



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

# PEI

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

**2023-2027**

*¡Un IGSS más cerca de ti!*





PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

**2023-2027**

*¡Un IGSS más cerca de ti!*



---

*Planificar es traer el futuro al presente  
para que puedas hacer algo  
al respecto ahora".*

(Alan Lakein)



**Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-**

7a. Avenida 22-72 zona 1, Centro Cívico Ciudad de Guatemala, Guatemala, C.A.  
Teléfono (502) 1522, 24121224  
<http://www.igsgt.org>

Se permite la reproducción total o parcial del presente documento,  
siempre que no se altere su contenido, los créditos de autoría y edición.





# | Presentación

De acuerdo a lo establecido en el tercer párrafo del Artículo 100 de la Constitución Política de la República de Guatemala, en cuanto a “la aplicación del régimen de seguridad social corresponde al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que es una entidad autónoma con personalidad jurídica, patrimonio y funciones propias...”; así como, al Decreto 295 del Congreso de la República “Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social” se presenta a los afiliados, derechohabientes, patronos y población en general, el Plan Estratégico Institucional -PEI- para el quinquenio 2023-2027, como resultado de un trabajo colaborativo, participativo e integral de la Junta Directiva, la Gerencia, Subgerencias, Directores médicos y departamentales; y Jefes de Departamento, quienes desde el ámbito de su competencia aportaron su experiencia y conocimientos en la construcción de este instrumento estratégico.

En respuesta a su compromiso institucional el IGSS formula su Plan Estratégico Institucional -PEI- para el quinquenio 2023-2027 con una misión que asegure la protección económica y servicios de salud a la población protegida, de acuerdo a principios y valores institucionales, a través de la gestión transparente y eficiente de todos los recursos; y bajo la visión de ampliar y fortalecer la cobertura en protección económica y servicios de salud, a través de una sólida gobernanza, que promueve la innovación y eficiencia para garantizar la sostenibilidad financiera institucional.

En cumplimiento a los objetivos institucionales contenidos en el Decreto 295 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, enfocados a aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala y

con fundamento en el artículo 100 de la Constitución Política de la República de Guatemala, un régimen nacional, unitario y obligatorio de seguridad social, de conformidad con el sistema de protección mínima<sup>1</sup>; así como, brindar protección y beneficios en los riesgos de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, maternidad, enfermedades generales, invalidez, orfandad, viudedad, vejez, muerte (gastos de entierro); y, los demás que los reglamentos determinen<sup>2</sup>, como resultado de un ejercicio participativo, se conformaron mesas estratégicas integradas por personal nombrado por la Gerencia, Subgerencias y otras dependencias y se formularon cinco Resultados Institucionales, hacia los cuales el IGSS dirigirá sus esfuerzos para resolver temas específicos; el primero, disminuir tiempos de espera en la prestación de servicios de consulta externa; el segundo y tercero, están enfocados a disminuir gradualmente los tiempos de espera en el otorgamiento de subsidios a afiliados por Enfermedad, Maternidad y Accidentes –EMA-, y en el otorgamiento de las pensiones en el programa de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia –IVS- a quienes han adquirido el derecho, esto con el propósito de que los afiliados y derechohabientes cuenten de forma oportuna con la prestación económica que les corresponde según el riesgo.

El cuarto resultado enfocará sus esfuerzos a crear programas de promoción de la salud y prevención de enfermedades dirigidos a la población protegida, patronos y población en general, con el fin de promover hábitos y estilos de vida saludables, lo cual redundará en una mejora de la calidad de vida no solamente de los afiliados y derechohabientes; sino, también, de la población en general.

En cuanto al resultado enfocado a la razón de mortalidad materna este responde a un resultado estratégico de país, de acuerdo a los indicadores establecidos a nivel nacional.

Partiendo de lo que establece la misión, visión, objetivos institucionales y resultados institucionales citados, se formularon cinco objetivos estratégicos: i) Ampliar integralmente la cobertura; ii) Garantizar la sostenibilidad y solidez financiera; iii) Otorgar servicios de salud integrales y oportunos; iv) Otorgar protección económica oportuna; y, v) Fortalecer la gobernanza y gestión institucional; de los cuales los objetivos iii) y iv) responden directamente a los resultados Institucionales y objetivos institucionales; buscando resolver una condición de interés de nuestra población afiliada y derechohabiente, quienes son nuestra razón de ser.

---

1 y 2 Congreso de la República de Guatemala. (1946). Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Decreto 295 (Artículos 1, 28 al 37)

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social continúa trabajando para sus afiliados, derechohabientes y población en general, y a través de una mejora continua ofrecerle servicios de salud y prestaciones pecuniarias de forma oportuna.

### ***Un IGSS más cerca de ti***



Junta Directiva Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-

## | Junta Directiva

<b>Nombrado por</b>	<b>Titulares</b>	<b>Suplentes</b>
<b>Organismo Ejecutivo</b>	<b>Presidente</b> Lic. José Adolfo Flamenco Jau	Dr. Manuel Vicente Paiz Luarca
<b>Junta Monetaria del Banco de Guatemala</b>	<b>Primer vicepresidente</b> Lic. Duay Antoni Martínez Salazar	
<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	<b>Segundo vicepresidente</b> Dr. Mario David Cerón Donís	Lic. Diego José Montenegro López
<b>Colegio de Médicos y Cirujanos de Guatemala</b>	<b>Vocal I</b> Dr. Luis Rodolfo Narciso Chúa	Dr. Marco Antonio Montes Mendoza
<b>Sector Patronal</b>	<b>Vocal II</b> Sr. Oscar Eduardo Montoya White	Lic. Douglas Ovalle Ruano
<b>Sector Laboral</b>	<b>Vocal III</b> Sr. Adolfo Lacs Palomo	Sr. Juan Francisco Mendoza Estrada Del 1 de enero al 30 de septiembre de 2023  Sr. Santiago Yupe Perén Del 12 de octubre al 31 de diciembre de 2023
<b>Secretario de la Junta Directiva</b>	Lic. José Fernando Sierra Cóbar	
<b>Secretario adjunto</b>	Lic. David Arnoldo Reyes Alonzo	

## | Consejo Técnico

Presidente del Consejo Técnico

Dr. Julio César Valdes Díaz

## | Gerente y Subgerentes

Gerente

M. Sc. Lic. Edson Javier Rivera Méndez

Subgerente de Prestaciones en Salud

Dr. Francisco Javier Gódinez Jerez

Subgerente de Prestaciones Pecuniarias

Lic. José Domingo Argueta Salazar

Subgerente de Planificación y Desarrollo

Lic. Carlos Alberto Franco Antonio

Subgerente de Integridad y Transparencia  
Administrativa

Licda. Irma Estela Guzmán Herrera

Subgerente Administrativo

PhD. Dr. Héctor Fajardo Estrada

Subgerente de Recursos Humanos

M.Sc. Licda. Zámara Yohana Velásquez Ramos  
de Herrera

Subgerente de Tecnología

Lic. Sergio Roberto Vinicio Barillas Ramírez

Subgerente Financiero en funciones

Lic. Carlos Alberto Franco Antonio

## Contraloría General del IGSS

Contralor

Licda. Silvia Cristina Duarte Lucero

# Contenido

---

## Introducción

---

### Capítulo I

#### Marco contextual de la seguridad social

	<b>13</b>	Objetivos Institucionales	46
		Resultados Institucionales	47
La seguridad social a nivel mundial	13	Ejes temáticos	48
Prioridades para la seguridad social, desafíos y tendencias	17	Ejes Transversales	51
Evolución del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	19	Objetivos Estratégicos	55
Situación actual del IGSS	20		
Prospectiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-	25		
Marco legal y vinculación estratégica	27		

---

### Capítulo II

#### Planificación con enfoque de Gestión por Resultados -GpR-

	<b>36</b>		
Estructura del PEI 2023-2027	37		
Antecedentes metodológicos	38		
Diagnóstico o análisis de la situación	39		
FODA	40		
Vinculación con modelos de Gestión por Resultados -GpR-	42		
Modelo Conceptual	42		
Modelo Explicativo	42		
Modelo Prescriptivo	42		
Cadena de Resultados	43		
Marco estratégico institucional	43		
Misión y Visión	44		
Principios y Valores Institucionales	45		

---

### Capítulo III

#### Seguimiento y evaluación del PEI 2023-2027

### Capítulo IV

#### Vinculación del Plan Estratégico Institucional – PEI- con la Planificación Operativa Anual –POA-

	<b>75</b>		
Referencia bibliográfica	77		
Coordinación Técnica	79		

# | Introducción

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, presenta el Plan Estratégico Institucional -PEI- para el período 2023–2027, el cual establece los lineamientos generales de trabajo hacia los cuales se orientarán los esfuerzos durante los próximos 5 años, tomando como base el compromiso del Instituto con las Prioridades Nacionales de Desarrollo –PND-, a través de la formulación del presente PEI, que refleja la mejora continua del servicio, que se traducirá en una institución comprometida con la innovación, eficiencia y satisfacción de los afiliados, derechohabientes, patronos y población en general, atendiendo adecuadamente la demanda de ampliación de cobertura de la seguridad social, la atención de los servicios de salud y prestaciones en dinero de los programas que se ejecutan como parte de su mandato.

Con la formulación del presente Plan Estratégico, se cumple con el aspecto doctrinario de protección social planteado en el artículo 100 de la Constitución Política de la República de Guatemala y en el Decreto 295 del Congreso de la República de Guatemala, que contiene la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

En ese sentido, el PEI, se elaboró a partir de las orientaciones técnicas que corresponden a su naturaleza, con especial énfasis en la participación de los diferentes actores internos involucrados directa e indirectamente en los procesos sustantivos del quehacer de la institución; que

constituye una característica principal de la metodología que establece la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN- como conductor del Sistema Nacional de Planificación, que garantiza que todas las intervenciones institucionales contribuyan en alcanzar las metas y resultados de país.

El PEI, se encuentra integrado en cuatro capítulos enfocados de la manera siguiente: El Capítulo I, Marco Contextual de la Seguridad Social, contiene una descripción breve de la seguridad social a nivel mundial, las prioridades para la seguridad social, desafíos y tendencias identificadas por la Asociación Internacional de la Seguridad Social -AISS-; la evolución del Instituto y su situación actual; también contiene un enfoque de la prospectiva del Instituto ante el desafío de los cambios para ampliar y fortalecer los servicios que otorga a los afiliados, derechohabientes, patronos y población en general; por último, la vinculación del PEI con los instrumentos del Sistema Nacional de Planificación.

En el Capítulo II, Planificación con enfoque de Gestión por Resultados -GpR-, se presentan los antecedentes metodológicos que describen brevemente cómo se estructuró y elaboró el PEI, así como, el diagnóstico de la situación actual del Instituto a través del análisis FODA, que permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Asimismo, se muestran los modelos de la Gestión por Resultados -GpR-: conceptual, explicativo, prescriptivo y la cadena de resultados, ejercicio a través del cual se realizó la vinculación GpR.

Dentro de este capítulo, se incluye el Marco Estratégico Institucional, constituido por la misión, visión, principios y valores, objetivos institucionales, resultados institucionales, ejes temáticos, ejes transversales y los objetivos estratégicos.

Para el cumplimiento de los postulados de la misión y visión, objetivos institucionales y resultados institucionales se plantean cinco objetivos estratégicos: i) Ampliar integralmente la cobertura; ii) Garantizar la sostenibilidad y solidez financiera; iii) Otorgar servicios de salud integrales y oportunos; iv) Otorgar protección económica oportuna; y, v) Fortalecer la gobernanza y gestión institucional, cada uno de estos contiene sus respectivas estrategias y metas, las cuales requerirán del trabajo colaborativo de todos los niveles administrativos involucrados directa e indirectamente, para generar cambios sustanciales en beneficio de los afiliados, derechohabientes, patronos y población en general.

El Capítulo III, Seguimiento y Evaluación del PEI, describe el procedimiento a utilizar para el seguimiento y evaluación del PEI, para dar a conocer los avances del Plan a Gerencia y Junta Directiva para la toma de decisiones oportunas. Finalmente el Capítulo IV, denominado Vinculación del PEI con la Planificación Operativa Anual -POA-, detalla los instrumentos de gestión entre el marco estratégico que define las acciones para el logro de los resultados institucionales, objetivos estratégicos, estrategias y metas, la planificación operativa, a través de los productos y subproductos que permiten la asignación de recursos para brindar a las personas afiliadas y derechohabientes bienes y servicios de forma eficaz, eficiente y oportuna.

# | Capítulo I

## Marco contextual de la seguridad social

### **1.1 La seguridad social a nivel mundial**

La seguridad social como parte importante de la protección social, es un derecho humano y se define como el conjunto de políticas y programas diseñados para contribuir a reducir y prevenir la pobreza, la vulnerabilidad y la exclusión social durante todo el ciclo de vida de los habitantes de un país. La seguridad social incluye nueve ramas principales: i) prestaciones para hijos y familiares, ii) maternidad, iii) desempleo, iv) accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, v) enfermedad, vi) protección de la salud, vii) vejez, viii) invalidez/discapacidad; y, ix) sobrevivientes.

Los programas de seguridad social, constituyen un medio para operativizar los postulados de la protección social, a través de una combinación de regímenes contributivos, financiados por patronos, trabajadores y el Estado, en algunos países y regímenes de prestaciones no contributivas financiadas por impuestos (incluida la asistencia social). Uno de los grandes desafíos de la seguridad social a nivel mundial es ampliar la cobertura de sus programas a una mayor cantidad de trabajadores.

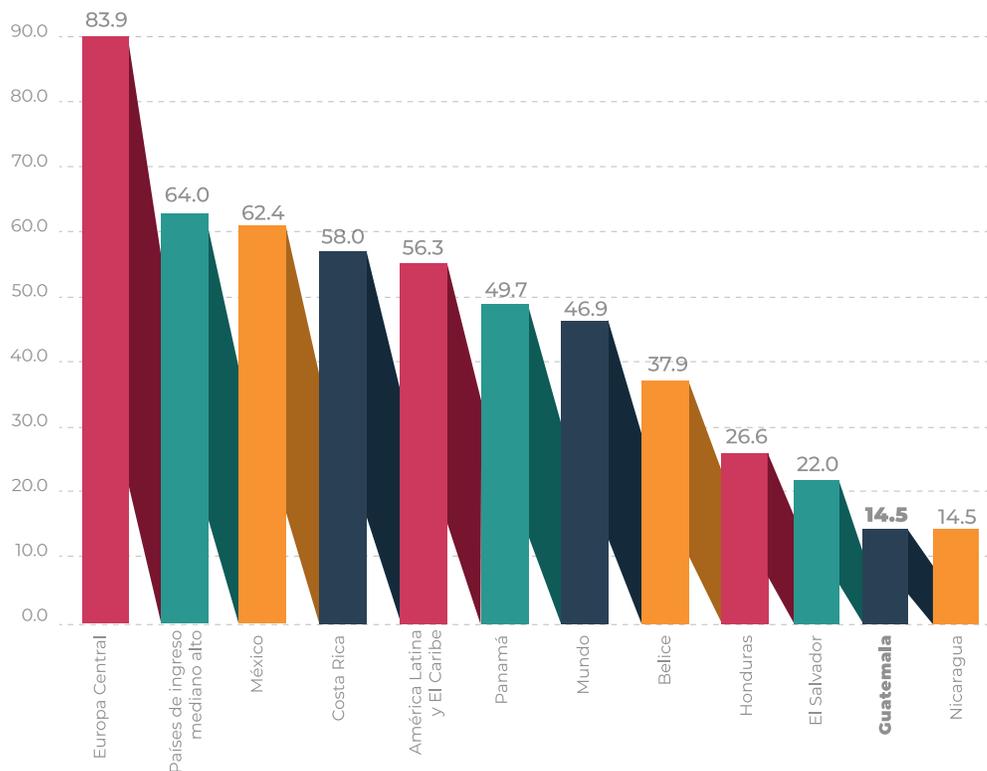
En 2020<sup>3</sup>, solo el 46.9% de la población mundial estaba efectivamente cubierta por al menos una prestación de protección social<sup>4</sup> mientras que el 53.1% restante (4,100 millones de personas) estaba totalmente desprotegida. Tras esta media mundial existen importantes desigualdades entre las regiones ya que las tasas de cobertura en Europa y Asia Central (83.9%) y las Américas (64.3%) están por encima de la media mundial, mientras que en Asia y el Pacífico (44.1%), los Estados Árabes (40.0%) y África (17.4%) se observan unas diferencias de cobertura mucho más pronunciadas.

