técnico del IGSS en el análisis de la gestión económica y financiera del Instituto y a las autoridades en la toma oportuna de las decisiones necesarias.

El alcance de los indicadores financieros abarca la solidez financiera, la liquidez, el comportamiento de las tasas de interés de las inversiones financieras; y los indicadores con impacto financiero de la gestión institucional por recaudación, salud, prestaciones pecuniarias y administrativas, así como la ejecución presupuestaria, entre otros. Por lo tanto, se debe comprender que los indicadores constituyen un sistema común y ampliamente utilizado en la administración financiera moderna y proveen información de manera concisa e inmediata.

3.2 Cálculo de indicadores

Para dar seguimiento a la solidez financiera de los programas institucionales, los indicadores deberán ser calculados mensualmente por programa. Los indicadores financieros se calcularán con base en los estados financieros, y los otros indicadores, se calcularán con base en la información oficial que generen las dependencias de las otras subgerencias del Instituto.

Los estados financieros, también denominados cuentas anuales, informes financieros o estados contables, son el reflejo de la contabilidad de una empresa y muestran la estructura económica de ésta. En los estados financieros se plasman las actividades económicas que se realizan en la empresa durante un determinado período⁶.

La expresión "estados financieros" comprende: Balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo y notas a los estados financieros. Son los documentos que concentran el registro de las operaciones en forma ordenada, confiable y accesible, con el objeto de que sean utilizados en el conocimiento y análisis de la institución para la toma de decisiones. Deben contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación, la situación financiera, los cambios en la situación financiera y las modificaciones en el patrimonio o capital social e institucional, así como todos aquellos

⁶ Estados Financieros. Sitio de Internet: Economipedia.com. Contabilidad, diccionario económico.





INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

SUBGERENCIA FINANCIERA Mesa Técnica

datos importantes y significativos para la gerencia y demás usuarios con la finalidad de que se pueda juzgar adecuadamente lo que los estados financieros muestran, es conveniente que éstos se presenten en forma comparativa⁷.

Las características fundamentales que debe tener la información financiera son: utilidad y confiabilidad⁸. La utilidad, como característica de la información financiera, es la cualidad de adecuar ésta al propósito de los usuarios, entre los que se encuentran los afiliados, los patronos, los trabajadores, los proveedores, los acreedores, el gobierno y, en general, la sociedad. La confiabilidad de los estados financieros refleja la veracidad de lo que sucede en la entidad. En este sentido, será indispensable determinar los gastos en que incurren todas las Unidades Ejecutoras, para evaluar la eficiencia con que se utilizan los fondos y la óptima utilización de los recursos materiales al compararlos entre las dependencias o unidades médicas; ya que mediante la medición del gasto se podrá determinar los recursos consumidos y aplicados.

El propósito de determinar el impacto financiero en la sostenibilidad de los programas institucionales con estos indicadores, permitirá gestionar las finanzas del Instituto hacia la obtención de los mejores resultados con el mínimo de gastos, para lo cual es necesario contar con información apropiada de los gastos, lo que se constituye en un poderoso instrumento de control para el desarrollo eficiente de la prestación del servicio a los derechohabientes.

Cada dependencia o unidad, en el cumplimiento de sus funciones, debe participar en la consecución de los objetivos institucionales, siendo uno de los fundamentales el cumplimiento de optimizar el gasto, por lo que es necesario conocer el detalle y la cuantía de éstos.

De todo lo anterior, se deriva la importancia de la racionalización del gasto como instrumento de gestión para el control financiero de las actividades, que debe estar en consecuente armonía con la ejecución presupuestaria, por lo que es importante considerar las definiciones siguientes⁹:

- a) Gastos fijos. Son aquellos cuyas cuantías no varían en relación con el nivel de actividad realizado, o sea, que se mantienen constantes. Su constancia lo determina la

⁷ Análisis de los Estados Financieros. Sitio de Internet: Monografias.com.

⁸ Estados Financieros. Sitio de Internet: Monografias.com.

⁹ Manual de costos en salud. Ministerio de Salud Pública. Cuba (2008).





INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

SUBGERENCIA FINANCIERA Mesa Técnica

necesidad de incurrir en dichos gastos a pesar de que el volumen o nivel de actividad estuviera muy por debajo del límite establecido. Por ejemplo, los salarios, depreciaciones, pago o alquiler, etc.

- b) Gastos variables. Su monto está directamente asociado al nivel de actividad, como pueden ser los gastos que se incurren en medicamentos, alimentos, servicio de lavandería y otros. Las cuantías de estos gastos aumentan o disminuyen en correspondencia con el mayor o menor número de derechohabientes atendidos.
- c) Gastos directos. Se pueden identificar plenamente o asociar a servicios que se están ejecutando, así como también puede decirse de aquellos que permiten establecer su correspondiente relación con la dependencia o unidad determinada, la cual tiene la responsabilidad de decidir su empleo o utilización. Generalmente pueden considerarse como tales, aquellos gastos originados por el pago extra de la fuerza de trabajo que ejecuta directamente las acciones, los consumos de los materiales utilizados y los servicios que puedan asociarse de forma directa a la actividad que se ejecuta.
- d) Gastos indirectos. Constituyen el gasto que no pueden asociarse de manera directa a la ejecución de las actividades y por regla general, se origina en otras dependencias que apoyan. Son ejemplos de éstos los gastos administrativos de toda índole, los de áreas de servicios, auxiliares y otros que se ejecutan con la finalidad de apoyar las actividades que realiza la dependencia o unidad.
- e) Gasto total. Es el resultado de la acumulación de todos los gastos en que ha sido necesario incurrir para la producción de bienes materiales o la prestación de servicios.
- f) Costo unitario. Se obtiene de la relación del gasto total dividido entre la cantidad de actividades, servicios o personas, que se haya definido en la dependencia o unidad.

3.3 Interpretación de los indicadores

La evaluación e interpretación de los indicadores deberá constituirse en una disciplina de autoevaluación que se realice periódicamente, para que, sumado o combinado con otros elementos de juicio, se tomen los correctivos necesarios para lograr la eficiencia en la administración financiera de una institución¹⁰, requisito indispensable para mantener la viabilidad de largo plazo del Instituto en el entorno global actual y de constantes cambios.

¹⁰ Manual de indicadores financieros de Organizaciones Privadas de Desarrollo Financieras. Honduras (2004).





INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

SUBGERENCIA FINANCIERA Mesa Técnica

Su interpretación está en función directa a las actividades, organización y controles internos del Instituto, así como también a los períodos cambiantes causados por aspectos internos y externos que le afectan.

3.4 Resultados esperados

Los resultados obtenidos por si solos no tienen mayor significado, sólo cuando se relacionan unos con otros y se comparan con los de años anteriores o con los del mismo sector, con lo cual se puede sacar conclusiones más significativas sobre la situación financiera real del Instituto.

Se espera que el análisis de los indicadores muestre alertas acerca de las desviaciones en la ejecución del presupuesto, con el propósito de promover el ahorro institucional. Principalmente el análisis de los indicadores fortalecería la eficiente toma de decisiones de las autoridades para rectificar las desviaciones negativas que se presenten en la ejecución, por un lado, proporcionando criterios de cómo marcha el Instituto mediante la información de la evolución de la ejecución del gasto por dependencia o unidad; y, por el otro, mediante formas adecuadas y contenidos de fácil comprensión que permitan a sus funcionarios conocer los gastos incurridos, quienes podrán analizar con sus colaboradores las posibilidades de disminución proponiendo la planeación de cómo utilizar de forma más efectiva los recursos de todo tipo, sin disminuir la calidad de los servicios.

Al contar con la información de gastos y costos a todos los niveles, se estará en condiciones de obtener los resultados necesarios para garantizar la solidez financiera del Instituto, al considerar que en el proceso de planificación del presupuesto los costos unitarios deberán ser la referencia como límites máximos a ejecutar, teniendo como base los análisis de las ejecuciones anteriores.

Por lo anterior, en la medida que se obtenga información confiable de los costos en la prestación de servicios del Instituto para la elaboración de los indicadores, se estaría en condiciones de efectuar una adecuada conjugación de los aspectos técnicos y financieros, que no solo permitiría realizar una eficiente planificación presupuestaria, sino también contar con los elementos esenciales que posibiliten su control, tanto en el ámbito institucional como a nivel de las dependencias o unidades que llevan a cabo la prestación del servicio, actividad fundamental del Instituto.

La información que brindan los indicadores puede ser muy variada, pudiendo presentarse en forma detallada o agregada. También posibilita la comparación de los gastos





INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

SUBGERENCIA FINANCIERA Mesa Técnica

reales incurridos, así como cualquier variante que pueda adoptarse para facilitar el proceso de toma de decisiones.



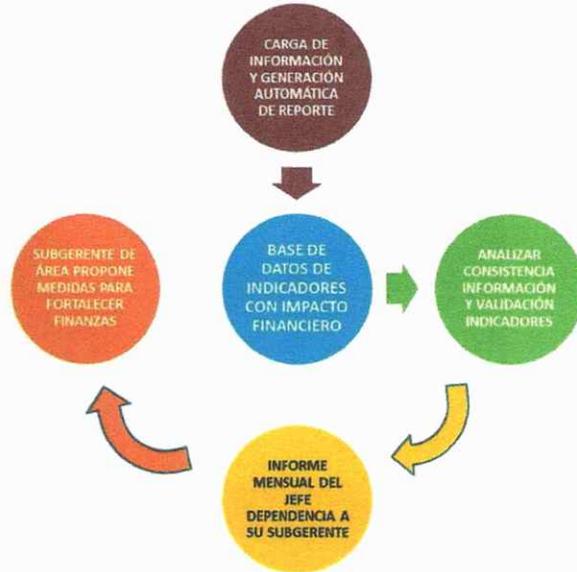


Capítulo IV

Administración de la Base de Datos y Comité de Análisis de Indicadores

4.1 Administración

El Departamento Actuarial y Estadístico administrará la base de datos de indicadores con impacto financiero. En los primeros siete días hábiles de cada mes, el encargado de la unidad médica o administrativa, que tenga a su cargo proporcionar la información fuente, cargará en la base de datos la información para el cálculo de los indicadores del mes anterior que sean de su competencia según el presente manual. Inmediatamente el responsable designado por el jefe de la unidad analizará el resultado de los indicadores, que se podrán generar en un reporte en forma automática en el sistema de la base de datos, verificando la consistencia de la información y validando juntamente con el jefe de la unidad el resultado que arrojen los indicadores. Posteriormente, el jefe enviará a su subgerencia el informe mensual de los resultados de los indicadores, con el respectivo análisis e interpretación, que permita a la subgerencia respectiva proponer a las autoridades las medidas a adoptar, para que los indicadores se sitúen o se mantengan dentro del rango óptimo que se haya establecido; a efecto de alcanzar el objetivo de fortalecer la solidez financiera del Instituto.



El sistema de la base de datos de los indicadores con impacto financiero al que se refiere este Manual deberá ser flexible y permitir sustituir, eliminar, modificar e incorporar cualquier otro indicador, que a criterio del Comité de Análisis de Indicadores o de cualquiera de las subgerencias del Instituto, coadyuve a fortalecer y alcanzar el objetivo de solidez financiera. En este sentido, en anexo se presenta como un paso inicial una serie de indicadores que abarca áreas fundamentales del Instituto para que el referido Comité pueda realizar un análisis con impacto financiero, con el propósito de dar seguimiento a la solidez financiera institucional y sugerir las medidas que permitan mantenerla y fortalecerla.





INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

SUBGERENCIA FINANCIERA Mesa Técnica

La Subgerencia de Tecnología deberá acompañar al Departamento Actuarial y Estadístico ya sea creando un módulo específico de indicadores con impacto financiero o bien modificando y reforzando los sistemas de base de datos con información estadística que actualmente utiliza el Departamento, y asimismo darle mantenimiento permanente y mejoras continuas, con el propósito de que el cálculo de los indicadores y la generación de un informe preliminar con los resultados obtenidos sea de forma automatizada.

De esa cuenta, la Subgerencia de Tecnología deberá definir una hoja de ruta del desarrollo de la plataforma informática a crear o mejorar, con sus fases de implementación y sus respectivos plazos, a fin de contar con una herramienta que garantice seguridad, transparencia, versatilidad y eficacia para la generación automatizada de los indicadores y el informe preliminar, donde cada dependencia podrá generar sus propios indicadores e informe.

4.2 Comité de Análisis de Indicadores

El Comité de Análisis de Indicadores será coordinado por el Subgerente Financiero y estará integrado por los jefes de los departamentos de Inversiones, de Contabilidad, de Presupuesto y el director de Recaudación, por parte de la Subgerencia Financiera; el Jefe del Departamento Actuarial y Estadístico, de la Subgerencia de Planificación y Desarrollo; un funcionario designado por la Subgerencia de Prestaciones en Salud; el jefe del Departamento de IVS, de la Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias; y el jefe del Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano.