3/ Informe Mundial sobre la Protección Social 2020-2022: "La protección social en la encrucijada en busca de un futuro mejor".

4/ Atención de salud y prestaciones de enfermedad no incluidas.

La gráfica 1 muestra que un número importante de países que presentan una tasa de cobertura efectiva superior a la media de América Latina y Caribe, pertenecen al Caribe: esto se explica por una fuerte proporción de regímenes de seguridad social financiados con impuestos. Un segundo grupo, formado por los países latinoamericanos con tasas de cobertura efectiva comparativamente altas, son los que aplican una combinación eficaz de seguros sociales y prestaciones no contributivas para los adultos mayores, las personas con discapacidad y las familias con hijos.

Gráfica 1  
 Indicador 1.3.1 de los ODS\*: Cobertura efectiva de protección social, países/territorios seleccionados de la región, con promedios mundiales, regionales y de países de ingreso mediano alto, 2020 o año más reciente con datos disponibles.



Nota: Adaptado de "Informe Mundial sobre la Protección Social 2020-2022. Informe regional complementario para América Latina y el Caribe" (p. 24), 2021, Organización Internacional del Trabajo -OIT-. Departamento Actuarial y Estadístico, Subgerencia de Planificación y Desarrollo.  
 \*ODS: Obejtivos de Desarrollo Sostenible.



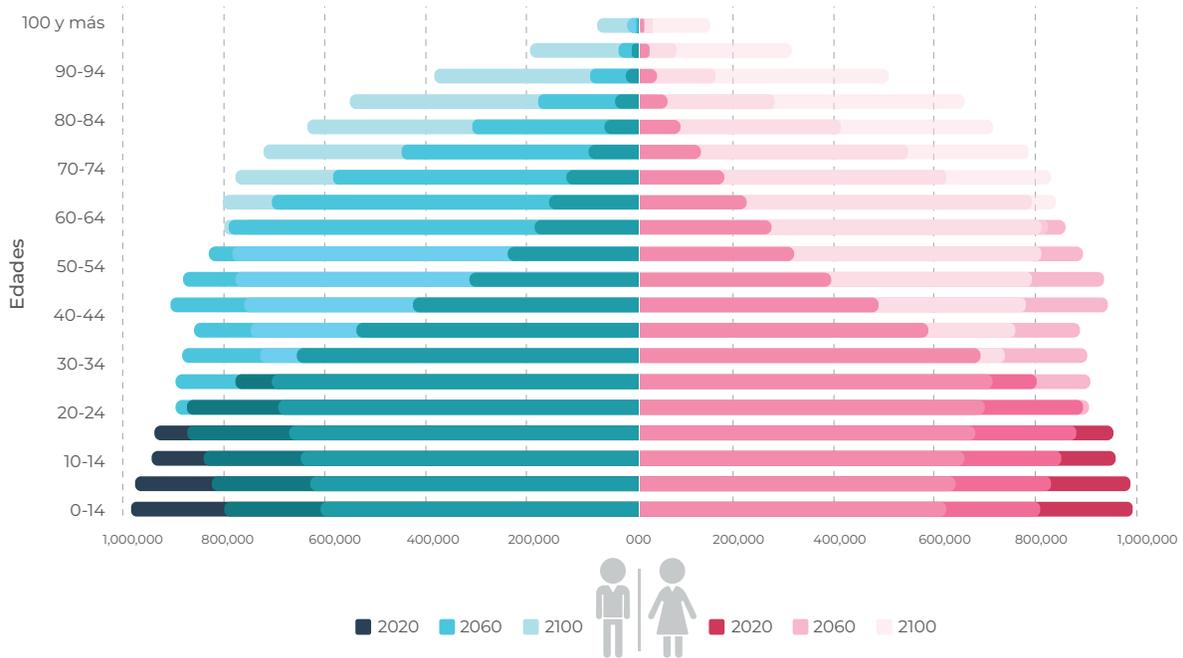
Según el Banco de Desarrollo de América Latina, las tendencias globales que pondrán en problemas a la protección social es el avance, a diferentes velocidades, en la digitalización y automatización de los procesos productivos. Los avances tecnológicos pueden favorecer la sustitución de trabajadores por máquinas o la digitalización en la realización de tareas rutinarias, aumentar la productividad en tareas no rutinarias y ampliar las oportunidades para la realización de nuevas tareas. Estos avances inciden en la provisión de protección social ya que afectan las trayectorias laborales y la distribución salarial.

La seguridad social en Guatemala enfrentará desafíos importantes, relacionados a la población y sus cambios demográficos, así como a la evolución que tendrá el mercado de trabajo en los próximos años. En ese sentido el futuro de las pensiones, la afiliación, el costo de brindar los servicios de salud y la estabilidad financiera institucional son temas con una relación demográfica intrínseca.

Guatemala está experimentando una transición demográfica y para el 2020 el grupo de población de 0-19 años representó el 44.4% de la población nacional, mientras que al 2060 se proyecta una reducción al 25.5% y las proyecciones reflejan que al 2100 el indicador se sitúa en 19.62% de la población total en ese año.

Asimismo, el grupo de Población en Edad de Trabajar de 20-64 años, representó en 2020 el 50.8% y se visualiza un indicador creciente a 59.9% para el 2060 mientras que en el 2100 se sitúa en 52.3%, dado que la población continúa su ritmo de envejecimiento. El grupo de población de vejez o tercera edad, de 65 años y más, actualmente representa el 5.4%, mientras se observa un crecimiento a 14.6%.

Gráfica 2  
Estructura poblacional de Guatemala y proyecciones, años 2020, 2060 y 2100



Nota: Adaptado de CEPALSTAT-Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas. Recuperado el 16 de enero de 2023, de <https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?theme=1&lang=es> Departamento Actuarial y Estadístico, Subgerencia de Planificación y Desarrollo.

Gráfica 3  
Estructura poblacional por grandes grupos de edad para Guatemala. Periodo 1950-2100.



Nota: Adaptado de CEPALSTAT-Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas. Recuperado el 16 de enero de 2023, de <https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?theme=1&lang=es> Departamento Actuarial y Estadístico, Subgerencia de Planificación y Desarrollo.

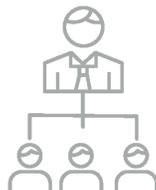
### 1.2 Prioridades para la seguridad social, desafíos y tendencias

De acuerdo a la Asociación Internacional de la Seguridad Social –AISS– las áreas críticas que constituyen las prioridades de la seguridad social, que plantean sus desafíos y tendencias, que deben ser consideradas en el planteamiento de sus planes y programas de corto, mediano y largo plazo son las siguientes:



### ***Evolución de las prácticas de gestión:***

Posterior a la crisis de COVID-19 se observa una tendencia hacia la mejora de la gestión administrativa, la digitalización y uso de las tecnologías, para elevar la calidad de los servicios que las instituciones de seguridad social brindan a sus afiliados y beneficiarios, sustituyendo los procesos manuales, presenciales y basados en papel, con la rapidez, flexibilidad y la comodidad de los servicios móviles y en línea.



### ***Extender y mantener la cobertura de la seguridad social:***

Ampliar la cobertura de la seguridad social contribuye a la protección social y disminuir la brecha de desigualdad social, esto se puede lograr a través del otorgamiento de atención en salud y prestación de servicios pecuniarios a los afiliados y derechohabientes; así como, a los grupos vulnerables como trabajadores domésticos y por cuenta propia, entre otros, utilizando como estrategia transversal iniciativas educativas para concientizar a la población acerca de la seguridad social y fortalecer sus conocimientos al respecto.



### ***Atender las necesidades de una población que envejece:***

Es un desafío para la seguridad social, porque a pesar de que se han mejorado los indicadores en salud, en el mundo la esperanza de vida ha aumentado y la población sigue envejeciendo; sin embargo, el ritmo y el alcance de este proceso son irregulares, por lo que es necesario anticiparse de manera correcta a los problemas de la salud, que se establezcan soluciones proactivas y preventivas, que se suministren prestaciones y servicios adecuados.



### ***Fomento del crecimiento inclusivo y la cohesión social:***

La seguridad social abre el espacio para la inclusión y la cohesión social a través del apoyo que se brinda a los afiliados y derechohabientes en todas las etapas de la vida, a través de los ingresos que se proporcionan para hacer frente a contingencias como la enfermedad, la maternidad, accidentes, la discapacidad, la jubilación y la muerte, lo que conlleva tomar las medidas necesarias para fortalecer los programas de Enfermedad, Maternidad y Accidentes –EMA-, así como, el de Invalidez, Vejez y Supervivencia –IVS- que otorga el Instituto.

### 1.3 Evolución del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- fue creado el 30 de octubre de 1946, durante el Gobierno del doctor Juan José Arévalo Bermejo, Presidente de la República de Guatemala, y mediante el Decreto 295 “Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”, la que establece en su Artículo 1. “Créase una institución autónoma, de derecho público, con personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es la de aplicar en beneficio del Pueblo de Guatemala y con fundamento en el artículo 63 de la Constitución Política de la República de Guatemala, un régimen nacional, unitario y obligatorio de Seguridad Social de conformidad con el sistema de protección mínima”. Dicha institución se denomina “Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”<sup>5</sup>.

Los programas de seguridad social que el IGSS ha implementado para brindar protección social a los trabajadores afiliados y beneficiarios, desde su creación se presentan en el esquema siguiente:

Esquema 1  
El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-



Fuente: Informe Anual de Labores del IGSS –IAL- 2021.

5/ Reformado por el Artículo 100 de la Constitución Política de la República de Guatemala del 31 de mayo de 1985, que instituyó la garantía de la Seguridad Social para beneficio de los habitantes de la Nación.

El IGSS a lo largo de estos 76 años (1946-2022) ha logrado constituir un Régimen de Seguridad Social con cobertura a nivel nacional, que inició con 136,952 trabajadores inscritos; y, para el 2022 se registraron 1,479,603 trabajadores afiliados cotizantes al Régimen de Seguridad Social. El implementar y desarrollar los programas de seguridad social y lograr la solidez financiera que se dispone, no ha sido tarea fácil; sin embargo, conforme lo establece su Ley Orgánica y el compromiso de las autoridades y trabajadores de la Institución, han permitido superar las etapas difíciles en su funcionamiento.

El Instituto funciona como una Institución de solidaridad social, y se constituye como uno de los mayores prestadores de servicios de salud y de administrar el programa de pensiones más grande de Guatemala. Para que en el futuro los programas de seguridad social puedan seguir incidiendo en el bienestar de los trabajadores de Guatemala, se requiere que el IGSS disponga de la sostenibilidad y solidez financiera, que preserve y se respete su autonomía administrativa, para continuar con una gestión orientada al cumplimiento de sus objetivos Institucionales.

#### **1.4 Situación actual del IGSS**

Al 2022 el Instituto ha garantizado el goce de las prestaciones de sus programas de seguridad social a los afiliados, pensionados y derechohabientes.

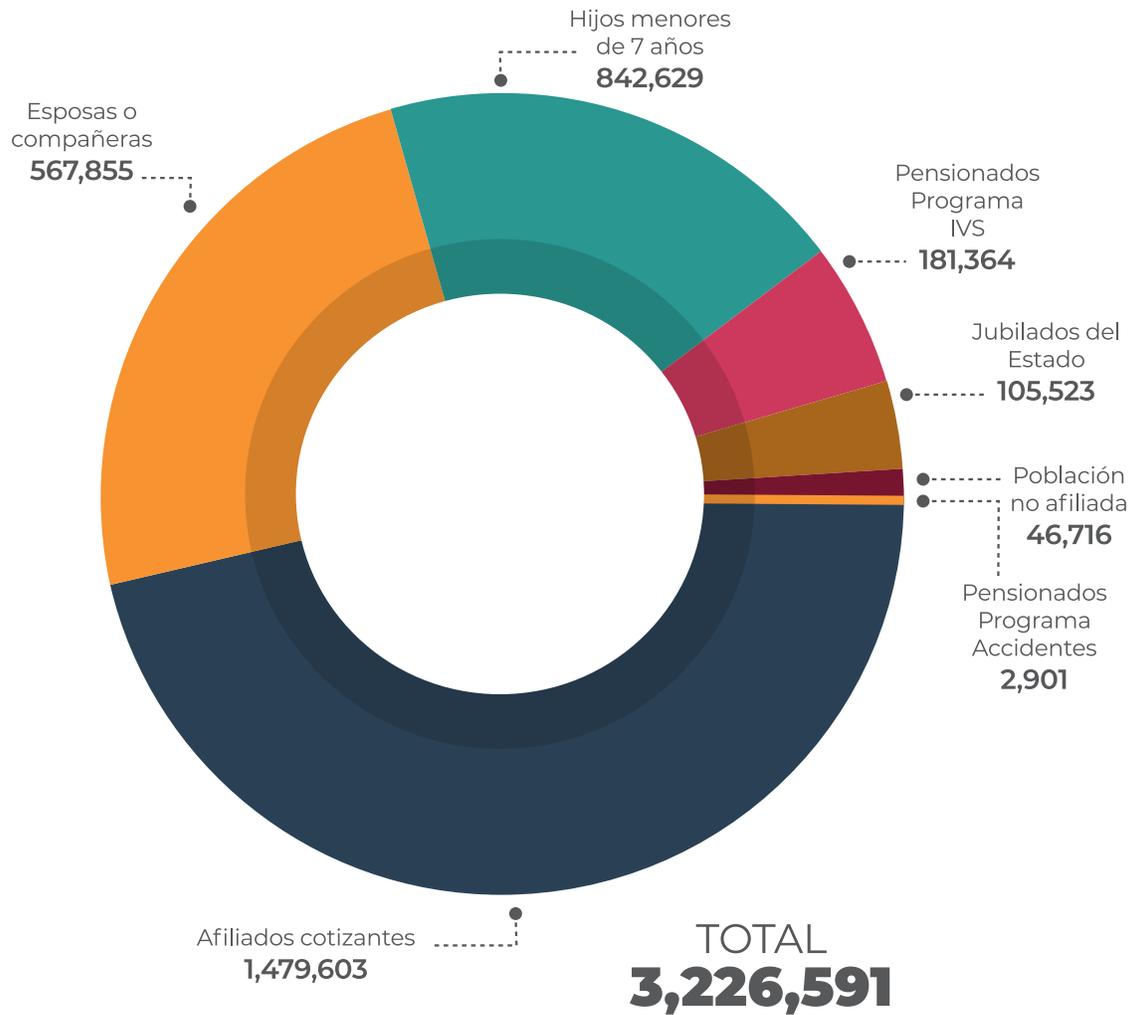
#### **Afiliados cotizantes y población protegida**

La Población Económicamente Activa –PEA– según la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos -ENEI- 2021- realizada por el Instituto Nacional de Estadística –INE-, publicada en febrero de 2022, corresponde a 7,407,379, de los cuales el IGSS proyectó dar cobertura a 1,419,491 afiliados cotizantes en el periodo del 2022, sin embargo, la cobertura alcanzó en ese periodo a 1,479,603 afiliados cotizantes al régimen de seguridad social lo que representó un 20% de la PEA.

En cuanto a la población protegida, se atendió a un promedio de 3,226,591 personas, clasificadas según calidad de derechohabientes.

*"El Instituto funciona como una Institución de solidaridad social, y se constituye como uno de los mayores prestadores de servicios de salud y en el administrador del programa de pensiones más grande de Guatemala"*

Gráfica 4  
Población protegida por tipo de derechohabiente año 2022

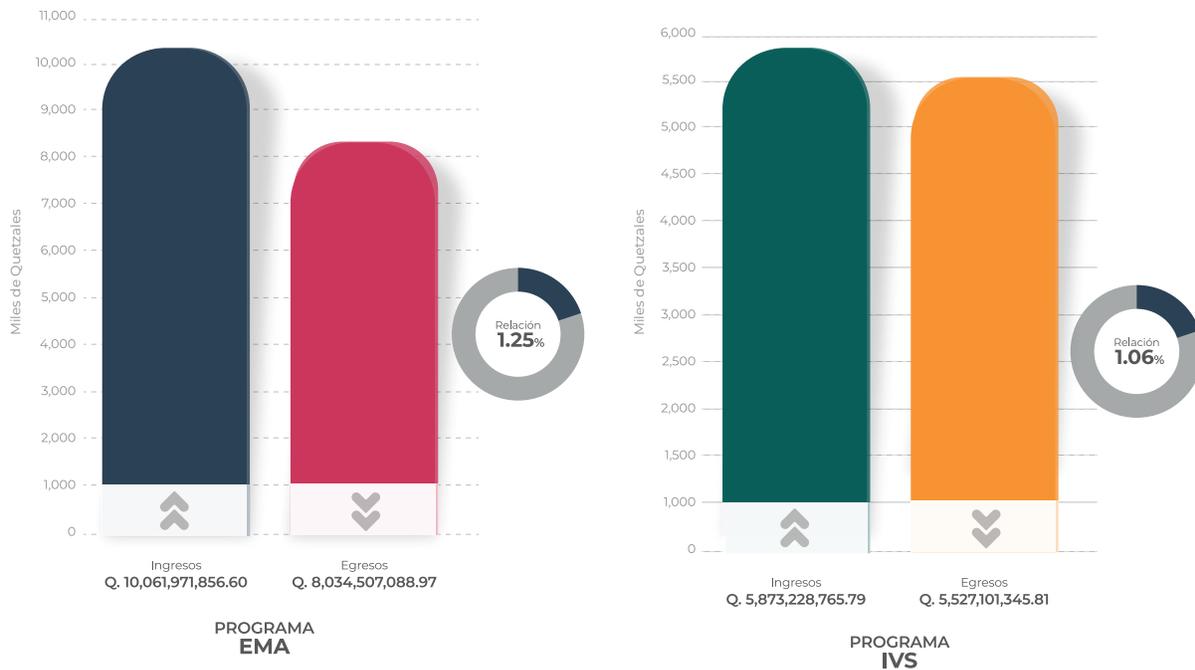


Fuente: Subgerencia de Planificación y Desarrollo, Departamento Actuarial y Estadístico.

### Ingresos y egresos del IGSS

La solidez y sostenibilidad financiera, a través de la relación entre ingresos y egresos por cada programa, denota la capacidad de la institución para solventar los compromisos con los afiliados que como entidad encargada de la aplicación del régimen de seguridad social en Guatemala le corresponden, tanto en la prestación de los servicios médicos para conservar, prevenir o reestablecer la salud de los afiliados y derechohabientes, como en prestaciones pecuniarias para proteger a los afiliados contra la pérdida del sustento económico, debido a las contingencias establecidas en la ley, como enfermedad, maternidad, accidentes, invalidez, vejez y sobrevivencia.

**Gráfica 5**  
Ingresos y egresos del IGSS (Programas EMA e IVS) año 2022  
(Cifras en miles de Quetzales)



Fuente: Estados Financieros 2022 y Valuación Actuarial IVS y EMA 2021



### ***Abastecimiento de medicamentos y material médico quirúrgico***

Durante el 2022 se mantuvo un promedio de abastecimiento en medicamentos y material médico quirúrgico del 97.76% en ambos rubros, conforme a parámetros establecidos en Circular DTL 25/2019 de la Dirección Técnica de Logística de Insumos, Medicamentos y Equipo Médico –DTL-, de la Subgerencia de Prestaciones en Salud.

### ***Pensiones del programa de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia -IVS-***

El Instituto en el tema de pensiones correspondientes a casos de IVS y contribución voluntaria, ha realizado esfuerzos para la resolución de expedientes y en el 2022 se resolvieron 24,277 casos en total.

### ***Transparencia y Control***

A partir del Plan Estratégico Institucional 2018-2022, el IGSS implementó el Gobierno Corporativo Institucional -GCI- integrado por un Comité Coordinador y presidido por la Gerencia, como una práctica de dirección y gerencia moderna en el Instituto.

Así mismo, para fortalecer la transparencia y control se aprobó el Código de Ética y se implementaron campañas informativas y de sensibilización; se realizaron talleres de transparencia, Principios y Valores Éticos Institucionales, Buen trato para todos en los Centros de Vacunación COVID-19. Además, se implementó la campaña informativa y de sensibilización “Promoción de los Medios de Denuncias del IGSS” y se fortalecieron los medios de recepción de denuncias personal y telefónica y además se cuenta con correo electrónico, buzón, recepción SITA y Formulario electrónico a través del portal web del Instituto, los cuales están a disposición de los afiliados, derechohabientes pensionados, jubilados y patronos<sup>6</sup>.

<sup>6</sup>/ Oficio 213 Informe de Evaluación PEI 2018-2022 a Gerencia, folios 135 y 136



### ***Acciones realizadas para enfrentar la pandemia COVID-19***

En el tiempo de la pandemia el IGSS respondió oportunamente a los retos y desafíos que conllevó esta crisis, activando y priorizando varias acciones estratégicas a nivel institucional, entre ellas la conformación de comités de: “Comisión de Crisis de Atención COVID-19” coordinada por la Gerencia y la Subgerencia de Prestaciones en Salud, e integrada por directores de hospitales y departamentales, “Comité Técnico Central” integrado por infectólogos, intensivistas, neumólogos, médicos internistas, enfermeras profesionales y epidemiólogos; así mismo, “Grupos de trabajo específicos” integrado por profesionales afines a

la gestión de suministros, planificación de necesidades e infraestructura; con el objetivo de operativizar y hacer eficientes los procesos, brindar servicio técnico-científico y dar el soporte necesario a todas las necesidades derivadas de la pandemia.

En el marco de las alianzas estratégicas se suscribió la “Enmienda No. 1 al Acuerdo entre el IGSS y el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, la Organización Panamericana de la Salud y la Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud, con el objetivo de apoyar la participación en el mecanismo COVAX”. Así mismo, se suscribió una “Carta de Entendimiento No. 2 entre el Instituto y el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social en el marco del trabajo coordinado y en conjunto para la prevención, control y mitigación de la pandemia COVID-19”<sup>7</sup>.

Las acciones priorizadas estuvieron orientadas a garantizar la disponibilidad de espacios físicos adecuados y seguros para atender a pacientes infectados, independientemente de su condición (leve, grave o moderado) derivado de esto se realizaron remodelaciones adecuadas en los Hospitales Centinela, Hospitales de Aislamiento, Atención y Centros de Diagnóstico.

Con relación a las acciones de soporte, el Instituto se reforzó con la contratación de más personal médico y administrativo como: médicos, químicos biólogos, enfermeras profesionales, auxiliares de enfermería, técnicos de laboratorio, terapistas respiratorios, psicólogos, trabajadores sociales, personal administrativo para fortalecer los Hospitales Centinela, Metropolitanos y para atender el programa de “Atención Domiciliar”; así mismo, disponibilidad de medicamentos y suministros, vigilancia epidemiológica, comunicación estratégica con la finalidad de transmitir campañas de prevención en diferentes medios de comunicación.

7/ Informe Anual de Labores 2020 y 2021

En el tema de protocolos de atención y otros lineamientos, la “Comisión de Crisis de Atención COVID-19” elaboró planes, guías y protocolos para la atención de pacientes, prevención de transmisión de la enfermedad, medidas de higienización y para el buen uso del equipo de protección personal<sup>8</sup>.

### **1.5 Prospectiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-**

Derivado del ejercicio de análisis prospectivo realizado en el proceso de elaboración del Plan Estratégico del Instituto, se visualiza al IGSS orientado a realizar cambios que permitan ampliar y fortalecer la entrega de los servicios de salud y pensiones con calidad y eficiencia a la clase trabajadora y su familia.

*"Se visualiza al IGSS orientado a realizar cambios que permitan ampliar y fortalecer la entrega de los servicios de salud y pensiones con calidad y eficiencia a la clase trabajadora y su familia."*

8/ Informe Anual de Labores 2020 y 2021

Para ello, es necesario realizar cambios significativos en la gestión administrativa utilizando su mejor fortaleza que es el recurso humano, con un trabajo continuo, coordinado y oportuno para generar confianza entre los usuarios de los distintos servicios que presta el Instituto.

Como parte de este proceso el Instituto buscará implementar mecanismos e instrumentos administrativos innovadores y tecnológicos para fortalecer la confianza del empleador (patrono), los afiliados y ciudadanía en general con compromiso y responsabilidad frente a las necesidades y expectativas de la población afiliada y derechohabientes.

Para el 2027, la dinámica del Instituto se ha orientado hacia el cambio institucional para la resolución de la problemática prioritaria en la entrega de los servicios de salud y pensiones, sentando las bases para la transformación institucional mediante el abordaje de variables estructurales, hará del IGSS una institución diferente.

Las brechas de provisión de servicios de salud y pecuniarios se han identificado a nivel estructural y se desarrollan planes y proyectos transformadores que progresivamente reduzcan esas brechas. Las decisiones políticas de alto nivel y la asignación de recursos se destinan a generar mejores condiciones institucionales al cierre de brechas y la satisfacción de los derechohabientes, pensionados y afiliados, desde una perspectiva de mejora continua.





En el nivel operativo, el talento humano hace manifiesto su compromiso y responsabilidad frente a las necesidades y expectativas de la población afiliada, derechohabiente y beneficiaria. El Instituto ha implementado mecanismos e instrumentos administrativos innovadores y tecnológicos que han favorecido la optimización de los presupuestos, convirtiéndose en un referente de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas para la administración pública y generador de confianza ante el sector empleador, los afiliados y la ciudadanía en general. Las decisiones estratégicas institucionales se basan en el análisis del contexto social, económico, político, epidemiológico y simbólico. El sistema de información ha iniciado su modernización y se ha convertido en un proceso de mejora continua. Esto ha permitido el acercamiento y coherencia de los servicios, tanto de salud como pecuniarios hacia las necesidades de la población afiliada, derechohabiente y beneficiaria, contribuyendo al incremento de su calidad de vida.

### ***1.6 Marco legal y vinculación estratégica***

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-, realiza sus funciones con apego a leyes y normas; asimismo, su planificación estratégica se vincula con el Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032, Prioridades Nacionales de Desarrollo; así como, con las políticas públicas del país.

**1.6.1 Análisis de mandatos legales**

Para el cumplimiento de sus funciones y para la atención de los afiliados, derechohabientes y patronos, el IGSS se regula principalmente sobre la base del siguiente marco legal:

Tabla 1  
Marco Legal

Mandato Legal	Atribuciones
Constitución Política de la República de Guatemala -CPRG-, promulgada el 31 de mayo de 1985.	Artículo 100. El Estado reconoce y garantiza el derecho a la Seguridad Social. La aplicación del régimen de seguridad social corresponde al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que es una entidad autónoma con personalidad jurídica, patrimonio y funciones propias.
Decreto 295 del Congreso de la República del 30 de octubre de 1946, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.	Artículo 1: "Créase una institución autónoma, de derecho público, con personería jurídica propia y plena capacidad para contraer obligaciones, cuya finalidad es la de aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un régimen nacional, unitario y obligatorio de Seguridad Social, de conformidad con el sistema de protección mínima."
Decreto 101-97 y 13/2013 del Congreso de la República del 20 de noviembre de 2013, Ley Orgánica de Presupuesto.	Elaborar Plan Operativo Anual y formular el Presupuesto general de ingresos y egresos del Instituto, para el período que corresponda, atendiendo la Vinculación Plan Presupuesto, establecida en el Artículo 8 de la Ley Orgánica del Presupuesto.
Reglamento de la Ley Orgánica de Presupuesto Acuerdo Gubernativo 240-98 y sus reformas en el Acuerdo Gubernativo 540-2013, del 30 de septiembre de 2013.	
Decreto Número 31-2002 del Congreso de la República de Guatemala "Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas".	Conforme al Artículo 2 de la mencionada ley, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-, como entidad autónoma, está sujeta al cumplimiento de la normativa emitida por la entidad fiscalizadora y de control gubernamental.
Acuerdo de Gerencia del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- 15/2017 de fecha 03 de mayo de 2017.	Adopta la metodología de Gestión por Resultados -GpR- e implementa el Presupuesto por Resultados -PpR- como metodología complementaria al presupuesto por programas.

Fuente: Departamento de Planificación, Subgerencia de Planificación y Desarrollo.



### 1.6.2 Alineación con políticas públicas

Las Políticas Públicas son instrumentos de gestión de largo plazo que involucran acciones, decisiones, lineamientos u orientaciones para atender e intervenir en un problema público; a través de las cuales, se establecen acciones estratégicas del Estado y del gobierno<sup>9</sup>.

Como parte del análisis situacional a nivel nacional en materia de Políticas Públicas, se presentan siete políticas públicas vigentes<sup>10</sup>, en las cuales de manera directa y/o indirecta el Instituto realiza acciones dentro del ámbito de su competencia, las que coadyuvan al alcance de los objetivos planteados en las políticas sectoriales que se describen a continuación:

- **Política Nacional de Desarrollo:**

Esta busca establecer las directrices estratégicas para las instituciones del Estado, públicas, privadas y de la cooperación internacional para orientar sus acciones, de manera que se pueda organizar, coordinar y articular la acción pública en función de los intereses y prioridades del desarrollo nacional de largo plazo<sup>11</sup>.

El Instituto a través de sus acciones impacta de manera significativa en los Ejes: “Bienestar para la Gente” y “Riqueza para todos” como parte del compromiso de país de construir un futuro diferente y mejor como expresa la visión del instrumento en referencia.

- **Política Nacional de Empleo Digno 2017-2032:**

A través de esta política se busca “ampliar las oportunidades para que en Guatemala las mujeres y los hombres tengan un empleo digno y productivo, por medio de un esfuerzo integrado de la política

9/ Guía de Formulación de Políticas Públicas de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-, Guatemala 2022

10/ De acuerdo a información contenida en el Centro de Acopio de Políticas Públicas de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN- en <https://recursos.segeplan.gob.gt/capp/?p=23895>, octubre 2022

11/ Plan Nacional de Desarrollo: “K’atun, Nuestra Guatemala 2032” Pág. 19

económica y social y los actores público y privado, que fomente el crecimiento sostenido, inclusivo y sostenible y la reducción de la pobreza y la desigualdad, en especial de los pueblos indígenas, el área rural, las mujeres y los jóvenes” (p. 30).

La participación del Instituto se ve reflejada en los esfuerzos del país orientados a disminuir el segmento de la población ocupada en empleos precarios y en consecuencia mejorar el indicador que establece que 8 de cada 10 personas no tienen empleo digno regulado por contratos formales por lo que no se benefician del seguro social<sup>12</sup>.

- **Política Nacional de Competitividad 2018-2032:**

De acuerdo a su objetivo, busca “crear las condiciones de competitividad necesarias para incrementar la productividad y generar crecimiento económico inclusivo, acelerado y sostenible, con una tasa promedio superior al 6% anual de crecimiento del Producto Interno Bruto, para el año 2032.” (p.69)

Como parte del análisis, la Política establece como un pilar para elevar la competitividad nacional, lograr la eficiencia del mercado laboral, aspecto dentro del cual se identifica

la importancia de incrementar el porcentaje de asalariados afiliados al seguro social<sup>13</sup>.