Las funciones del Comité son:

- Analizar integralmente los resultados que arrojen los indicadores del módulo de indicadores, tomando en cuenta los informes de cada dependencia.
- Establecer el rango de los parámetros óptimos para cada indicador, justificando dicho rango y la situación actual del resultado de cada indicador.
- Proponer una metodología que permita agrupar indicadores afines, para poder presentar un informe ejecutivo a las autoridades que permita la mejor toma de decisiones.
- Presentar a la Gerencia un informe ejecutivo mensual a más tardar el 15 de cada mes, quien lo elevará a Junta Directiva.





Capítulo V

Políticas y Directrices para el fortalecimiento de la Solidez Financiera

Se presentan las políticas y directrices que permitirán implementar mejores prácticas financieras en el Instituto que conduzcan al fortalecimiento de la solidez financiera de los distintos programas de seguridad social, robusteciendo la capacidad de éstos para hacer frente a todos los compromisos financieros en el largo plazo.

5.1 En materia contable

- a. Elaborar reportes financieros mensuales que presenten la situación financiera y los resultados, por cada programa de seguridad social.
- b. Presentar los estados financieros en forma analítica con el mayor desglose de rubros contables posibles, para la mayor precisión en el cálculo y análisis de los indicadores financieros, con un plazo no mayor de un mes vencido.
- c. Presentar estados financieros con análisis horizontal¹¹, que consiste en los cambios o movimientos de cada cuenta entre un periodo y otro del balance general y el estado de resultados; y, con análisis vertical¹², para determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado, con el objetivo de definir cuáles merecen mayor atención para toma de decisiones.
- d. Presentar a Junta Directiva, el informe del Departamento de Contabilidad que contiene el análisis que justifica trasladar del Activo las Cuentas por Cobrar por Adeudos del Estado y Contribuciones por Cobrar a “Cuentas de Orden”, que corresponde a contribuciones devengadas pendientes de cobro a cargo del Estado y de Patronos y Trabajadores, a efecto de que el balance general muestre la situación financiera razonable del Instituto.
- e. El Departamento de Contabilidad debe realizar las gestiones a donde corresponda, a efecto de que se pueda desglosar la cuenta de Inversiones Financieras del Balance General por programa, creando las subcuentas siguientes:

¹¹Mide el comportamiento de las operaciones registradas en los estados financieros en uno o más periodos contables para comprender crecimientos, disminuciones y optimización de recursos.

¹²Determina la distribución y pesos de las operaciones registradas en los estados financieros en un mismo periodo contable y conduce a conocer la incidencia de sus razones financieras para la toma de decisiones.





INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

SUBGERENCIA FINANCIERA Mesa Técnica

✓ “Inversiones en Bonos del Tesoro para la Venta”

Esta cuenta servirá para registrar la inversión en títulos-valores adquiridos con el propósito de utilizarlos para resguardo de liquidez, los que podrán ser vendidos únicamente para solventar un problema transitorio de liquidez, el cual debe estar sustentado por el Departamento de Tesorería.

El registro contable inicial se efectúa al costo de adquisición, el cual no considera las comisiones y otros cargos similares incurridos en la compra. Las compras y ventas se registrarán contablemente en la fecha de la transacción.

El valor contable de estas inversiones se actualiza con base en su valor de cotización en bolsa de valores. Cuando no exista valor de cotización en bolsa, se determinará con base a la metodología que determine la Dirección de Análisis de Riesgos Financieros.

Las diferencias derivadas de la variación de precios se registrarán en el capital contable. Cuando el título-valor se venda, la ganancia o pérdida acumulada en el patrimonio neto, será reconocida en el Estado de Resultados.

El Comité de Inversiones, a propuesta del jefe del Departamento de Tesorería, determinará un monto a mantener en inversiones en Bonos del Tesoro para la Venta. En caso dicho monto disminuya significativamente por solventar un problema transitorio de liquidez, el Comité de Inversiones autorizará clasificar el monto que determine el jefe del Departamento de Tesorería de las Inversiones en Bonos del Tesoro para su Vencimiento en inversiones en Bonos del Tesoro para la Venta.

✓ “Inversiones en Bonos del Tesoro para su Vencimiento”.

Esta cuenta servirá para registrar la inversión en títulos-valores adquiridos con el propósito de mantenerlos hasta su vencimiento.

El registro contable inicial se efectuará al costo de adquisición, el cual no considerará las comisiones y otros cargos similares incurridos en la compra. El valor contable de estas inversiones se determinará por el método del costo amortizado. Las compras se registrarán contablemente en la fecha de la transacción.





INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

SUBGERENCIA FINANCIERA Mesa Técnica

- ✓ “Estimaciones por valuación”.

Esta cuenta servirá para registrar las estimaciones derivadas del análisis de riesgo de mercado por variación de la tasa de interés, para evaluar las inversiones en Bonos del Tesoro para la venta y para regularizar esta cuenta del activo.

El Departamento de Contabilidad deberá realizar las gestiones a donde corresponda a efecto de poder crear las cuentas en el Estado de Resultados por programa, para registrar la ganancia o pérdida por cambios en el valor de mercado de Inversiones en Bonos del Tesoro para la Venta.

- f. Para que los estados financieros reflejen la situación patrimonial real de cada uno de los programas institucionales, de manera oportuna, la Subgerencia Financiera deberá:

- f.1. Elevar en el primer trimestre de cada año a Junta Directiva para su aprobación, la distribución del superávit presupuestario del programa EMA que elabora el Departamento Actuarial y Estadístico.

- f.2. La Subgerencia de Prestaciones en Salud deberá elevar a Junta Directiva, en los primeros diez días calendario de cada mes, el informe en el que determina el monto gastado por el Programa EMA por la atención a los pensionados del Estado en el mes anterior, con base a lo reportado por las unidades médicas y hospitalaria, para que se apruebe el traslado de fondos del Programa IVS al Programa EMA.

5.2 En materia costos

- a. Para la determinación de los costos de los procesos productivos (servicios) que presta el Instituto, el Departamento Actuarial y Estadístico proveerá los costos institucionales que se registran en los sistemas dispuestos por el Instituto y que permitan diferenciar entre costos por tipo de derechohabiente atendido.

El objetivo que busca un sistema de costos es servir de herramienta para la mejora de la gestión, control y base para la toma de decisiones. Para dicho fin se hace necesaria la interrelación de los elementos técnicos, administrativos y de ejecución de gastos, que permitan determinar los costos por atención médica considerando el valor de los recursos materiales, humanos, financieros consumidos o empleados en los servicios que presta el Instituto.





INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

SUBGERENCIA FINANCIERA Mesa Técnica

5.3 En materia de inversiones financieras

- a. Proponer las modificaciones al Reglamento del Comité de Inversiones (Acuerdo de Gerencia 16-2009), para fortalecerla integración y funcionamiento del Comité de Inversiones y de incorporar las políticas para planear las estrategias de inversión.
- b. Definir el monto de inversiones para la venta que servirán para atender problemas transitorios de liquidez. El Departamento de Inversiones clasificará las inversiones financieras en inversiones para su vencimiento y para la venta. Las clasificadas para la venta deberán estar valuadas mensualmente a precios de mercado.
- c. Los departamentos de Inversiones, Tesorería y Contabilidad deberán establecer un procedimiento que permita llevar el control y registro en forma separada de los fondos de tesorería respecto de los fondos de reservas. Para ello deberán realizar las gestiones a donde corresponda a efecto de que en el SICOIN se creen las cuentas contables siguientes:
 - ✓ Abrir las cuentas monetarias necesarias en entidades bancarias, que se revele en la cuenta “Bancos”, para registrar los fondos monetarios que se mantendrían en dicha cuenta, lo anterior por programa. Dicha cuenta no puede devengar una tasa de interés nominal menor a la tasa vigente del Banco de Guatemala para las operaciones *overnight*. Por seguridad, agilidad y transparencia los fondos en esta cuenta únicamente se manejarán por medio del sistema LBTR y no por medio de cheques.
 - ✓ Abrirlas subcuentas de “Inversiones Temporales”, “Inversiones Financieras programa EMA”, “Inversiones Financieras programa IVS” e “Inversiones Financieras programa PRECAPI”, y para cada una de las anteriores las subcuentas siguientes:
 - Bonos del Tesoro
 - Prima de títulos valores por cobrar
 - Certificado de Depósito a Plazo Bancos
 - Certificado de Depósito a Plazo BANGUAT
 - Certificado de Depósito a Plazo de un día (*Overnight*) BANGUAT





INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

SUBGERENCIA FINANCIERA Mesa Técnica

Las operaciones de inversión con fondos de tesorería no pueden exceder el plazo de 365 días.

5.4 En materia de gestión de liquidez

- a. Crear la Mesa Técnica de Coordinación de Pagos para establecer un calendario de pagos con fechas definidas, que permitirá eliminar la discrecionalidad.

La Mesa Técnica estará conformada por: los Jefes del Departamento de IVS y del Departamento de Prestaciones en Dinero de la Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias; los Jefes de los departamentos de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería (coordinador); el Jefe del Departamento de Compensaciones y Beneficios de la Subgerencia de Recursos Humanos; los jefes de las Divisiones Administrativas Financieras (DAF) y Unidades Desconcentradas (de acuerdo a la estructuración de la rendición de cuentas).

En congruencia con lo anterior:

- ✓ La Subgerencia Financiera, con base en la programación elaborada por el Departamento de Tesorería y el calendario establecido por la Mesa Técnica, en el mes de noviembre de cada año elevará a Junta Directiva para su aprobación el calendario de pagos de proveedores para el año siguiente. El calendario de pagos de proveedores debe publicarse en la página web en la última semana de diciembre.

La fecha de pago a los proveedores será el veintiocho de cada mes o el día hábil anterior en caso el día veintiocho fuera día inhábil.

- ✓ El Departamento de IVS debe presentar una estimación mensual para el ejercicio anual del monto de las pensiones y del pago a los nuevos pensionados (presa).
- ✓ La Subgerencia de Recursos Humanos, en el mes de noviembre de cada año, con base en el calendario establecido por la Mesa Técnica, elevará a Junta Directiva para su aprobación, el calendario de asuetos y de pagos de sueldos y salarios del personal permanente y por contrato para el año siguiente.

El calendario de asuetos y de sueldos y salarios del personal debe ser publicado al personal en la última semana de diciembre.





INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

SUBGERENCIA FINANCIERA Mesa Técnica

- ✓ La Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias, en el mes de noviembre de cada año, con base en el calendario establecido por la Mesa Técnica, elevará a Junta Directiva para su aprobación el calendario de pagos de los pensionados para el año siguiente. El calendario de pagos de las pensiones debe publicarse en la página web en la última semana de diciembre.





A N E X O

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

PEI 2018-2022. OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2 SOLIDEZ FINANCIERA

TABLA DE INDICADORES FINANCIEROS

INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACIÓN (SIGNIFICADO)	RANGOS DE EVALUACIÓN JUSTIFICACION
Indicadores de Salud			
Costo por Consulta	(Presupuesto ejecutado en el área de consulta externa / número de consultas realizadas en el periodo)	Indica el costo promedio por consulta.	Controlar y racionalizar los gastos; buscar un parámetro aceptable de costos por consulta.
Concentración de consultas	Número de atenciones (consultas) médicas / Número de atendidos (pacientes nuevos y reingresos)	El resultado indica el número de consultas en promedio que se le ha otorgado a cada paciente (solo atenciones médicas).	Sirve para establecer el promedio de consultas que se ha otorgado a cada paciente que acudió a la unidad médica durante un periodo.
Promedio de Consultas por hora-médico/odontólogo	(No. de consultas / No. de horas-médico/odontólogo disponibles) * 100	Conocer globalmente la productividad de la hora-médico/odontólogo.	Velar porque los médicos/odontólogos cumplan su cuota fisiológica.
Total de Consultas y Reconsultas por Departamento Clínico y por Servicio	Número de consultas y reconsultas por mes por departamento y servicio.	Representa la cantidad mensual de consultas que es posible esperar	Determina la productividad de cada servicio incluyendo odontología y psicología en relación a lo programado.
Porcentaje de consultas realizadas	Número de consultas realizadas / número de consultas programadas x 100	Conocer globalmente la productividad de consultas por clínica	Determinar la productividad de la clínica de consulta externa
Porcentaje de interconsultas	Número de interconsultas solicitadas / Número de pacientes * 100	Representa el número de consultas realizadas a médicos especialistas	Permite apreciar la interrelación entre los profesionales de las diversas especialidades, para una atención integral de los pacientes.
Porcentaje de primeras consultas	(Número de primeras consultas / número de total de consultas) * 100	Determinar el número de primeras consultas por clínica	Establecer el cumplimiento a lo normado en la relación de primeras consultas / reconsultas
Números de primeras consultas con médico especialista asignadas en un periodo menor de 30 días	Número de primeras consultas atendidas por médico especialista en un periodo menor de 30 días / número total de consultas atendidas por médico especialista x 100	Tiempo transcurrido entre la solicitud de la cita con médico especialista y la asignación de la misma	Cumplimiento del objetivo 3 del Plan Estratégico Institucional
Números de primeras consultas con médico General asignadas en un periodo menor de 30 días	Número de primeras consultas atendidas por médico general en un periodo menor de 30 días / número total de consultas atendidas por médico general x 100	Tiempo transcurrido entre la solicitud de la cita con médico general y la asignación de la misma	Cumplimiento del objetivo 3 del Plan Estratégico Institucional
Costo por Egreso Hospitalario	(Presupuesto ejecutado en el área de encamamiento de la unidad médica hospitalaria / número de egresos ocurridos en el periodo)	Indica el costo promedio por egreso ocurrido en la unidad hospitalaria.	Controlar y racionalizar los gastos; buscar un parámetro aceptable de costos por egreso.
Costo global egreso hospitalario por servicio	(Presupuesto ejecutado en el área de encamamiento por servicio de la unidad médica hospitalaria / número de egresos por servicio ocurridos en el periodo)	Relación entre los gastos por egreso y los recursos e insumos utilizados para producir dicho servicio.	Establecer la relación óptima entre recursos utilizados y resultados alcanzados.
Porcentaje de distribución de camas por servicio	(No. de camas por servicio / total de camas del hospital) * 100	Permite conocer que servicio es el que tiene mayor peso en la estructura hospitalaria y a que programa dedican mayores recursos.	Con un análisis integrador permite colocar camas donde la demanda es mayor.