- **Política Nacional de Atención Integral a las Personas Adultas Mayores en Guatemala Período 2018-2032:**

Como objetivo general busca “garantizar el acceso a los servicios básicos para personas adultas mayores por medio de acciones intersectoriales implementadas por las instituciones públicas de manera que permita el envejecimiento activo y saludable de este grupo poblacional”. (p. 60)

La Política identifica instituciones públicas clave para atender a la población meta, entre las cuales el IGSS contribuye significativamente al enfoque de “protección social”, a través de la prestación de servicios de salud, como un derecho adquirido por medio del Programa de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia<sup>14</sup>.

- **Política Nacional para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas:**

Su objetivo general es “mejorar la productividad y competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas guatemaltecas, a través del diseño de los lineamientos generales del modelo y de los instrumentos y mecanismos que les permitan a dichas empresas actuar en igualdad de condiciones, respecto a empresas de mayor tamaño y, de esta forma, aprovechar todas las oportunidades que les otorga el mercado nacional y la apertura del mercado internacional.” (p. 5)

El quehacer y aporte del Instituto se visibiliza en la necesidad de promover la definición de políticas que favorezcan la formalización de empresas de menor

12/ Gobierno de Guatemala. (2017). Política Nacional de Empleo Digno 2017-2032. P. 20

13/ Gobierno de Guatemala. (2018). Política Nacional de Competitividad 2018- 2032 P. 128

14/ Gobierno de Guatemala (2018). Política Nacional de Atención Integral a las Personas Adultas Mayores en Guatemala Período 2018-2032. P. 37

dimensión para garantizar acceso a prestaciones formales entre las cuales se identifica el seguro social, lo anterior como parte de las estrategias generales establecidas<sup>15</sup>.

- **Política Pública Respecto a las Infecciones de Transmisión Sexual -ITS- y a la respuesta a la Epidemia del Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida -SIDA-**

La Política busca “Implementar los mecanismos para la educación y prevención, vigilancia epidemiológica, investigación, atención y seguimiento de las enfermedades de transmisión sexual -ITS-, virus de inmunodeficiencia humana -VIH- y el síndrome de inmunodeficiencia adquirida –SIDA- como problema social y económico de urgencia nacional, así como garantizar el respeto, promoción, protección y defensa de los derechos humanos de las personas afectadas por estas enfermedades.” (p. 11)

Como parte de las acciones estratégicas orientadas a la prevención, atención integral; así como a la reducción, contención y mitigación del impacto de ITS/VIH/SIDA; atención a grupos vulnerables, garantía de los derechos humanos, participación comunitaria, pluriculturalidad y generación de sinergias, se identifica la importancia de la participación de todas las instituciones directa o indirectamente vinculadas entre las cuales se identifica al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

- **Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional.**

Es el instrumento multisectorial que identifica como propósito “proporcionar un marco estratégico coordinado y articulado, eficiente y permanente, entre el sector público, sociedad civil y organismos

de cooperación internacional, que permita garantizar la Seguridad Alimentaria y Nutricional, entendida como el derecho de la población a tener, en todo momento, acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos, para satisfacer sus necesidades nutricionales, de acuerdo a sus valores culturales y con equidad de género, a fin de llevar una vida activa y sana para contribuir al desarrollo humano, sostenible, y el crecimiento económico y social de Guatemala.” (p. 11)

Como parte de los principios rectores de la Política SAN, se identifica la integralidad de las acciones nacionales, por lo que aspectos como la educación, la protección ambiental y la salud entre otros, se consideran clave para atender la problemática que aborda, por lo que también se expresa en uno de sus ejes transversales, orientaciones con las que el Instituto se encuentra vinculado y comprometido<sup>16</sup>.

*"La participación del Instituto se ve reflejada en los esfuerzos del país orientados a disminuir el indicador que establece que 8 de cada 10 personas no tienen empleo digno regulado por contratos formales por lo que no se benefician del seguro social".*

15/ Gobierno de Guatemala. Política para el Desarrollo de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. P. 42

16/ Gobierno de Guatemala. (2005) Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional. P. 13,15.

### 1.6.3 Vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo: "K'atun, Nuestra Guatemala 2032", Objetivos de Desarrollo Sostenible, Prioridades Nacionales de Desarrollo, Metas y Resultados Estratégicos de Desarrollo y Política General de Gobierno.

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, ha tomado en consideración los lineamientos generales para la planificación estratégica del sector público, que orientan la visión integral de desarrollo del país, en la definición de las Prioridades Nacionales y las correspondientes Metas Estratégicas de Desarrollo que permiten el seguimiento a los compromisos vertidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible; así como, a la Política General de Gobierno.

En ese sentido, el ejercicio de planificación estratégica realizada, refleja el compromiso y responsabilidad de las autoridades como de los servidores del Instituto, respecto a su importante rol en la ruta hacia el desarrollo, especialmente con la búsqueda del bienestar para la gente y la riqueza para todos que establece el Plan K'atun, por lo que todos los esfuerzos institucionales vertidos en el PEI, son coherentes con los instrumentos de planificación, como se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 2  
Alineación y vinculación a Plan K'atun 2032. Prioridades Nacionales de Desarrollo PND.

Alineación, vinculación estratégica a nivel			
Eje K'atun	ODS	Prioridad Nacional de Desarrollo -PND-	Meta Estratégica de Desarrollo -MED-
Bienestar para la gente	  		<b>Meta 01.3:</b> Implementar a nivel nacional sistemas y medidas apropiados de protección social para todos, incluidos niveles mínimos, y, de aquí a 2030, lograr una amplia cobertura de las personas pobres y vulnerables.
	  		<b>Meta 03.8:</b> Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos.
	 		<b>Meta E2P2M1:</b> Para el año 2032, reducir en no menos de 25 puntos porcentuales la desnutrición crónica en niños menores de cinco años, con énfasis en los niños y niñas de los pueblos maya, xinka y garífuna, y del área rural.
	   		<b>Meta 10.2:</b> Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.

Resultados Estratégicos de Desarrollo RED y la Política General de Gobierno PGG 2020-2024

sectorial e institucional		Política General de Gobierno PGG 2020-2024				
99 metas (16 + 83)	Resultado Estratégico de Desarrollo -RED-	Corresponsable RED	Políticas públicas asociadas	Pilar	Meta PGG 2020-2024	Corresponsable META PGG
<b>Meta 01.3:</b> Implementar a nivel nacional sistemas y medidas apropiados de protección social para todos, incluidos niveles mínimos, y, de aquí a 2030, lograr una amplia cobertura de las personas pobres y vulnerables.	<b>RED4:</b> Para el 2024, se ha incrementado a 2,662,105 el número de personas con cobertura de programas sociales para personas en situación de pobreza y vulnerabilidad (De 734,181 en el 2018 a 2,662,105 en 2024).	<b>MINTRAB, IGSS</b>	Política Nacional de Desarrollo.		<b>M32:</b> Para el año 2023, se ha incrementado a 4.0 millones el número de raciones (desayunos y almuerzos) servidos en comedores sociales.	
<b>Meta E2P3M1:</b> Reducir la tasa de mortalidad materna en cinco puntos porcentuales anuales, iniciando en 2015.	<b>RED5:</b> Para el 2024, se ha disminuido la razón de mortalidad materna en 90 muertes por cada cien mil nacidos vivos (De 108 muertes en 2018, a 90 muertes por cada cien mil nacidos vivos en 2024) (MSPAS).	<b>IGSS</b>	Política de Desarrollo Social y Población Política Nacional de Desarrollo		<b>M20:</b> Para el año 2023, se redujo la razón de mortalidad materna en 14.4 puntos porcentuales.	<b>IGSS</b>
<b>Meta E2P3M2:</b> Para el año 2032, reducir la tasa de mortalidad infantil en veinticinco puntos.	<b>RED6:</b> Para el 2024, se ha disminuido la tasa de mortalidad en la niñez en 5 puntos por cada mil nacidos vivos; y, Para el 2024, se ha disminuido la prevalencia de desnutrición crónica en niñas y niños menores de cinco años en 13.23 puntos porcentuales.	<b>MIDES, SESAN, MAGA, IGSS, INE (Estadísticas vitales)</b>	Política Nacional de Desarrollo, Política Pública Desarrollo Integral de la Primera Infancia		<b>M21:</b> Para el año 2023 se redujo la tasa de mortalidad infantil en 10 puntos porcentuales.	
<b>Meta 02.1:</b> Para 2030, poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones vulnerables, incluidos los lactantes, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año.						
<b>Meta 10.2:</b> Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	<b>RED1:</b> Para el 2024, se ha disminuido la pobreza y pobreza extrema con énfasis en los departamentos priorizados, en 27.8 puntos porcentuales (Departamentos priorizados: Alta Verapaz, Sololá, Totonicapán, Huehuetenango, Quiché, Chiquimula).	<b>MINECO, IGSS, INTECAP, INE</b>	Política Nacional de Empleo Digno 2017-2032 Política Económica 2016-2021 Política de Competitividad 2018-2032 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico.			

Fuente: Elaboración Departamento Planificación, basada en la matriz Caja de Herramientas Planificación 2023 SEGEPLAN

Alineación, vinculación estratégica a nivel sectorial e institucional				
Eje K'atun	ODS	Prioridad Nacional de Desarrollo -PND-	Meta Estratégica de Desarrollo -MED-	99 metas (16 + 83)
Bienestar para la gente		 <p>Reducción de la pobreza y protección social</p>	<p><b>Meta 10.2:</b> Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.</p>	<p><b>Meta 01.4:</b> En 2030 asegurar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan iguales derechos a los recursos económicos, así como el acceso a los servicios.</p>
				<p><b>Meta 08.6:</b> Para 2020, reducir sustancialmente la proporción de jóvenes que no están empleados, cursando estudios o recibiendo capacitación.</p> <p><b>Meta E2P4M3:</b> Instalar servicios de rehabilitación en la comunidad para aumentar la calidad de vida de la población con discapacidad temporal o definitiva, garantizando la satisfacción de sus necesidades básicas y de participación.</p>
Riqueza para todas y todos		 <p>Empleo e Inversión</p>	<p><b>Meta: E3P4M1:</b> Se ha reducido la precariedad laboral mediante la generación de empleos decentes y de calidad.</p> <p><b>Meta E3P1M1:</b> En 2032, el crecimiento del PIB real ha sido paulatino y sostenido, hasta alcanzar una tasa no menor del 5.4%: a) Rango entre 3.4 y 4.4% en el quinquenio 2015-2020 b) Rango entre 4.4 y 5.4% en el quinquenio 2021-2025. c) No menor del 5.4% en los siguientes años, hasta llegar a 2032.</p>	<p><b>Meta 04.4:</b> Para 2030, aumentar en un [x] % el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.</p> <p><b>Meta E3P4M1:</b> Se ha reducido la precariedad laboral mediante la generación de empleos decentes y de calidad.</p> <p><b>Meta E3P4M3 b):</b> Disminución gradual de la informalidad a partir del último dato disponible: 69.2%.</p> <p><b>Meta E3P4M4 c)</b> Disminución gradual de la tasa de desempleo a partir del último dato disponible: 3.2%.</p>

Política General de Gobierno PGG 2020-2024

Resultado Estratégico de Desarrollo -RED-	Corresponsable RED	Políticas públicas asociadas	Pilar	Meta PGG 2020-2024	Corresponsable META PGG
<p><b>RED11:</b> Para el 2024, se ha incrementado la formalidad del empleo en 2.5 puntos porcentuales (De 32.6% en 2019 a 35.1% en 2024).</p>	<p><b>MINECO, IGSS, INTECAP</b></p>	<p>Política Nacional de Empleo Digno 2017-2032 Política Económica 2016-2021</p>		<p><b>M4:</b> Para el año 2023 se redujo la tasa de informalidad del empleo en 6 puntos porcentuales.</p>	<p><b>MINTRAB, MINECO, IGSS, INTECAP</b></p>
	<p><b>MINECO, IGSS, INTECAP, INE</b></p>	<p>Política Nacional de Empleo Digno 2017-2032 Política Económica 2016-2021 Política Nacional de Competitividad 2018-2032 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico</p>			
	<p><b>MINECO, IGSS, INTECAP, SENACYT</b></p>	<p>Política Nacional de Empleo Digno 2017-2032 Política Económica 2016-2021</p>			
	<p><b>MINECO, IGSS, INTECAP, INE</b></p>	<p>Política Nacional de Empleo Digno 2017-2032 Política Económica 2016-2021 Política Nacional para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.</p>			

Fuente: Elaboración Departamento Planificación, basada en la matriz Caja de Herramientas Planificación 2023 SEGEPLAN

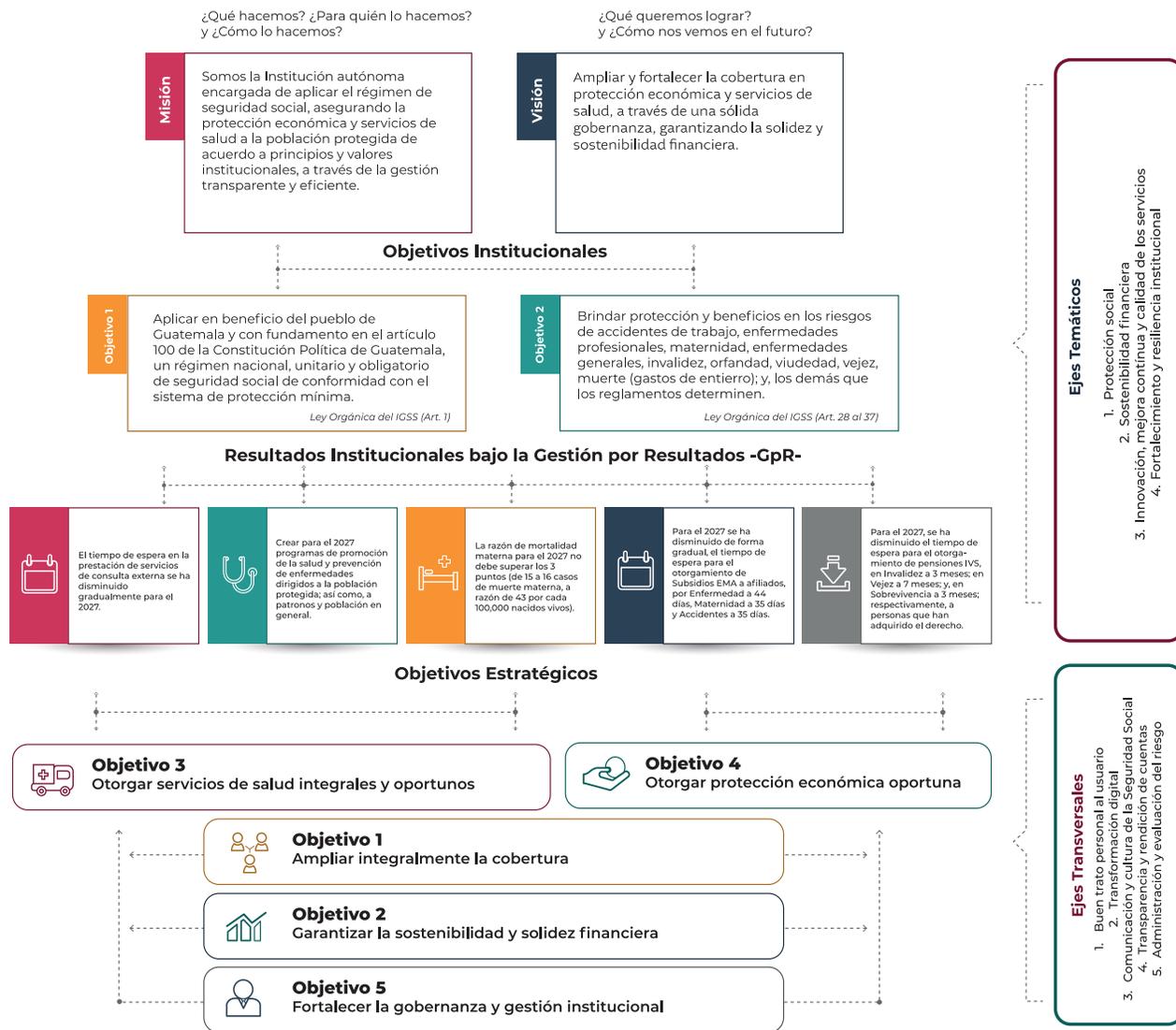
# | Capítulo II

## Planificación estratégica con enfoque de Gestión por Resultados -GpR-

La metodología para la elaboración del Plan Estratégico Institucional -PEI- 2023-2027, se realizó bajo una línea de antecedentes metodológicos que describen brevemente cómo se estructuró y elaboró; y la otra, que constituye el marco estratégico institucional, en el que se explica la estructura de dónde parte la planificación estratégica institucional, desde la misión y visión, objetivos institucionales, resultados institucionales, ejes temáticos, ejes transversales y, finalmente, los objetivos estratégicos, todo enfocado a resolver una condición de interés de nuestros afiliados y derechohabientes.



Esquema 3  
Estructura del PEI 2023-2027



Fuente: Departamento de Planificación y Subgerencia de Planificación y Desarrollo.

## **2.1. Antecedentes metodológicos**

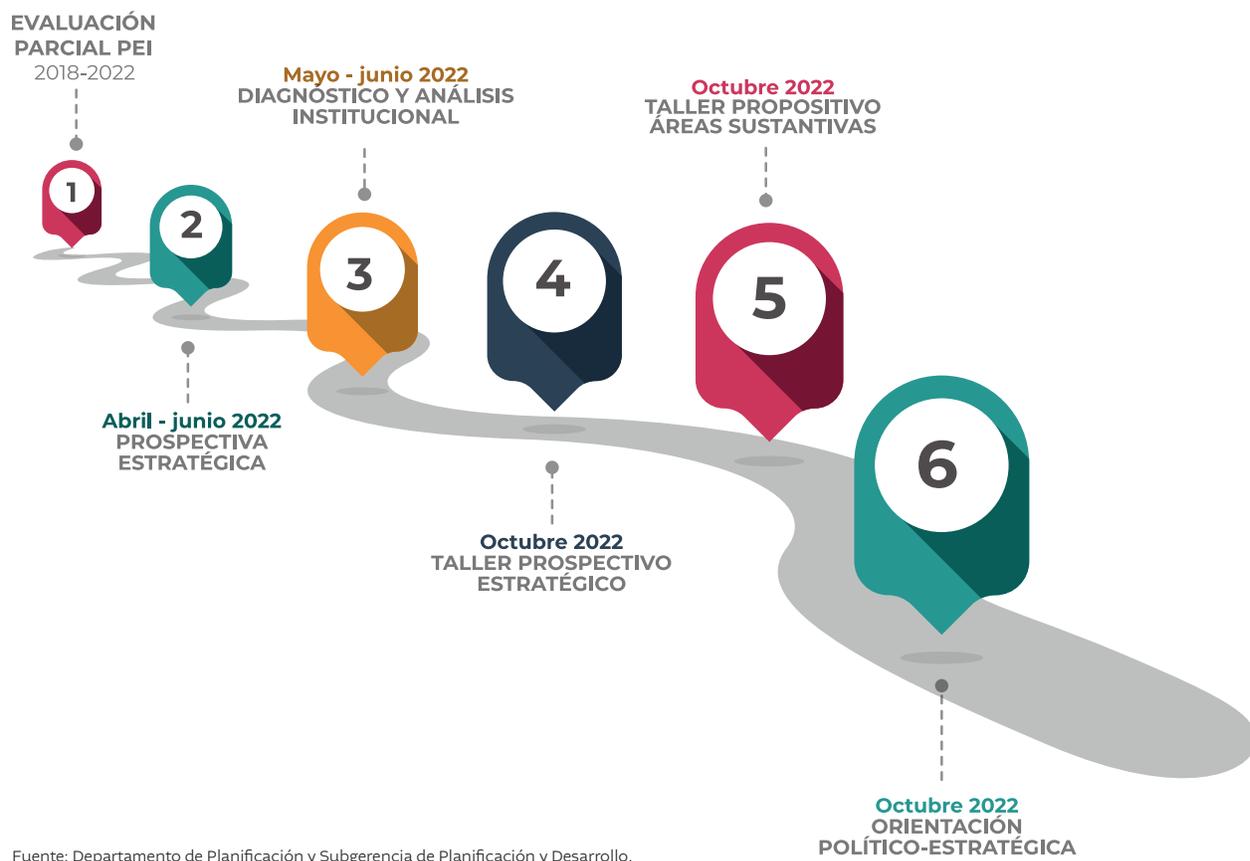
El presente PEI se estructuró y elaboró mediante un trabajo colaborativo, participativo e integral con el involucramiento desde los miembros de la Junta Directiva, la Gerencia, los Subgerentes, Directores Médicos y Directores Departamentales; y Jefes de Departamento y personal nombrado para el efecto. El proceso de formulación se desarrolló en seis etapas: La primera consistió en realizar una evaluación del Plan Estratégico Institucional –PEI- 2018-2022 sobre los logros alcanzados durante el quinquenio, de acuerdo a la información registrada y avalada por la Gerencia y Subgerencias en el Sistema de Información Gerencial de Monitoreo y Evaluación -SIGME-, según el área de su competencia; en la segunda etapa se realizó un ejercicio de análisis prospectivo de la visión de largo plazo, obteniendo el planteamiento de variables para los programas sustantivos que administra el Instituto.

Para el desarrollo de la tercera etapa se realizaron cinco talleres en los cuales participó personal involucrado en áreas sustantivas, nombrados por la Gerencia y Subgerencias para plantear las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a nivel nacional, dando como resultado un diagnóstico y análisis institucional que permitió determinar las condiciones de interés y necesidades de los afiliados y derechohabientes, patronos y población en general; en la cuarta etapa se realizó un taller prospectivo estratégico en el cual participó la Gerencia y Subgerencias, quienes de

acuerdo a su experiencia, conocimientos y competencias aportaron información relevante para formulación de este instrumento estratégico; en la quinta etapa se llevó a cabo un análisis de los Programas de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia -IVS-; y de Enfermedad, Maternidad y Accidentes -EMA-, complementando de esta forma la identificación de variables, realizada en la etapa anterior; y, la sexta etapa consistió en conocer las orientaciones político estratégicas a través de un taller sobre pensamiento estratégico con los directores de la Junta Directiva del Instituto.

Estas etapas brindaron los insumos necesarios para formular la planificación estratégica institucional, establecer y definir la misión de acuerdo al mandato constitucional que como Institución debemos cumplir; una visión enfocada hacia lo que queremos lograr y dónde nos posicionamos como IGSS en el futuro; los objetivos institucionales que responden a la Ley Orgánica del Instituto; así como, establecer los resultados institucionales que responden a la misión, visión y objetivos institucionales, los cuales se formularon en función de resolver una condición de interés del afiliado y derechohabiente; los ejes temáticos que son las grandes líneas de acción hacia donde se perfila la seguridad social en Guatemala; los ejes transversales y por último, la formulación de los objetivos estratégicos, estrategias y las metas.

Esquema 4  
Proceso de elaboración del PEI 2023-2027



Fuente: Departamento de Planificación y Subgerencia de Planificación y Desarrollo.

**2.1.1 Diagnóstico o análisis de la situación**

Es el punto de partida de todo proceso de planificación institucional, porque permite conocer la problemática en sus diferentes áreas de gestión y es el sustento para el planteamiento de retos y compromisos de cambio y desarrollo en el corto, mediano y largo plazo.

En la elaboración del Plan Estratégico Institucional, se elaboró un diagnóstico situacional, utilizando la metodología FODA que permitió identificar las fortalezas y debilidades institucionales condicionadas por su entorno interno,

así también se identificaron las oportunidades y amenazas del Instituto que son propiciadas por el entorno externo.

Mediante el uso de esta metodología de planificación, se identificaron aquellas situaciones que afectan o benefician el otorgamiento de los servicios a los afiliados y derechohabientes; así como, la gestión administrativa. Dentro de este ejercicio se determinó como oportunidad de mejora, el fortalecimiento de los servicios de asistencia médica y prestaciones pecuniarias para que los mismos se otorguen de manera oportuna y satisfacer de forma sostenible la necesidad de empleadores (patronos), afiliados y derechohabientes.

#### **FODA**

En el siguiente esquema se presentan los principales factores internos y externos, los cuales serán la base y permitirán identificar y formular la planificación estratégica del Instituto.

Esquema 5  
Análisis interno y externo (FODA)



- Ser la única institución proveedora y rectora de la aplicación de un régimen nacional, unitario y obligatorio de Seguridad Social.
- Se cuenta con personal de salud y administrativo capacitado y especializado.
- Proporcionar a los afiliados cotizantes y derechohabientes amplios servicios en salud en el Programa de Enfermedad, Maternidad y Accidentes –EMA-; y beneficios pecuniarios en el Programa de Invalidez, Vejez y Supervivencia –IVS-.
- Realizar alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales para el fortalecimiento institucional.
- Contar con un modelo de Gobierno Corporativo Institucional –GCI- para la mejora de la gestión Institucional.
- Contar con un sistema de atención médica en Clínicas de Empresas como beneficio mutuo para los trabajadores y patronos.
- Tener ingresos y presupuesto propio lo cual permite una solvencia financiera en sus programas de servicios en atención médica y prestaciones pecuniarias.
- Otorgar empleo a más de 21,000 personas como Institución patronal.
- Brindar servicios de atención médica en todas las áreas de la medicina y la rehabilitación de sus afiliados y derechohabientes.
- Contar con servicios de atención médica externos para garantizar la atención a los afiliados y derechohabientes.

- Incorporar nuevas tecnologías a la gestión administrativa institucional a través de un gobierno electrónico para mejorar la atención al afiliado y derechohabiente.
- Incorporar al régimen de seguridad social a otros grupos poblacionales como pequeños contribuyentes, técnicos, profesionales y otros grupos productivos.
- Fortalecer las alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales y buscar nuevas para el beneficio del Instituto, afiliado y derechohabiente.
- Promover e impulsar la Política Preventiva de la Seguridad Social como un modelo de atención preventivo dirigido a la población en general.
- Mejorar las condiciones de vida de los afiliados y derechohabientes a través de la aplicación de la metodología de la Gestión por Resultados -GpR- y del Presupuesto por Resultados –PpR-.
- Obtener economías a escala en la adquisición de medicamentos, material médico quirúrgico y equipo médico hospitalario, entre otros.
- Mejorar el clima organizacional.
- Realizar campañas informativas dirigidas a la población en general (patronos, afiliados y derechohabientes) sobre los beneficios de la seguridad social.

- Falta de estandarización en los procesos administrativos y operativos.
- Se posee una estructura orgánica centralizada, poco ágil y sin responder a una jerarquización horizontal o basada en procesos.
- Baja cobertura de los programas de la seguridad social a población económicamente activa trabajadora del país (21% PEA).
- Infraestructura de salud saturada y hacinamiento en las áreas administrativas.
- Tiempos de atención prolongados en los servicios de consultas médicas y presas quirúrgicas; así como, en la emisión de la resolución para el otorgamiento de subsidios y pensiones.
- Falta de herramientas informáticas actualizadas (Software y Hardware)
- Modelo de atención de salud que prioriza la atención curativa y no preventiva.
- Procesos de adquisición de insumos bienes y servicios poco eficaces.
- Falta de mecanismos de fiscalización para la eficacia en la recaudación.

- Legislación que burocratiza los procesos de compras y adquisiciones.
- Gestión administrativa interna y externa que retrasa la ejecución de proyectos de infraestructura.
- Existencia de monopolio u oligopolio para la adquisición de insumos.
- Entes fiscalizadores que burocratizan los procesos administrativos.
- Desinformación de los trabajadores, derechohabientes, patronos y población en general de los beneficios que otorga el Seguro Social.
- Deuda del Estado como patrono y Estado como tal, con el IGSS.

Fuente: Departamento de Planificación, Subgerencia de Planificación y Desarrollo

### **2.1.2 Vinculación con modelos de gestión por resultados -GpR-**

Como resultado del ejercicio de diagnóstico o análisis de situación se elaboraron los siguientes modelos:

#### **Modelo Conceptual**

Para la elaboración del presente modelo, se identificaron las condiciones de mejora o problemática priorizada y se analizaron y se discutieron las principales causas directas e indirectas de cada condición de mejora, lo que permitió la elaboración de cada árbol de problemas (Anexo 1) conforme lo establece la metodología<sup>20</sup>, se espera que dichas causas sean corregidas mediante la implementación de acciones estratégicas que se orientan hacia los Resultados Institucionales que permitirán el logro de los objetivos Institucionales.

Dentro del Modelo Conceptual se identificaron condiciones de mejora o problemática, las que son prioridad para el Instituto:

1. Tiempos de respuesta prolongados en los servicios de consulta externa.
2. Tiempo prolongado en el otorgamiento de subsidios del Programa de Enfermedad, Maternidad y Accidentes –EMA- a los afiliados por incapacidad temporal.

3. Tiempo prolongado en el otorgamiento de pensiones del Programa de Invalidez, Vejez y Supervivencia –IVS- a los afiliados y beneficiarios.
4. Falta de programas que promuevan la salud y prevengan enfermedades, dirigidos a la población protegida.
5. Prevalece la mortalidad materna en las afiliadas y beneficiarias del Instituto.

#### **Modelo Explicativo**

Con la elaboración de cada árbol de problemas de las cinco condiciones de mejora priorizadas, se generaron insumos necesarios para la elaboración del Modelo Explicativo, donde se identificaron factores causales directos e indirectos como su jerarquización; y, en la red de causalidad de la problemática priorizada en el árbol de problemas, ilustra las causas directas que originan cada una de las condiciones de interés; así como, los factores causales indirectos que ocasionan las causas directas.

En los esquemas de cada uno de los Modelos Explicativos, se identifica la causa con mayor nivel de determinación de la condición de mejora o problema central, hacia la cual se deberá dirigir con especial atención e implementar acciones que permitan su resolución; asimismo, dentro de estos se describen los caminos causales críticos directos e indirectos, la jerarquización de factores causales con magnitud, evidencia y su fuerza explicativa.

#### **Modelo Prescriptivo**

De conformidad con el proceso establecido, dentro de este modelo se identificaron las intervenciones para abordar cada una de las condiciones de mejora o problemática priorizada que permitan mejorar el otorgamiento de los servicios que proporciona el Instituto a sus afiliados y derechohabientes. Dentro de los esquemas elaborados sobre los Modelos Prescriptivos, se describen las

20/ Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala. Ministerio de Finanzas Públicas –MINFIN- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, enero 2013.

*"El Plan Estratégico Institucional -PEI- para el próximo quinquenio, se elaboró con una visión de largo plazo y aplicando los principios universales de la seguridad social, se formuló la misión y visión a través de un ejercicio participativo a nivel institucional; y los objetivos institucionales que responden a la Ley Orgánica del IGSS."*

intervenciones más relevantes que contribuirán a contrarrestar y/o mejorar las cinco condiciones de mejora o problemas priorizados en el proceso.

#### **Cadena de resultados**

De conformidad con las causas directas e indirectas definidas en el modelo conceptual (árbol de problemas) elaborado para cada problema o condición de interés, se elaboró la cadena de resultados que incluye resultados inmediatos, intermedios y final (Anexo 1); lo anterior, de conformidad con la Guía Conceptual de Planificación y presupuesto por resultados para el sector público de Guatemala (primera edición 2013), Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin) y Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan).