A N E X O

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

PEI 2018-2022. OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2 SOLIDEZ FINANCIERA

TABLA DE INDICADORES FINANCIEROS

INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACIÓN (SIGNIFICADO)	RANGOS DE EVALUACIÓN JUSTIFICACION
Promedio Mensual de Egresos Hospitalarios en General	$(\text{Número total de egresos en periodo analizado} / \text{Número de meses del periodo analizado})$	Representa la cantidad mensual de egresos que es posible esperar.	Ayuda a definir parámetros de productividad de las unidades hospitalarias en el trimestre.
Promedio Mensual de Egresos Hospitalarios por Servicio	$(\text{Número total de egresos por servicio en periodo analizado} / \text{Número de meses del periodo analizado})$	Representa la cantidad mensual de egresos que es posible esperar.	Ayuda a definir parámetros de productividad de las unidades hospitalarias en el trimestre.
Utilización de Quirófanos	$(\text{No. Horas-quirófano utilizadas en horario hábil} / \text{No. Horas-quirófano disponibles en horario hábil}) * 100$	Indica la utilización de los quirófanos en horario hábil	Se utiliza para monitorear el uso que se le da en la Unidad a los quirófanos y para maximizar su uso en horario hábil.
Rendimiento sala de operaciones	$\text{Número de Intervenciones Quirúrgicas Ejecutadas} / \text{Número de salas de operaciones}$	Mide el número promedio de intervenciones quirúrgicas realizadas en cada turno.	Sirve para conocer el promedio de intervenciones quirúrgicas que se realizan, en cada sala de operación. Permite identificar el grado de uso de las salas quirúrgicas (puede calcularse por separado el promedio de las salas de emergencia y de las destinadas para operaciones electivas).
Giro de la cama	$(\text{Número de egresos} / \text{Número de camas})$	Es el número de egresos promedio que se genera por cada cama.	Ayuda a intentar elevar la productividad del recurso cama.
Porcentaje Ocupacional de Camas	$(\text{Días cama ocupados} / \text{Días cama disponibles}) * 100$	Mide la capacidad de oferta de servicios determinada por la dotación de camas.	Ayuda a determinar el nivel de uso de las camas hospitalarias y la capacidad ociosa, para incrementar o reducir el número de camas.
Día Cama Disponible	$\text{No. de camas disponibles por días del periodo.}$	Mide la capacidad de oferta de servicios determinada por la dotación de camas.	Determina la capacidad de oferta de los servicios de la unidad y sirve para formular la programación de presupuesto para el área de hospitalización.
Promedio de Estancia	$(\text{Días cama ocupados} / \text{número de egresos}) * 100$	Es el tiempo promedio que el paciente permanece hospitalizado ocupando una cama.	Factor crítico determinante de la productividad del recurso cama, que limita el número de pacientes que la institución puede atender en un período.
Intervalo de sustitución de cama	$(\text{Días camas disponibles} - \text{días cama ocupados}) / \text{No. Egresos}$	Es el tiempo promedio, en días o fracción de días, que permanece desocupada una cama entre un egreso y el nuevo ingreso.	Este indicador es de responsabilidad administrativa, para evitar la ociosidad de cama, ayuda a mejorar la eficiencia en la preparación de la cama entre la salida y entrada de un paciente.
Porcentaje de infecciones asociadas a la atención en salud -IAAS-	$\text{Total de pacientes con infecciones intrahospitalarias} / \text{Número de egresos}$	Porcentaje de pacientes que presentan un proceso infeccioso adquirido luego de las 48 horas de permanecer hospitalizados, el mismo que no portaba a su ingreso.	Evaluar la calidad de la atención hospitalaria y medir la magnitud y causas que originan las infecciones intrahospitalarias.
Costo promedio por emergencia por unidad médica	$\text{Costo total de emergencia por unidad} / \text{Total de emergencias atendidas por unidad}$	Relación entre los gastos por emergencia y los recursos e insumos utilizados para producir dicho servicio.	Establecer la relación óptima entre recursos utilizados y resultados alcanzados.
Porcentaje de ingresos por emergencia	$\text{Número de pacientes ingresados por emergencia} / \text{Número de atenciones por emergencia}$	Porcentaje de hospitalizados por atenciones de emergencia.	Permite conocer la proporción de ingresos por emergencia con relación al número de atenciones por emergencia.