## **2.2 Marco estratégico institucional**

El Plan Estratégico Institucional -PEI- para el próximo quinquenio, se elaboró con una visión de largo plazo y aplicando los principios universales de la seguridad social, se formuló la misión y visión a través de un ejercicio participativo a nivel institucional; y los objetivos institucionales que responden a la Ley Orgánica del IGSS.

En cumplimiento a los lineamientos de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, como resultado de la problemática o condición de interés identificada en el modelo conceptual, se establecieron los resultados institucionales, ejes temáticos, ejes transversales y objetivos institucionales, que marcarán el rumbo de un Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- más cerca de los afiliados, derechohabientes y patronos.

# Misión

Somos la Institución autónoma encargada de aplicar el régimen de seguridad social, asegurando la protección económica y servicios de salud a la población protegida, de acuerdo a principios y valores institucionales, a través de la gestión transparente y eficiente.

# Visión

Ampliar y fortalecer la cobertura en protección económica y servicios de salud, a través de una sólida gobernanza, garantizando la solidez y sostenibilidad financiera.



### 2.3 Principios y valores institucionales

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social brinda servicios de atención médica y prestaciones pecuniarias bajo los siguientes principios y valores<sup>21</sup>.

#### 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 oportuna al afiliado y derechohabiente, por lo que los procesos y procedimientos deben ser ágiles y sencillos.

#### Valores institucionales

- **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 de los mismos.
- **Actitud de servicio**  
Actitud de agrado, compromiso y responsabilidad en la ejecución de las actividades cotidianas para con el afiliado y población protegida.
- **Lealtad**  
Evitar hacer comentarios infundados erróneos o prejuiciosos que

21/ Principios: La Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- en punto Vigésimosegundo, sesión extraordinaria J-34-05-18 de fecha 3 de mayo de 2018 aprobó la Política Preventiva de la Seguridad Social en Guatemala. Valores: La Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- mediante Acuerdo 1466 del 13 de enero de 2020 dictó el Código de Ética del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, donde se establecen los valores institucionales.

conlleven a la realización de actos desleales en contra del Instituto, sujetos de responsabilidad y asesores; asimismo, realizar las tareas diarias con esmero, compromiso y respeto, cumpliendo con la misión, visión, el presente Código y normativa interna del mismo.

- **Excelencia**

Todas las actividades a realizarse por los sujetos de responsabilidad y asesores del Instituto, se desarrollarán de forma óptima, eficaz y eficiente, buscando elevar el nivel de calidad en la atención médica y los servicios que se brindan a los afiliados y derechohabientes, así como dignificar la labor del seguro social.

- **Decoro**

Todos los sujetos de responsabilidad y asesores del Instituto deben actuar adecuadamente y dirigirse a todas las personas con el debido respeto y atención que merecen.

#### **2.4 Objetivos Institucionales**

La Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS–, Decreto 295 del Congreso de la República de Guatemala del 30 de octubre de 1946, establece como objetivos institucionales:

- Aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala y con fundamento en el artículo 100 de la Constitución Política de la República de Guatemala, un régimen nacional, unitario y obligatorio de seguridad social, de conformidad con el sistema de protección mínima.
- Brindar protección y beneficios en los riesgos de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, maternidad, enfermedades generales, invalidez, orfandad, viudedad, vejez, muerte (gastos de entierro); y, los demás que los reglamentos determinen<sup>22</sup>.

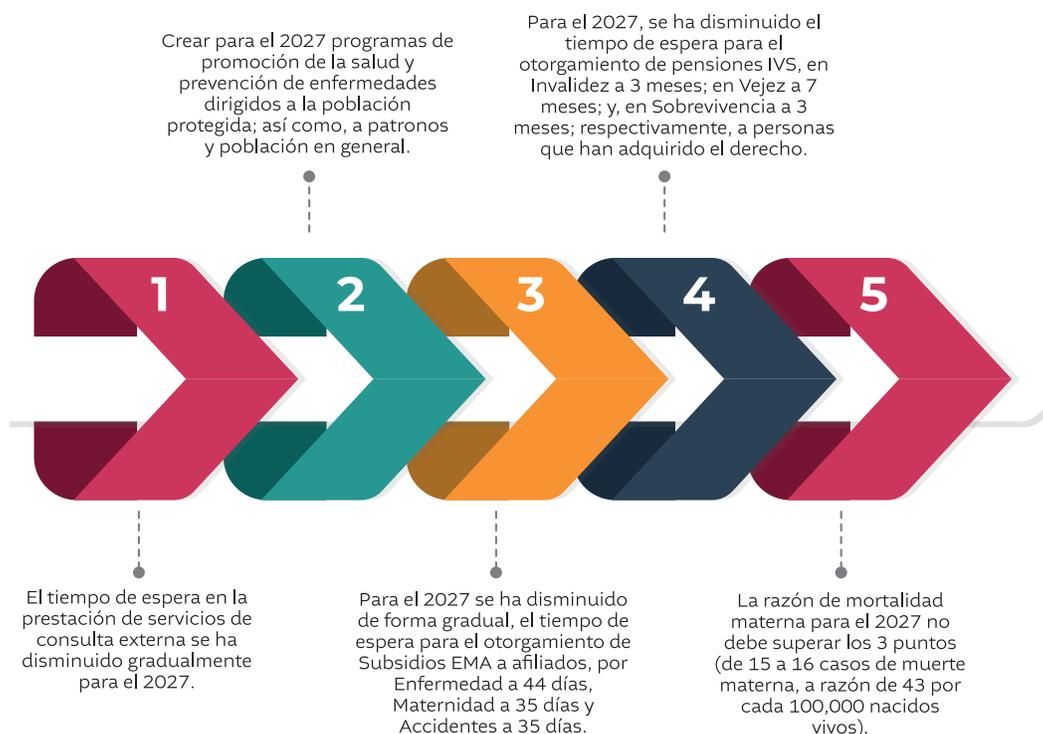
---

<sup>22</sup>/Ley Orgánica del IGSS Decreto 295, artículos 1, y del 28 al 37

## 2.5 Resultados institucionales

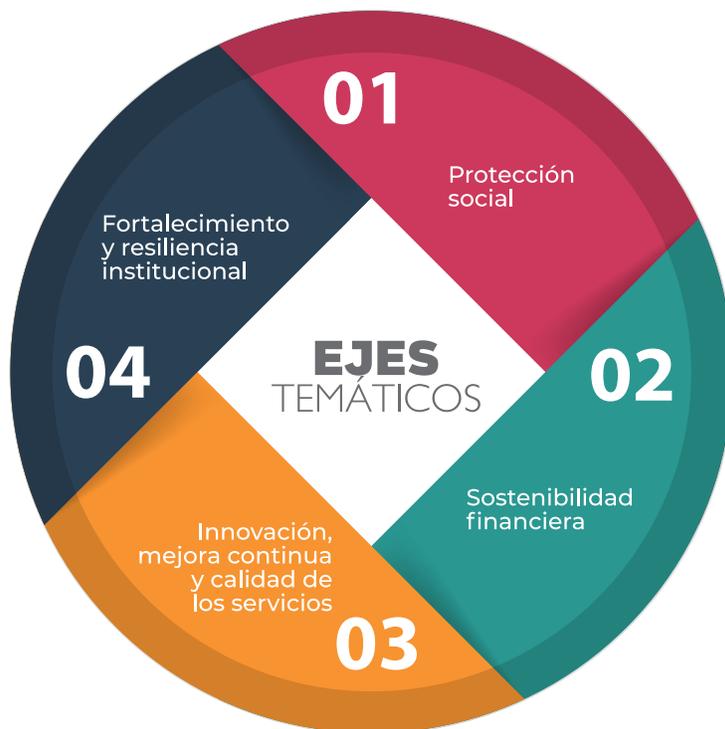
En cumplimiento a la metodología y lineamientos emitidos por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-, se formularon cinco resultados institucionales, cuatro de estos representan los ámbitos de cambios y mejoras ante las problemáticas identificadas en el modelo conceptual y, están enfocados a resolver una condición de interés de nuestros afiliados y derechohabientes, mismos que estarán sujetos a mediciones periódicas para determinar el avance y logro de dichos resultados. En cuanto al resultado de la razón de mortalidad materna este responde a un resultado estratégico de país, en concordancia a lo que establecen las Prioridades Nacionales de Desarrollo –PND-; así como, la Política General de Gobierno –PGG- 2020- 2024.

Esquema 5  
Resultados Institucionales



Fuente: Departamento de Planificación.

Esquema 6  
Ejes Temáticos del PEI 2023-2027



Fuente: Departamento de Planificación.

### 2.6 Ejes temáticos

Representan las grandes líneas orientadoras identificadas, que parten del análisis de situación y contribuyen a dirigir el rumbo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, inspirados en la misión, visión, objetivos institucionales y los resultados institucionales, buscando resolver una condición de interés de nuestros afiliados, derechohabientes y patronos.

Los cuatro ejes temáticos: i) Protección social, ii) Sostenibilidad financiera, iii) Innovación, mejora continua y calidad de los servicios; así como el eje iv) Fortalecimiento y resiliencia institucional, engloban los retos hacia los cuales el IGSS enfocará sus esfuerzos para ofrecer los servicios de salud y prestaciones pecuniarias en caso de Enfermedad, Maternidad y Accidentes (EMA); Invalidez, Vejez y Supervivencia (IVS) de forma oportuna.

**Eje temático 1****Protección Social**

De acuerdo a datos estadísticos de la Organización Internacional del Trabajo (2022), en la actualidad 4,000 millones de personas en todo el mundo carecen de protección social. Únicamente el 29% de la población mundial posee cobertura adecuada en materia de seguridad social y el 55% no tiene cobertura alguna.

Los cambios demográficos, la transición epidemiológica, las transformaciones del mercado laboral, entre otros factores, están llevando a los sistemas de seguridad social a desafíos estructurales que complican su viabilidad y el cumplimiento de sus objetivos a mediano y largo plazo (CIESS, 2015); en este contexto, la protección social como alternativa para el bienestar de las personas, comprende una serie de políticas y programas formulados para mitigar y evitar situaciones de pobreza y vulnerabilidad, abarcando una serie de beneficios en materia de salud y de ingresos que contemplan los sistemas de seguridad social contributivos y que ofrecen una amplia gama de servicios; en tal razón es necesario incrementar los esfuerzos por aumentar la cobertura de la seguridad social en Guatemala y cómo ésta se relaciona directamente con el desarrollo humano.



**Eje temático 2****Sostenibilidad financiera**

Para el presente PEI, se entiende por Sostenibilidad Financiera como un concepto integral y amplio, que abarca el equilibrio financiero del sistema, la suficiencia de beneficios y prestaciones para los afiliados, beneficiarios y pensionados, además de poder brindar una cobertura adecuada y óptima de la población guatemalteca por medio de los programas de la Seguridad Social.

Es importante que el Instituto cuente con mecanismos que garanticen la sostenibilidad financiera, que le permita cumplir con la demanda de servicios de los empleadores, afiliados y derechohabientes sin comprometer las necesidades o la demanda de los servicios de los usuarios futuros y sobre todo que tenga las capacidades necesarias para reaccionar ante las amenazas inesperadas.

**Eje temático 3****Innovación, mejora continua y calidad de los servicios**

Las instituciones de seguridad social a nivel internacional están redefiniendo sus políticas y estrategias con el objetivo de dar respuesta a las crecientes necesidades de los trabajadores.

La eficiencia y flexibilidad están vinculadas al impulso de la transformación de las infraestructuras de servicios, las mejoras de los servicios para fines específicos están dando paso a estrategias de transformación, que están aprovechando al menos tres estrategias de gobernanza:

digital, colaborativa y el desarrollo de una administración basada en datos; todo ello, con el objetivo de lograr una seguridad social mejorada y más inteligente, rápida, transparente y con mayor capacidad de respuesta.

Este eje sustantivo comprende dar un salto cuantitativo y cualitativo de los actuales servicios que otorga el Instituto, haciéndolos eficientes, eficaces; y por consiguiente, atractivos para los afiliados, derechohabientes, pensionados, patronos y población en general, incluyendo el componente de infraestructura, sin asociar este, a la idea de infraestructura gris, sino incluyendo nuevas categorías de proyectos, y que redundan en el fortalecimiento de la capacidad instalada, desconcentrada y descentralizada, acercando los servicios a los afiliados y derechohabientes sobre la base de consideraciones geográficas, demográficas y culturales.

**Eje temático 4****Fortalecimiento y resiliencia institucional**

El fortalecimiento institucional es el equilibrio eficiente entre la administración de recursos, los acuerdos institucionales, el desarrollo de capacidades y el contexto con el cual se establecen relaciones con el fin de cumplir los objetivos y metas. La resiliencia institucional está definida como la capacidad que tienen las instituciones para alcanzar y mejorar sus resultados a lo largo del tiempo, de forma creíble, legítima y adaptable, tiene relación con la capacidad para gestionar los cambios internos o externos que estas afrontan.

Este eje temático busca que el Instituto desarrolle capacidades en su conjunto, reconociendo el potencial de participación que tienen los integrantes, las personas, en la construcción del desarrollo sostenible. Así mismo, se anticipe a las amenazas potenciales, afronte con eficacia los acontecimientos inesperados y aprenda de ellos, para producir una capacidad dinámica enfocada a innovar continuamente y adaptarse con rapidez a los cambios del entorno.

## 2.7 Ejes transversales

Estos se constituyen como los elementos fundamentales enfocados a promover la mejora continua de la gestión en toda la estructura administrativa y organizativa de la Institución, de aplicación transversal, para que integralmente todas las acciones y decisiones sean enfocadas a un solo fin, es decir, a satisfacer una condición de interés del afiliado, derechohabiente, patrono y población en general.

El propósito de los cinco ejes transversales: i) Buen trato personal al usuario, ii) Transformación digital, iii) Comunicación y cultura de la Seguridad Social, iv) Transparencia y rendición de cuentas, v) Administración y evaluación del riesgo, impactarán directamente en el logro de los resultados institucionales, los cuales fueron formulados en función de otorgar a los afiliados y derechohabientes los servicios de salud y prestaciones económicas de forma oportuna y transparente.

Esquema 7  
Ejes Transversales del PEI 2023-2027



Fuente: Departamento de Planificación.

**Eje Transversal 1****Buen trato personal al usuario**

“El Buen Trato se define en las relaciones con otro (y/o con el entorno) y se refiere a las interacciones (con ese otro y/o con ese entorno) que promueven un sentimiento mutuo de reconocimiento y valoración.”<sup>20</sup> Esta definición es un eje fundamental hacia la persona, basado en el respeto y la dignidad del ser humano, promueve una educación para la vida y la paz que incentiva valores morales y éticos generando una conciencia colectiva.

En este contexto el Instituto debe desarrollar una cultura del buen trato a sus usuarios internos y externos, de respeto, amabilidad, cortesía, reconocer las necesidades de las personas, consideración y empatía entre autoridades y personal en general de la institución, así como a los afiliados, derechohabientes, pensionados, patronos y población en general; que implique el buen comportamiento y actitud que promueva una convivencia armoniosa, lo que conllevará a un buen trato en las buenas relaciones interpersonales.

---

20/ Cultura del Buen Trato hacia personas Adultas Mayores  
Una Guía, página 8 BUEN TRATO LA EXPERIENCIA EN OTROS  
PAISES

**Eje Transversal 2****Transformación digital**

De acuerdo a la Asociación Internacional de la Seguridad Social –AISS– “las instituciones de seguridad social se enfrentan a un entorno exigente y en rápida evolución. A fin de responder a los ambiciosos objetivos de cobertura de la seguridad social, a los rápidos cambios sociales, demográficos y del mercado de trabajo, y a las necesidades de unos ciudadanos cada vez más autónomos en el ámbito digital, es preciso que las instituciones transformen sus procesos operativos fundamentales.”<sup>21</sup>

Para la transformación de los procesos es necesario apoyarse en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), sin embargo, “la transformación digital no concierne exclusivamente a las TIC, sino que también implica cambios en la interacción entre las tecnologías y los recursos humanos en todos los procesos operativos y de gobernanza. Lo que se pretende con la transformación digital es establecer una nueva relación entre el público y las instituciones de seguridad social, basada en una mayor libertad de elección personal y autonomía para realizar operaciones.”<sup>22</sup>

En ese sentido, para llevar a cabo la transformación digital en el IGSS implica tomar en cuenta a los afiliados y derechohabientes donde se asegure la relación positiva entre las los usuarios y la Institución. Lo anterior, debe estar en concordancia con la buena gobernanza y pensando siempre en la mejora continua.