A N E X O

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

PEI 2018-2022. OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2 SOLIDEZ FINANCIERA

TABLA DE INDICADORES FINANCIEROS

INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACION (SIGNIFICADO)	RANGOS DE EVALUACION JUSTIFICACION
Costo global laboratorio por servicio	Costo global de pruebas de laboratorio clínico /Cantidad de pruebas de laboratorio clínico por servicio	Representa los gastos por laboratorio clínico por servicio	Establecer el costo de pruebas de laboratorio por servicio
Costo global Banco de Sangre	Costo global de unidades de hemocomponentes procesadas / Cantidad de unidades de hemocomponentes procesadas	Representa los gastos por banco de sangre	Establecer el costo de banco de sangre
Costo global de imágenes diagnósticas por servicio	Costo global de imágenes diagnósticas /Cantidad de exámenes de imágenes diagnósticas por servicio	Representa los gastos por imágenes diagnósticas por servicio	Establecer el costo de imágenes diagnósticas por servicio (todo tipo de radiografías, tomografías, resonancias, ultrasonidos, mamografías, densitometría ósea)
Costo global de tiempos de comida por servicio	Costo global de tiempos de comida por servicio /Cantidad de tiempos de comida servidos por servicio	Representa los gastos por tiempos de comida por servicio	Establecer los gastos por tiempos de comida por servicio
Costo global de Soluciones Antisépticas	(Costo global de producción soluciones antisépticas / No. de Unidades de soluciones antisépticas producidas)	Representa los gastos por producción Unidades de soluciones Antisépticas por el Laboratorio de Farmacia.	Establecer los gastos por producción de unidades antisépticas en el Laboratorio de Farmacia
Promedio de exámenes de laboratorio por paciente	(No. de laboratorios / No. de pacientes atendidos en el laboratorio)	Mide el promedio de exámenes de laboratorio por paciente atendido en el laboratorio.	Se utiliza para compararlo con las normas de atención y lo programado y valorar el desperdicio de recursos.
Promedio de unidades de hemoderivados procesados en Banco de Sangre	(Número de unidades de hemocomponentes despachadas / Cantidad de unidades de hemocomponentes procesadas)	Mide la capacidad de atender la demanda	Tener disponibilidad de unidades de hemoderivados para la atención del paciente que lo amerite.
Promedio de exámenes de imágenes diagnósticas por paciente	(No. de imágenes diagnósticas / No. de pacientes atendidos en el servicio de Rayos X	Mide el promedio de exámenes de imágenes diagnósticas por paciente atendido en el Servicio Rayos X	Se utiliza para medir el rendimiento del Servicio de Rayos X (todo tipo de radiografías, tomografías, resonancias, ultrasonidos, mamografías, densitometría ósea)
Promedio de tiempos de comida por paciente	(No. de Tiempos de comida servidos / No. de pacientes atendidos en el servicio de Nutrición y Dietética)	Mide el promedio de tiempos de comida servidas por paciente atendido en el Servicio de Nutrición y Dietética.	Se utiliza para medir el rendimiento del Servicio de Nutrición y Dietética
Promedio de Soluciones Antisépticas	(No. de Unidades de soluciones antisépticas producidas / No. de Unidades de soluciones antisépticas solicitadas) * 100	Mide el promedio de Unidades de soluciones Antisépticas producida por el Laboratorio de Farmacia.	Se utiliza para medir el rendimiento del Laboratorio de Farmacia
Promedio de recetas por consulta	(No. de recetas / No. de consultas)	Mide el promedio de recetas extendidas por consulta.	Se utiliza para reducir el número de recetas innecesarias.
Porcentaje de medicamentos abastecidos en el periodo	(No. de medicamentos abastecidos en el periodo / No. de medicamentos de la lista básica que utiliza la unidad médica en el periodo) * 100	Indica el porcentaje de medicamentos que se encuentran abastecidos en la unidad en el periodo.	Se utiliza para medir el abastecimiento de medicamentos.





ANEXO

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

PEI 2018-2022. OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2 SOLIDEZ FINANCIERA

TABLA DE INDICADORES FINANCIEROS

INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACIÓN (SIGNIFICADO)	RANGOS DE EVALUACIÓN JUSTIFICACIÓN
Costo global medicamento despachado	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado del total disponible para medicamentos} / \text{número de medicamentos despachados}}$	Indica el costo promedio por medicamento despachado.	Establecer la relación óptima entre recursos utilizados y resultados alcanzados.
Costo promedio medicamento crítico despachado	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado del total, para medicamentos} / \text{número de medicamentos críticos despachados}}$	Indica el costo promedio por medicamento crítico despachado.	Establecer el costo promedio de los medicamentos críticos despachados
Costo promedio medicamento amparado despachado	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado del total disponible para medicamentos} / \text{número de medicamentos amparados despachados}}$	Indica el costo promedio por medicamento amparado despachado.	Establecer el costo promedio de los medicamentos amparados despachados
Promedio de Recetas prescritas por paciente por los proveedores en servicios contratados	$\frac{\text{No. de Recetas prescritas por los proveedores en los servicios contratados} / \text{No. de pacientes atendidos por los proveedores en el mismo mes}}$	Mide el promedio de recetas extendidas por paciente.	Se utiliza para comparar el promedio de recetas prescritas por proveedores contratados con el promedio institucional.
Porcentaje de Pacientes que son Pensionados y Jubilados, atendidos por los proveedores de servicios contratados	$\frac{\text{No. de pacientes pensionados y jubilados atendidos por los proveedores en el mes} / \text{No. total de pacientes atendidos por los proveedores en el mes}} * 100$	Refleja el porcentaje de pacientes jubilados y pensionados según categoría del derechohabiente, de la población que requiere la atención de los servicios contratados.	Sirve para calcular el gasto en jubilados y pensionados, por quienes no se recibe cuotas.





A N E X O

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

PEI 2018-2022. OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2 SOLIDEZ FINANCIERA