---

21/ <https://www1.issa.int/es/events/ICT2022>  
22/ Idem

**Eje Transversal 3****Comunicación y cultura de la seguridad social**

Dentro de las directrices de la Asociación Internacional de la Seguridad Social –AISS– sobre la Buena Gobernanza, establece que la comunicación eficaz es una función que deberá implicar a las partes interesadas internas y externas en la ejecución del mandato institucional. Por lo que es importante que esta sirva como herramienta estratégica para crear una cultura de seguridad social basada en los derechos y las responsabilidades<sup>23</sup>.

Por lo que es importante establecer una buena comunicación de manera interna y externa a todos los niveles de la institución, a los afiliados, derechohabientes, patronos y población en general; y, que permitan crear valor público y fomentar una cultura de seguridad social en la población guatemalteca.

**Eje Transversal 4****Transparencia y rendición de cuentas**

Estos elementos están estrechamente vinculados, por lo que la transparencia es colocar a disposición de la población la información de manera oportuna, en tal razón la rendición de cuentas implica transparencia, a su vez promueve la honestidad, la integridad y contribuyen a las acciones que realiza el Instituto.

<sup>23</sup>/ Directrices de la AISS Buena Gobernanza 2019. Obtenido de [www.issa.int/excellence](http://www.issa.int/excellence)

El Instituto, mediante el fortalecimiento y desarrollo de mecanismos de integridad y transparencia administrativa en la prevención de posibles actos de corrupción, a través de investigación administrativa y supervisión; y, sobre todo la rendición de cuentas, logrará incrementar la eficiencia en el otorgamiento de los servicios, basados en la ética, buen trato, valores y principios institucionales.

**Eje Transversal 5****Administración y evaluación del riesgo**

El Instituto deberá administrar y evaluar los diferentes tipos de riesgos dentro del entorno interno y externo que puedan afectar el logro de los objetivos, así como de los resultados esperados y que impidan el funcionamiento para una buena gobernanza en el cumplimiento de lo que establece su mandato legal, por lo que es relevante la identificación de eventos potenciales que puedan afectar a la entidad para establecer acciones y medidas de prevención y mitigación de los mismos.

*"...es importante establecer una buena comunicación a todos los niveles de la institución, a los afiliados, derechohabientes, patronos y población en general; y, que permitan crear valor público y fomentar una cultura de seguridad social en la población guatemalteca."*



### 2.8 Objetivos estratégicos

Partiendo de la misión, visión, objetivos institucionales y resultados institucionales, el presente Plan Estratégico Institucional -PEI- 2023-2027 establece cinco (5) Objetivos Estratégicos con sus estrategias y metas, las cuales fueron formuladas con el propósito de resolver una condición de interés de nuestros afiliados y beneficiarios, y brindarles servicios de salud y prestaciones pecuniarias de manera oportuna y eficiente.

Esquema 7  
Objetivos Estratégicos del PEI



Fuente: Departamento de Planificación.



## **Objetivo 1**

Ampliar integralmente la cobertura

## 1. Ampliar integralmente la cobertura

La seguridad social es un derecho humano básico, como se afirma en el artículo 22 de la Declaración Universal de Derechos Humanos: “Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la seguridad social”. Este derecho constituye la primera fuente de legitimidad para la extensión de la cobertura de seguridad social a todos.

El fin de este objetivo estratégico es proporcionar “protección social para todos”, actualmente la población afiliada al IGSS representa el 20% total de la Población Económicamente Activa –PEA-, que registra el Banco Mundial para el país, derivado de este porcentaje, el Instituto busca ampliar la cobertura mediante las siguientes áreas de oportunidad:

- Incorporar a la totalidad de la población que por mandato legal le corresponde cubrir.
- Promover la cultura de seguridad social en los diferentes sectores de la sociedad.

Lo anterior se garantizará mediante la implementación de un Plan Institucional de Ampliación de Cobertura que garantice un crecimiento ordenado de los programas institucionales, ampliar la prestación de servicios que incluya el componente de infraestructura (capacidad instalada), así como también la incorporación de manera progresiva de grupos de difícil acceso.

Todo el enfoque anteriormente descrito, contribuirá sustancialmente a alcanzar la visión institucional que busca ampliar y fortalecer la cobertura en protección económica y en servicios de salud, a partir de los criterios de innovación, eficiencia y sostenibilidad financiera institucional.



## OBJETIVO 1 | AMPLIAR INTEGRALMENTE LA COBERTURA

Estrategias	Metas	Dependencia rectora
<p><b>E1:</b> Asegurar la incorporación de la población trabajadora formal al Seguro Social.</p>	<p><b>Meta 1:</b> Afiliar progresivamente durante el quinquenio, alcanzando en el año 2027, el 90% de trabajadores según normativa institucional vigente.</p>	
<p><b>E2:</b> Ampliar de manera integral la cobertura de la Seguridad Social.</p>	<p><b>Meta 1:</b> Cubrir nuevos grupos poblacionales, a partir del 2025, cumpliendo el 100% de la meta establecida para cada año en el Plan Institucional de Ampliación de Cobertura de la Seguridad Social.</p>	Subgerencia Financiera
<p><b>E3:</b> Promoción de la cultura de la Seguridad Social en la sociedad guatemalteca.</p>	<p><b>Meta 1:</b> A partir del 2024, impulsar la Cultura de Seguridad Social alcanzando el 5% interanual de trabajadores, patronos, estudiantes y distintos sectores productivos.</p> <p><b>Meta 2:</b> A partir del 2025, gestionar la inclusión de la Cultura de Seguridad Social en el curriculum nacional base.</p>	Subgerencia de Planificación y Desarrollo



## **Objetivo 2**

Garantizar la sostenibilidad y solidez financiera

## 2. Garantizar la sostenibilidad y solidez financiera

Con el fin de respaldar los compromisos y obligaciones adquiridas con la población afiliada, beneficiaria y pensionada del Instituto, es de vital importancia garantizar la sostenibilidad y solidez financiera a corto, mediano y largo plazo de los programas que administra el IGSS.

Para alcanzar este objetivo se requiere de políticas institucionales y acciones ligadas a fortalecer e implementar mecanismos efectivos de recaudación y cobranza de las contribuciones laborales y patronales a la Seguridad Social, para el sector público y privado, optimización y racionalización del gasto, optimización del portafolio de inversiones y especialmente deben considerarse los aspectos del equilibrio actuarial de los programas EMA e IVS.

Todo el enfoque anteriormente descrito, contribuirá sustancialmente a alcanzar la visión institucional que busca ampliar y fortalecer la cobertura en protección económica y en servicios de salud, a partir de los criterios de innovación, eficiencia y sostenibilidad financiera institucional.



## OBJETIVO 2 | GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD Y SOLIDEZ FINANCIERA

Estrategias	Metas	Dependencia rectora
<b>E1:</b> Fortalecer mecanismos de recaudación de contribuciones laborales, patronales y el aporte del Estado a la Seguridad Social.	<b>Meta 1:</b> A partir del 2023, incrementar anualmente 6% los ingresos por contribuciones a la seguridad social.	Subgerencia Financiera
	<b>Meta 2:</b> Implementar propuestas anuales para incrementar los aportes y recuperar los compromisos pendientes con el Instituto por concepto de contribuciones del Estado como Patrono, Estado como tal y sus Clases Pasivas.	Gerencia
<b>E2:</b> Fortalecer la calidad del gasto.	<b>Meta 1:</b> Para el 2024, consolidar en una Política de calidad del gasto, lineamientos innovadores y existentes que fortalezcan la optimización de recursos institucionales.	Subgerencia Financiera
<b>E3:</b> Colocar las Inversiones en condiciones de seguridad, rendimiento y liquidez.	<b>Meta 1:</b> A partir del año 2023 incrementar los ingresos por intereses del portafolio de inversiones en 5% promedio de los porcentajes de variación anual acumulado.	Gerencia
<b>E4:</b> Fortalecer la solidez y sostenibilidad financiera y actuarial de los programas que administra el Instituto.	<b>Meta 1:</b> Durante el quinquenio, extender el período del punto de equilibrio financiero y actuarial de los programas institucionales.	Gerencia



### **Objetivo 3**

Otorgar servicios de salud integrales y oportunos

### 3. Otorgar servicios de salud integrales y oportunos

Partiendo de la definición de la Organización Mundial de la Salud (OMS): «La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades», concepto que en principio marca la integralidad del abordaje de la salud, que debe verse reflejado en un modelo integral que incluya la prevención de la enfermedad, la promoción de la salud y la ejecución de estrategias como la Atención Primaria en Salud de manera transversal. Todo ello, no significa abandonar por completo, la práctica de la atención de la enfermedad o el daño.

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social contribuye a proporcionar a sus afiliados y beneficiarios el acceso a servicios de salud, como uno de los pilares de la institución, lo cual motiva a alinear las acciones estratégicas, tácticas y operativas para brindar dichos servicios de manera oportuna y que estos sean de calidad.

La salud se plantea como un proceso integral, vinculado a condiciones socioeconómicas, culturales y ambientales con las que el afiliado y su familia interactúan permanentemente, en una relación de determinación de su proceso salud-enfermedad.

La relación de la salud con la educación, el trabajo y sus condiciones, los niveles de pobreza, estilos de vida, entre otros dan cuenta de la importancia de la intersectorialidad, valorando la responsabilidad de la conservación o recuperación de la salud de una población, más allá de una responsabilidad exclusiva del sector salud.

La integralidad de las intervenciones en salud, debe enmarcarse en una lógica operativa, igualmente integral, que signifique la funcionalidad efectiva de la red de servicios, establecida en niveles de atención, que tenga como principio acercar los servicios al afiliado o beneficiario y la consideración de la optimización de los recursos institucionales.

Las estrategias y mecanismos de prestación de servicio deben basarse en el análisis de datos e información, producto de la inteligencia sanitaria, según el crecimiento segmentado de la demanda, la integración de modalidad de atención con apoyo en tecnología sanitaria, la optimización y el fortalecimiento de la capacidad instalada, considerando las opciones que brinden mayor efectividad costo-beneficio.

De esta forma las acciones que estará realizando el Instituto estarán enfocadas a la disminución gradual del tiempo de espera en la prestación de servicios en consulta externa; así como, a los resultados institucionales vinculados a la creación de programas de promoción de salud y prevención de enfermedades y a la reducción de la mortalidad materna que además de ser una prioridad de carácter nacional se ha convertido en uno de los principales resultados institucionales.

*"La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades"*

## | OBJETIVO 3 OTORGAR SERVICIOS DE SALUD INTEGRALES Y OPORTUNOS

Estrategias	Metas	Dependencia rectora
<p><b>E1:</b> Desarrollo del marco estratégico para fortalecer la atención de la salud.</p>	<p><b>Meta 1:</b> Elaborar en un 100%, para el 2023, una Política de Atención de la Salud del IGSS, basada en criterios de atención primaria en salud, redes integradas de servicios de salud y medicina familiar.</p> <p><b>Meta 2:</b> Actualizar, para el 2024, el Modelo de Atención de la Salud del IGSS, con enfoque en la Atención Primaria en Salud, redes integradas de servicios de salud y medicina familiar.</p>	<p>Subgerencia de Planificación y Desarrollo</p>
<p><b>E2:</b> Generar las condiciones que favorezcan la prestación de servicios de salud de manera eficiente.</p>	<p><b>Meta 1:</b> Garantizar, a partir del 2024, la disponibilidad de al menos 95% de tecnologías sanitarias pertinentes, para los niveles y categorías de servicios de atención de la salud.</p> <p><b>Meta 2:</b> A partir del 2024, desarrollar el mecanismo de gestión de la información, basado en inteligencia sanitaria para la toma de decisiones.</p> <p><b>Meta 3:</b> A partir del año 2024, reducir progresivamente el tiempo de espera en la prestación de los servicios de salud.</p>	<p>Subgerencia de Prestaciones en Salud</p>
<p><b>E3:</b> Desarrollar mecanismos que contribuyan a la prestación integral de los servicios de salud.</p>	<p><b>Meta 1:</b> Actualizar e implementar en el quinquenio, Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) en las actividades clínicas.</p>	
<p><b>E4:</b> Impulsar una cultura de salud preventiva.</p>	<p><b>Meta 1:</b> Durante el quinquenio, institucionalizar programas de promoción de la salud, enfocados en la población por ciclos de vida.</p> <p><b>Meta 2:</b> Durante el quinquenio, institucionalizar los programas de prevención, a partir de la carga global de la enfermedad común, ocupacional y accidentes, para reducir los riesgos en salud.</p>	



## **Objetivo 4**

Otorgar protección económica oportuna

#### 4. Otorgar protección económica oportuna

La Economía Preventiva como marco conceptual permite una visión sistémica para diseñar, implementar y evaluar políticas, planes y proyectos, especialmente en el ámbito de la protección económica, a partir de un enfoque transversal lo que permite prevenir y anticipar riesgos que enfrentan las sociedades modernas; así como, proponer soluciones óptimas, dinámicas, y flexibles (inter temporales).

En este contexto están inmersos los sistemas de pensiones y prestaciones económicas considerando su viabilidad y los retos que traen implícitos los cambios en la sociedad y por ende el cumplimiento de sus objetivos en el tiempo.

Desde la perspectiva de la economía preventiva, se entiende por otorgamiento de la protección económica oportuna el conjunto de medidas relacionadas con la administración eficiente y eficaz en materia de prestaciones en dinero del Programa de Invalidez, Vejez y Supervivencia -IVS- y del programa de Enfermedad, Maternidad y Accidentes -EMA-, cuyas ventanas de oportunidad identificadas en este objetivo están ligadas a:

- La implementación de Tecnologías de información y Comunicación -TIC´s-
- A la optimización de los tiempos de respuesta, e implementación de un nuevo modelo de atención al afiliado y derechohabiente.

En este sentido, el Instituto a partir del reto que representa el otorgamiento de la protección económica oportuna, identifica dentro de su cadena de resultados, la disminución gradual del tiempo de espera para el otorgamiento de subsidios a los afiliados por Enfermedad, Maternidad y Accidentes -EMA- así como la disminución del tiempo de espera para el otorgamiento de pensiones en Invalidez, Vejez y Supervivencia -IVS-.



## OBJETIVO 4 | OTORGAR PROTECCIÓN ECONÓMICA OPORTUNA

Estrategias	Metas	Dependencia rectora
<p><b>E1:</b> Transformación del modelo de atención para el otorgamiento de prestaciones en dinero del programa IVS que asegure la protección económica, garantizando la renta continua oportuna a la población afiliada y beneficiaria.</p>	<p><b>Meta 1:</b> Durante el quinquenio disminuir progresivamente a 3 meses el tiempo para el otorgamiento de pensiones del riesgo de Invalidez.</p>	
<p><b>E2:</b> Transformación del modelo de atención para el otorgamiento de prestaciones en dinero del programa EMA que asegure la protección económica oportuna a la población afiliada y beneficiaria.</p>	<p><b>Meta 2:</b> Durante el quinquenio disminuir progresivamente a 7 meses el tiempo para el otorgamiento de pensiones del riesgo de Vejez.</p>	
	<p><b>Meta 3:</b> Durante el quinquenio disminuir progresivamente a 3 meses el tiempo para el otorgamiento de pensiones del riesgo de Sobrevivencia.</p>	
	<p><b>Meta 1:</b> Durante el quinquenio disminuir progresivamente a 44 días el tiempo para el otorgamiento de subsidios del riesgo Enfermedad.</p>	Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias
	<p><b>Meta 2:</b> Durante el quinquenio disminuir progresivamente a 35 días el tiempo para el otorgamiento de subsidios del riesgo Maternidad.</p>	
	<p><b>Meta 3:</b> Durante el quinquenio disminuir progresivamente a 35 días el tiempo para el otorgamiento de subsidios del riesgo Accidentes.</p>	



## **Objetivo 5**

Fortalecer la gobernanza y gestión institucional

## 5. Fortalecer la gobernanza y gestión institucional

La Asociación Internacional de la Seguridad Social -AISS-, define la gobernanza para la administración de la seguridad social, “como la manera en que la autoridad designada hace uso de sus facultades para conseguir los objetivos de la institución, incluso de sus poderes para formular, aplicar e introducir nuevas políticas, normas, sistemas y procesos en la organización, y para captar la participación y el compromiso de las partes interesadas”<sup>24</sup>.