TABLA DE INDICADORES FINANCIEROS

INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACIÓN (SIGNIFICADO)	RANGOS DE EVALUACIÓN JUSTIFICACIÓN
Indicadores de Prestaciones Pecuniarias			
Porcentaje de casos resueltos por riesgo del Programa EMA	$\frac{\text{Casos resueltos por riesgo Programa EMA}}{\text{Solicitudes recibidas}} * 100$	Indica el porcentaje de casos resueltos por riesgos del Programa EMA.	Calidad de respuesta.
Costo promedio por caso nuevo subsidiado por riesgo del Programa EMA	$\frac{\text{Total costos otorgar subsidios por riesgo del Programa EMA}}{\text{Total casos nuevos resueltos por riesgo Programa EMA}}$	Indica el costo promedio subsidiado por riesgo del Programa EMA.	Cuantifica el gasto causado por caso subsidiado según riesgo Programa EMA.
Tiempo promedio para resolver una solicitud de pensión de IVS	$\frac{\text{Total días para resolver una solicitud de pensión IVS}}{\text{Total casos nuevos resueltos}}$	Indica el tiempo en que se resuelve una solicitud de pensión IVS.	Calidad de respuesta.
Porcentaje de Resoluciones emitidas IVS	$\frac{\text{(Resoluciones emitidas IVS / Total resoluciones recibidas)}}{100}$	Indica la cantidad de resoluciones producidas.	Producción.
Porcentaje de Resoluciones aprobadas IVS	$\frac{\text{(Resoluciones aprobadas IVS / Resoluciones producidas)}}{100}$	Indica el porcentaje de resoluciones aprobadas.	Indica calidad de producción.
Costo promedio por caso nuevo resuelto por riesgo del Programa IVS	$\frac{\text{Total costos casos nuevos por riesgo Programa IVS}}{\text{Total casos nuevos resueltos por riesgo Programa IVS}}$	Indica el costo promedio por caso nuevo resuelto por riesgo Programa IVS.	Cuantifica el gasto causado por caso nuevo resuelto por riesgo Programa IVS.
Costo promedio por caso presa resuelto por riesgo Programa IVS	$\frac{\text{Total costos casos presa por riesgo Programa IVS}}{\text{Total casos presa resueltos por riesgo Programa IVS}}$	Indica el costo promedio por caso presa resuelto por riesgo Programa IVS.	Cuantifica el gasto causado por caso presa resuelto por riesgo Programa IVS.
Porcentaje de Casos Resueltos de Contribuyentes Voluntarios	$\frac{\text{(Resoluciones emitidas CV / Total solicitudes CV)}}{100}$	Indica el porcentaje de casos resueltos CV	Producción.
Costo Promedio por Apelación Resuelta	$\frac{\text{(Total costos de apelaciones / Total apelaciones resueltas)}}{100}$	Indica el costo por apelación de un caso ya resuelto.	Cuantifica el costo por apelación resuelta.
Porcentaje de Casos Resueltos de Prestaciones Ulteriores	$\frac{\text{(Total dictámenes resueltos de PU / Total dictámenes recibidos en PU)}}{100}$	Indica la proporción de casos resueltos PU en relación a la demanda.	Producción.
Porcentaje de cuotas mortuorias pagadas	$\frac{\text{(Cuotas mortuorias pagadas / Cuotas mortuorias solicitadas)}}{100}$	Indica el porcentaje de cuotas mortuorias pagadas.	Cuantifica la cantidad de cuotas pagadas.





A N E X O

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

PEI 2018-2022. OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2 SOLIDEZ FINANCIERA

TABLA DE INDICADORES FINANCIEROS

INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACIÓN (SIGNIFICADO)	RANGOS DE EVALUACIÓN	
			JUSTIFICACIÓN	
Indicadores de Recaudación				
Porcentaje de Incremento de Patronos	$\{(No. \text{ de patronos año actual} / No. \text{ de patronos año anterior} - 1)\} * 100$	Mide el crecimiento interanual de patronos.	Tomar medidas que aumenten el número de patronos inscritos.	
Porcentaje de Incremento de Afiliados	$\{(No. \text{ de afiliados año actual} / No. \text{ de afiliados año anterior} - 1)\} * 100$	Mide el crecimiento interanual de afiliados.	Tomar medidas que aumenten el número de afiliados.	
Crecimiento de la Recuperación de mora patronal a través de avisos de concluir (fase de cobro por vía legal)	$\{(Recuperación \text{ mora patronal año actual} / Recuperación \text{ mora patronal año anterior} - 1)\} * 100$	Indica el monto financiero recibido a través de avisos por concluir en el país del último periodo en relación al anterior.	Mejorar la recuperación de la mora patronal.	
Porcentaje de recaudación Cobro Judicial	$(Monto \text{ recaudado en el periodo por Cobro Judicial} / Monto \text{ total pendiente de recuperar}) * 100$	Ingresos percibidos provenientes de pagos por juicios económicos-coactivos, y recuperaciones por reparos, con relación al total a recaudar.	Para mejorar la recuperación; medir la efectividad de los abogados del Instituto.	
Porcentaje de juicios terminados	$(No. \text{ de juicios terminados en el periodo} / No. \text{ total de juicios pendientes}) * 100$	Eficiencia para concluir juicios económicos-coactivos.	Evitar la acumulación de presa de juicios y disminuir la existente.	
Indicadores Financieros				
Solidez	$(Activo \text{ Total} / Pasivo \text{ Total})$	Representa la capacidad de pago a corto y largo plazo que tiene el Instituto y así demostrar su consistencia financiera.	Un indicador < 1.07 hace necesario capitalizar reservas o disminuir pasivos en EMA. Un nivel de 1.00 en IVS, ya que carece de patrimonio.	
Tasa Promedio Ponderado (TPP)	$(Intereses / Inversiones \text{ financieras}) * 100$	Expresa el porcentaje ganado en el Portafolio de Inversiones durante un año.	El Departamento Actuarial y Estadístico deberá analizar una rebaja a la tasa actuarial si TPP llegare a ser menor que dicha tasa actuarial, caso contrario podría revisarla al alza; evaluando las condiciones de mercado que están afectando negativamente el rendimiento de las inversiones de los Programas de Seguridad Social.	
Comportamiento de la tasa de interés promedio ponderado del sector financiero	$\{(TIPP \text{ del sector año actual} / TIPP \text{ del sector año anterior} - 1)\} * 100$	Determinar la tendencia de crecimiento de las tasas de interés de las inversiones por sector financiero.	Prever escenarios realistas y planificar con base a ellos.	





ANEXO

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

PEI 2018-2022. OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2 SOLIDEZ FINANCIERA