Para garantizar el otorgamiento de los servicios de atención médica y las prestaciones económicas, el logro de los objetivos institucionales y estratégicos del presente PEI, es fundamental que mediante una buena gobernanza innovadora se transforme la gestión institucional del IGSS; por lo que, es importante plantear políticas y acciones para reconocer la labor y entrega del recurso humano en otorgar los servicios del instituto.

Es importante fortalecer el conocimiento y fomentar una cultura de Seguridad Social en las instituciones del Organismo Ejecutivo y en la población en general, lo que requiere de alianzas con instituciones del país; asimismo, se deben establecer lazos con organismos nacionales e internacionales para la transferencia de conocimientos y de buenas prácticas en seguridad social a través de la cooperación nacional e internacional.

Todo el enfoque anteriormente descrito, contribuirá sustancialmente a alcanzar la visión institucional que busca ampliar y fortalecer la cobertura en protección económica y en servicios de salud, a partir de los criterios de innovación, eficiencia y sostenibilidad financiera institucional.

24/ Directrices de la AISS Buena Gobernanza 2019. Obtenido de [www.issa.int/excellence](http://www.issa.int/excellence)



## OBJETIVO 5 FORTALECER LA GOBERNANZA Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

Estrategias	Metas	Dependencia rectora
<p><b>E1:</b> Desarrollar la Cultura de Buena Atención Personal.</p>	<p><b>Meta 1:</b> A partir del 2024 institucionalizar la "Cultura del Buen Trato Personal", dirigida a usuarios internos y externos.</p>	<p>Gerencia</p>
<p><b>E2:</b> Fortalecer la gestión administrativa para otorgar al afiliado, patrono y derechohabiente los servicios de salud y prestaciones pecuniarias, de manera eficiente, eficaz y oportuna.</p>	<p><b>Meta 1:</b> Durante el quinquenio actualizar e implementar progresivamente, en todos los niveles administrativos del Instituto, el 100% de las Directrices de la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS) vigentes y aplicables al Instituto.</p> <p><b>Meta 2:</b> Para el 2024 Institucionalizar al 100% la Guía de buenas prácticas de Gobierno Corporativo Institucional.</p>	
<p><b>E3:</b> Integrar la metodología de arquitectura institucional como instrumento para el desarrollo e innovación de los procesos en el Instituto.</p>	<p><b>Meta 1:</b> A partir del 2024, implementar progresivamente la gestión por procesos a nivel institucional, hasta alcanzar en el año 2027 el 100%, priorizando los procesos críticos.</p> <p><b>Meta 2:</b> En el período 2023-2027 institucionalizar al 100% la gestión por proyectos del Instituto.</p>	<p>Subgerencia de Planificación y Desarrollo</p>
<p><b>E4:</b> Fortalecer la infraestructura tecnológica para la trazabilidad e interconexión de los distintos sistemas informáticos del Instituto.</p>	<p><b>Meta 1:</b> A partir del 2024, automatizar progresivamente, hasta alcanzar en el año 2027, el 100% de los procesos críticos de los servicios que se brindan a la Población Protegida, aplicando las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's).</p>	<p>Subgerencia de Tecnología</p>
<p><b>E5:</b> Desarrollo e innovación en la gestión del recurso humano.</p>	<p><b>Meta 1:</b> Para el 2027 implementar en un 100% la Política de capital humano.</p>	<p>Subgerencia de Recursos Humanos</p>
<p><b>E6:</b> Integración del registro de información individual de afiliados y beneficiarios de la Seguridad Social para mejorar tiempos de respuesta y la toma de decisiones.</p>	<p><b>Meta 1:</b> Para el 2027 desarrollar al 100% el registro único de afiliados y beneficiarios.</p>	<p>Gerencia</p>

Estrategias	Metas	Dependencia rectora
<b>E7:</b> Establecer el modelo de información de comunicación estratégica interna y externa.	<b>Meta 1:</b> Para el 2025 implementar al 100% una Política de Divulgación de Información interna y externa.	Subgerencia Administrativa
<b>E8:</b> Optimizar el proceso para garantizar la adquisición de insumos, bienes y servicios.	<b>Meta 1:</b> Para el 2024 implementar el 100% el modelo integral de gestión administrativa para la adquisición de insumos, bienes y servicios.	
<b>E9:</b> Fortalecer la transparencia Institucional a través de mecanismos e instrumentos técnicos.	<b>Meta 1:</b> Para el 2025 consolidar e implementar al 100% el Portafolio de Transparencia.	Subgerencia de Integridad y Transparencia Administrativa
<b>E10:</b> Fortalecer la estabilidad institucional a través de la gestión integral de riesgos y el control interno para la prevención de riesgos en la gestión institucional.	<b>Meta 1:</b> Para el 2024 elaborar e implementar al 100% una Política de gestión de riesgos. <b>Meta 2:</b> Durante el quinquenio institucionalizar al 100% la Gestión Ambiental en el Instituto.	Gerencia
<b>E11:</b> Mejorar la atención a los afiliados a través de la modernización de la infraestructura crítica.	<b>Meta 1:</b> A partir del 2024, ampliar la infraestructura crítica para prestación de servicios.	Subgerencia de Planificación y Desarrollo
	<b>Meta 2:</b> Implementar a partir del 2024, un Modelo de Mantenimiento integral de infraestructura.	Subgerencia Administrativa
<b>E12:</b> Fortalecer y generar alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales, en el ámbito de Seguridad Social.	<b>Meta 1:</b> Incrementar un 10% interanual el número de gestiones que propicien la participación del Instituto y vinculación a nivel nacional e internacional en eventos, actividades y procesos, para el buen desarrollo de las funciones y objetivos del Instituto.	Subgerencia de Planificación y Desarrollo



Tabla 3  
Vinculación institucional (PND\*/PGG\*\*) con Resultados Institucionales

Vinculación Institucional	
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta estratégica de Desarrollo
Acceso a Servicios de Salud	<b>MED 3:</b> Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud, esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguras, eficaces, asequibles y de calidad para todos.
Reducción de la pobreza y protección social	<b>MED 2:</b> Implementar sistemas y medidas de protección social para todos nacionalmente apropiadas, incluidos pisos, y para el año 2030 lograr una cobertura sustancial de los pobres y los vulnerables.

Fuente: Análisis del Departamento de Planificación, con base a la Caja Herramientas Planificación 2024, SEGEPLAN  
 \* PND: Prioridades Nacionales de Desarrollo  
 \*\*PGG: Política General de Gobierno 2020-2024

99 metas (16 + 83)		Política General de Gobierno 2020-2024		Resultado Institucional				
		Pilar	Objetivo Social	Descripción del Resultado	Nivel del resultado			Nombre del Indicador
					Final	Intermedio	Inmediato	
<b>Meta E2P3M1:</b> Reducir la tasa de mortalidad materna en cinco puntos porcentuales anuales, iniciando en 2015		4.2 Desarrollo Social	4.2.2.1 Mejorar la calidad de vida de los guatemaltecos, especialmente de los grupos más vulnerables y familias que se encuentran en estado de pobreza y pobreza extrema, por medio de la provisión y facilitación efectiva y oportuna de la infraestructura social priorizada en educación, salud, nutrición y vivienda popular.	La razón de mortalidad materna para el 2027 no debe superar los 3 puntos (de 15 a 16 casos de muerte materna, a razón de 43 por cada 100,000 nacidos vivos).	X			Razón de mortalidad materna.
<b>Meta E2P3M2:</b> Para el año 2032, reducir la tasa de mortalidad infantil en veinticinco puntos.				El tiempo de espera en la prestación de servicios de consulta externa se ha disminuido gradualmente para el 2027.	X			Tiempo promedio de espera en la programación de citas de consulta externa.
<b>Meta O2.1:</b> Para 2030, poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones vulnerables, incluidos los lactantes, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año.				Crear para el 2027 programas de promoción de la salud y prevención de enfermedades dirigidos a la población protegida; así como, a patronos y población en general.	X			Cantidad de programas creados e implementados.
<b>Meta E2P3M3:</b> Para el año 2032, reducir la tasa de mortalidad en la niñez en treinta puntos.				Para el 2027 se ha disminuido de forma gradual, el tiempo de espera para el otorgamiento de Subsidios EMA a afiliados, por Enfermedad a 44 días, Maternidad a 35 días y Accidentes a 35 días.	X			Tiempo promedio de espera en el otorgamiento de subsidios EMA.
<b>Meta O3.8:</b> Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos.				Para el 2027, se ha disminuido el tiempo de espera para el otorgamiento de pensiones IVS, en Invalidez a 3 meses; en Vejez a 7 meses; y, en Sobrevivencia a 3 meses; respectivamente, a personas que han adquirido el derecho.	X			Tiempo promedio de espera en el otorgamiento de pensiones IVS.
<b>Meta O1.3:</b> Implementar a nivel nacional sistemas y medidas apropiados de protección social para todos, incluidos niveles mínimos, y, de aquí a 2030, lograr una amplia cobertura de las personas pobres y vulnerables.								

# Capítulo III

## Seguimiento y Evaluación del PEI 2023-2027

A través de actividades de control interno en el seguimiento de los avances para el logro de objetivos, del monitoreo de indicadores; y, mediante una evaluación oportuna y con instrumentos normados permitirá a las autoridades del Instituto tomar decisiones gerenciales y oportunas que propicien realizar modificaciones o ajustes necesarios, para el cumplimiento del PEI.

La Subgerencia de Planificación y Desarrollo, a través del Departamento de Planificación, en cumplimiento a sus funciones realizará el seguimiento y evaluación al Plan Estratégico Institucional -PEI- 2023-2027; este proceso, será desarrollado a partir de un ejercicio de análisis objetivo con base a la información verificable de los avances del cumplimiento de las metas del PEI, que proporcionen las dependencias rectoras y corresponsables.

### 3.1 Seguimiento

Se efectuará de manera continua mediante el monitoreo de indicadores del PEI y en el primer semestre de cada año se preparará un informe de seguimiento que será elevado en su orden, a Gerencia y a la Junta Directiva del Instituto, con la finalidad que conozcan avances del PEI.

### 3.2 Evaluación

Esta se realizará anualmente, para el efecto se presentará un informe a Gerencia y luego a la Junta Directiva del Instituto, con el objetivo de contar con información que permita tomar decisiones oportunas y de ser el caso, realizar modificaciones o ajustes necesarios para el cumplimiento del PEI.



# | Capítulo IV

## Vinculación del Plan Estratégico Institucional -PEI- 2023-2027 con la Planificación Operativa Anual -POA-

El Plan Estratégico Institucional –PEI- 2023-2027 establece la ruta a seguir del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS- para el siguiente quinquenio; y, será la base para elaborar y desarrollar acciones y proyectos que permitan el logro de los resultados institucionales y objetivos estratégicos.

La Gerencia y Subgerencias de Instituto, con sus equipos de trabajo, deberán elaborar y aprobar un "Plan de acción para la implementación del PEI 2023-2027", como un instrumento en el que se determinen específicamente las acciones estratégicas necesarias que se materializarán a través de las intervenciones (Productos y Subproductos) en los Planes Operativos Anuales, para el cumplimiento y logro del PEI.

El PEI guiará la gestión estratégica y administrativa del Instituto, y se operativizará en el Plan Operativo Anual –POA- para garantizar la mejora continua y transformación del IGSS; por lo que, para la efectiva ejecución de estos instrumentos, es importante el compromiso e involucramiento de las máximas autoridades de cada unidad médica y administrativa, conjuntamente con sus diferentes equipos técnicos de las áreas que las conforman.



## Referencias Bibliográficas

-AISS-, A. I. (2019). Directrices de la AISS Buena Gobernanza. Obtenido de [www.issa.int/excellence](http://www.issa.int/excellence)

-AISS-, A. I. (2021). "Prioridades para la seguridad social" (Tendencias, desafíos y soluciones) AMÉRICAS 2021. 60.

Armijo, M., & Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), C. E. (junio de 2011). "Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público". Santiago de Chile.

CEPAL. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Santiago, Chile.

CISS. (2015). Economía Preventiva: Un nuevo horizonte. México: Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS).

Godet, M. (abril de 2000). "LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA" Cuaderno No. 5. Cuarta edición actualizada, 108. España.

Guatemala, C. d. (30 de octubre de 1946). Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Decreto 295.

Guatemala, C. d. (26 de noviembre de 2016). Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado 2017. Decreto 50/2016. Guatemala.

-IGSS-, I. G. (3 de mayo de 2017). Acuerdo de Gerencia 15/2017. Implementación del Presupuesto por Resultados (PpR). Guatemala.

-IGSS-, I. G. (3 de mayo de 2018). Política Preventiva de la Seguridad Social en Guatemala. Guatemala.

-IGSS-, I. G. (2020). Acuerdo 1466 de Junta Directiva "Código de Ética del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social". Guatemala.

-IGSS-, I. G. (2021). Informe Anual de labores 2021. Guatemala.

-IGSS-, I. G. (2021). Portafolio de Servicios IGSS. Guatemala.

-OIT. (2022). Proteccion Social.

Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (2018). Plan Estratégico Institucional 2018-2032. [https://www.isdmguatemala.org/wpcontent/uploads/2019/03/Plan\\_Estrategico\\_MSPASnov2018.pdf](https://www.isdmguatemala.org/wpcontent/uploads/2019/03/Plan_Estrategico_MSPASnov2018.pdf)

-Segeplan-, M. d. (2013). GUÍA CONCEPTUAL DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO POR RESULTADOS PARA EL SECTOR PÚBLICO DE GUATEMALA "GESTIÓN POR RESULTADOS". Guatemala.

-Segeplan-, S. d. (2022). Guía para la elaboración de PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES. Guatemala: Segeplan

-Segeplan-. (2017). Guía para Formulación de Políticas Públicas, versión actualizada. Guatemala.





# Coordinación técnica

## Departamento de Planificación

M.Sc. Lic. Douglas Osbelt Méndez Vásquez  
Jefe del Departamento de Planificación

Olga Regina Hernández de Cutz  
Asistente Administrativo

Licda. Vilma Susana Marroquín Calderón  
Asistente Administrativo

Lic. Salomé Ortiz Ailón  
Asistente Administrativo

## Subgerencia de Planificación y Desarrollo

M.Sc. Licda. Jacqueline del Rosario Osorio Castillo  
Asistente Administrativo

Ing. Joel Jonathan Juárez Hernández  
Asistente de Dirección

M.Sc. Lic. Selvin Alberto Díaz Cabrera  
Asistente de Dirección

M.S.c. Ing. Francisco Javier Estrada Quintanilla  
Analista  
Departamento Actuarial y Estadístico

Diseño y diagramación  
Licda. Alba Lisette Quiñonez Alvarez

Fotografía  
Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas

Plan Estratégico Institucional -PEI- 2023-2027  
Aprobado por la Junta Directiva del IGSS en el Punto TRIGÉSIMOCUARTO  
de la sesión extraordinaria J-90-11-23, celebrada en noviembre de 2023.