TABLA DE INDICADORES FINANCIEROS



INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACION (SIGNIFICADO)	RANGOS DE EVALUACION JUSTIFICACION
Crecimiento del Portafolio	$\left(\frac{\text{Crecimiento Anual por programa y por sector financiero} - \text{Intereses acumulados por programa y sector financiero}}{\text{Crecimiento anual por programa}} \right) * 100$	<p>Expresa la participación en el crecimiento en el Portafolio de Inversiones por programa.</p>	<p>El rango o parametro utilizado en el presente indicador, corresponde al comportamiento del crecimiento del portafolio de inversiones, el cual no es de forma lineal derivado a que se dará de acuerdo a los ingresos por contribuciones al Instituto, y a los rendimientos por inversiones financieras, el cual es de forma estacional, cuyos fondos se colocarán en los Bancos del Sistema, Banco de Guatemala y el Ministerio de Finanzas Públicas en las mejores condiciones de Seguridad, Liquidez y Rentabilidad.</p>
Sostenibilidad	$\frac{\text{Ingresos corrientes por programa} / \text{Egresos totales por programa}}{100}$	<p>Mide la capacidad que tiene el Instituto para cubrir las obligaciones en concepto de prestación de los servicios a la población cubierta por el régimen de seguridad social, por programa.</p>	<p>Indicador de análisis del equilibrio financiero para cubrir las necesidades de funcionamiento de cada programa.</p>
Del gasto según contribuciones	$\frac{\text{Gastos del Programa} / \text{Contribuciones}}{\text{Gastos del Programa} / \text{Ingresos}}$	<p>Representa la proporción en que se distribuye las contribuciones de la seguridad social para cubrir gastos por programa.</p>	<p>En EMA si es < 80% significa una ineficiente utilización de los recursos para la atención de los afiliados y si es > 90% limita el ahorro para mantener un monto de reservas. IVS no debe > 7%, por su naturaleza debe de mantener un crecimiento constante de reservas para ser sostenible.</p>
Del gasto según ingresos totales	$\frac{\text{Gastos del Programa} / \text{Ingresos}}{[\text{Propiedad, planta y equipo (neto) / Activo total}] * 100}$	<p>Representa la proporción en que se distribuye las contribuciones de la seguridad social para cubrir gastos por programa.</p>	<p>En EMA si es < 80% significa una ineficiente utilización de los recursos para la atención de los afiliados y si es > 90% limita el ahorro para mantener un monto de reservas. IVS no debe > 7%, por su naturaleza debe de mantener un crecimiento constante de reservas para ser sostenible.</p>
Gestión de Activos	$\frac{\text{Resultado del Ejercicio} / \text{Patrimonio}}{100}$	<p>Representa la tasa de rendimiento anual generada por el patrimonio del Instituto.</p>	<p>El resultado obtenido debe analizarse horizontalmente y su valor deberá ser igual o mayor al del periodo anterior.</p>
ROE	$\frac{\text{Resultado del Ejercicio} / \text{Activo total}}{100}$	<p>Representa la tasa de rendimiento anual generada por el total del activo del Instituto.</p>	<p>Con el propósito de obtener beneficios en términos reales se estimó un ROE de dos puntos porcentuales por arriba de la meta de inflación de la política monetaria (4%).</p>
ROA	$\frac{\text{Resultado del Ejercicio} / \text{Activo total}}{100}$	<p>Representa la tasa de rendimiento anual generada por el total del activo del Instituto.</p>	<p>El valor establecido representa la rentabilidad sobre los activos y deberá compararse horizontalmente, su valor deberá ser preferiblemente igual o mayor al 2%.</p>



A N E X O

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

PEI 2018-2022. OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2 SOLIDEZ FINANCIERA

TABLA DE INDICADORES FINANCIEROS

INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACIÓN (SIGNIFICADO)	RANGOS DE EVALUACIÓN JUSTIFICACIÓN
Cobertura de Liquidez (ICL)	Fondos de Activos Liquidos de Alta Calidad / (Total de Egresos - Total de Ingresos) del mes siguiente	Promueve la resistencia a corto plazo del perfil de riesgo de liquidez del Instituto, garantizando que dispone de suficientes activos líquidos de alta calidad para soportar un escenario de tensiones considerables en los próximos 30 días.	El ICL no podrá ser inferior a 100% y se debe calcular por Programa.
Estabilidad	(Patrimonio / Activo total) * 100	Señala la parte de los activos totales que son propiedad de la institución.	Para monitorear la estabilidad institucional.
Participación del Portafolio de Inversiones por sector financiero y por programa	(Saldo portafolio según sector financiero por programa / Saldo portafolio por programa) * 100	Medir la participación del sector financiero por programa en relación al portafolio por programa.	Monitorear la participación de los sectores financieros por programa.
Crecimiento de rendimientos de inversión por programa	{(Monto de intereses percibidos por programa año actual / Monto de intereses percibidos por programa año anterior) - 1} * 100	Comportamiento de crecimiento o decrecimiento de intereses.	Buscar mejores alternativas.
Indicadores de Gestión			
Porcentaje de recaudación del Departamento Legal	(Monto recaudado en el periodo por el Departamento Legal / Monto total pendiente de recuperar) * 100	Ingresos percibidos provenientes de pagos por recuperaciones por prestaciones otorgadas indebidamente, con relación al total a recaudar.	Para mejorar la recuperación; medir la efectividad de los abogados del Instituto.
Porcentaje de juicios terminados Departamento Legal	(No. de juicios terminados en el periodo / No. total de juicios pendientes) * 100	Eficiencia para concluir juicios civiles, penales, contencioso-administrativos, amparos e inconstitucionalidades.	Evitar la acumulación de presa de juicios y disminuir la existente.
Porcentaje de Trabajadores Contratados y su distribución por renglones RRHH	(No. de trabajadores contratados por renglón / No. total de personal contratado en el grupo 0)	Indica el número y distribución porcentual de trabajadores contratados.	Para realizar estudios de dotación de recursos humanos y proponer políticas sobre contratación y optimización de personal.
Proporción del costo de salarios de trabajadores según distribución por renglones	(Costo salarios de trabajadores según renglón / Total costo salarios grupo 0)	Cuantifica la erogación que hace el Instituto en materia de salarios por renglón.	Permite a las autoridades tomar decisiones en cuanto a dotación y contratación de personal.
Porcentaje de trabajadores que recibieron capacitación	(No. de trabajadores que recibieron capacitación en el periodo / No. total de trabajadores) * 100	Mide el nivel de cobertura de los programas de capacitación diseñados.	Evaluar la cobertura de los programas de capacitación y tomar medidas que se amplie a todo el personal.
Porcentaje de juicios laborales terminados	(No. de juicios terminados en el periodo / No. total de juicios pendientes) * 100	Eficiencia para concluir juicios laborales.	Evitar la acumulación de presa de juicios y disminuir la existente.
Porcentaje de inmuebles con plan de mantenimiento preventivo	(Total de inmuebles con plan de mantenimiento preventivo / total de inmuebles) * 100	Indica los inmuebles que están dentro de un plan de mantenimiento preventivo.	Implementar plan de mantenimiento preventivo a todos los inmuebles al servicio del Instituto y monitorearlo.





A N E X O

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

PEI 2018-2022. OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2 SOLIDEZ FINANCIERA

TABLA DE INDICADORES FINANCIEROS

INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACIÓN (SIGNIFICADO)	RANGOS DE EVALUACION JUSTIFICACIÓN
Porcentaje de Inmuebles arrendados	(No. de inmuebles arrendados / Total de inmuebles en uso) * 100	La relación porcentual entre inmuebles propios y ajenos.	Definir políticas sobre el arrendamiento de inmuebles al servicio del Instituto.

