



RESOLUCIÓN 49-SPD/2025

EL SUBGERENTE DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL: En la ciudad de Guatemala, el veintiuno de marzo de dos mil veinticinco.

CONSIDERANDO:

Que mediante el punto TRIGESIMOCUARTO de la sesión extraordinaria J-90-11-23, celebrada por la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, el nueve de noviembre de dos mil veintitrés, resolvió: I. Aprobar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2027 del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social presentado por la Gerencia, con los Ejes Temáticos y Transversales propuestos en dicho instrumento. II. Instruir a la Gerencia para que: a) Vele por el cumplimiento, seguimiento, y monitoreo de los objetivos y resultados de los ejes temáticos aprobados en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2027, b) Realice las diligencias necesarias para que el Plan Estratégico Institucional, guarde correlación con el Plan Operativo Anual, Plan Anual de Compras, la Planificación de resultados y el Plan Operativo Multianual, implementados en la institución en resguardo de los intereses y patrimonio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

CONSIDERANDO:

Que en el Capítulo III “Seguimiento y Evaluación del PEI 2023-2027”, establece que: “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”.

CONSIDERANDO:

Que el Acuerdo 31/2024 emitido por el Gerente el cuatro de noviembre de dos mil veinticuatro, aprobó el “Manual General de Organización Administrativa del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”, el cual reconoce la importancia de la mejora continua y la calidad en la atención a los afiliados y derechohabientes del Instituto, así como la relevancia de la gobernanza y gestión institucional en congruencia con los compromisos del Plan Estratégico Institucional -PEI-.





RESOLUCIÓN 49-SPD/2025

POR TANTO,

Con base en las funciones que le confiere el Acuerdo 19/2022 emitido por el Gerente del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social el uno de septiembre de dos mil veintidós.

RESUELVE:

PRIMERO: Aprobar la “Guía para la implementación del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2023-2027”, que contiene la estructura, componentes, indicadores y características de la herramienta informática que será empleada para dicho fin, la cual consta de treinta (30) páginas rubricadas y selladas por el suscrito en su calidad de Subgerente de Planificación y Desarrollo y que forman parte de la presente Resolución.

SEGUNDO: El Departamento de Planificación, de acuerdo con sus funciones, será responsable de la aplicación de la Guía para la implementación del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2023-2027, así como de la realización de las actividades contenidas en el Plan de Trabajo correspondiente.

TERCERO: Todas las Dependencias rectoras de las metas y resultados institucionales del Plan Estratégico Institucional 2023-2027 deberán atender las orientaciones y participar activamente, para garantizar que la información sea presentada de manera oportuna y permitiendo la toma de decisiones y acciones correctivas requeridas para el cumplimiento del PEI.

CUARTO: En congruencia con lo establecido en el Componente 2 de la Guía para la implementación del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2023-2027, el Departamento de Planificación deberá realizar el proceso de actualización del Plan de Acción para la Implementación del PEI, para responder a lo instruido en el Capítulo IV “Vinculación del Plan Estratégico Institucional -PEI- 2023-2027 con la Planificación Operativa Anual -POA-”.

QUINTO: Cualquier situación no prevista expresamente o problema de interpretación que surja derivado de la aplicación de la “Guía para la implementación del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico -PEI- 2023-2027”, será resuelta por el Departamento de Planificación y en última instancia por la Subgerencia de Planificación y Desarrollo.





RESOLUCIÓN 49-SPD/2025

SEXTO: Para lograr el cumplimiento de lo regulado en la “Guía para la implementación del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2023-2027”, que se aprueba mediante la presente Resolución, la Subgerencia de Planificación y Desarrollo deberá divulgar su contenido y enviar copia certificada a la Gerencia y al Departamento de Organización y Métodos, para su conocimiento; al Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, para su respectiva publicación dentro del portal web del Instituto y al Departamento Legal, para su recopilación.

SÉPTIMO: La presente Resolución entra en vigencia el día siguiente de la fecha de su emisión.

M. Sc. Carlos Alberto Franco Antonio
Subgerente de Planificación y Desarrollo





Guía para la implementación del **Sistema de Seguimiento y Evaluación** del **PEI 2023-2027**

*Subgerencia de Planificación y Desarrollo
Departamento de Planificación
Enero 2025*



Equipo Técnico:

Subgerencia de Planificación y Desarrollo

Departamento de Planificación

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)

7a. Avenida 22-72 zona 1, Centro Cívico
Ciudad de Guatemala, Guatemala, C.A.

PBX 1522, 2412 1224
<http://www.igssgt.org>

Guatemala, enero 2025

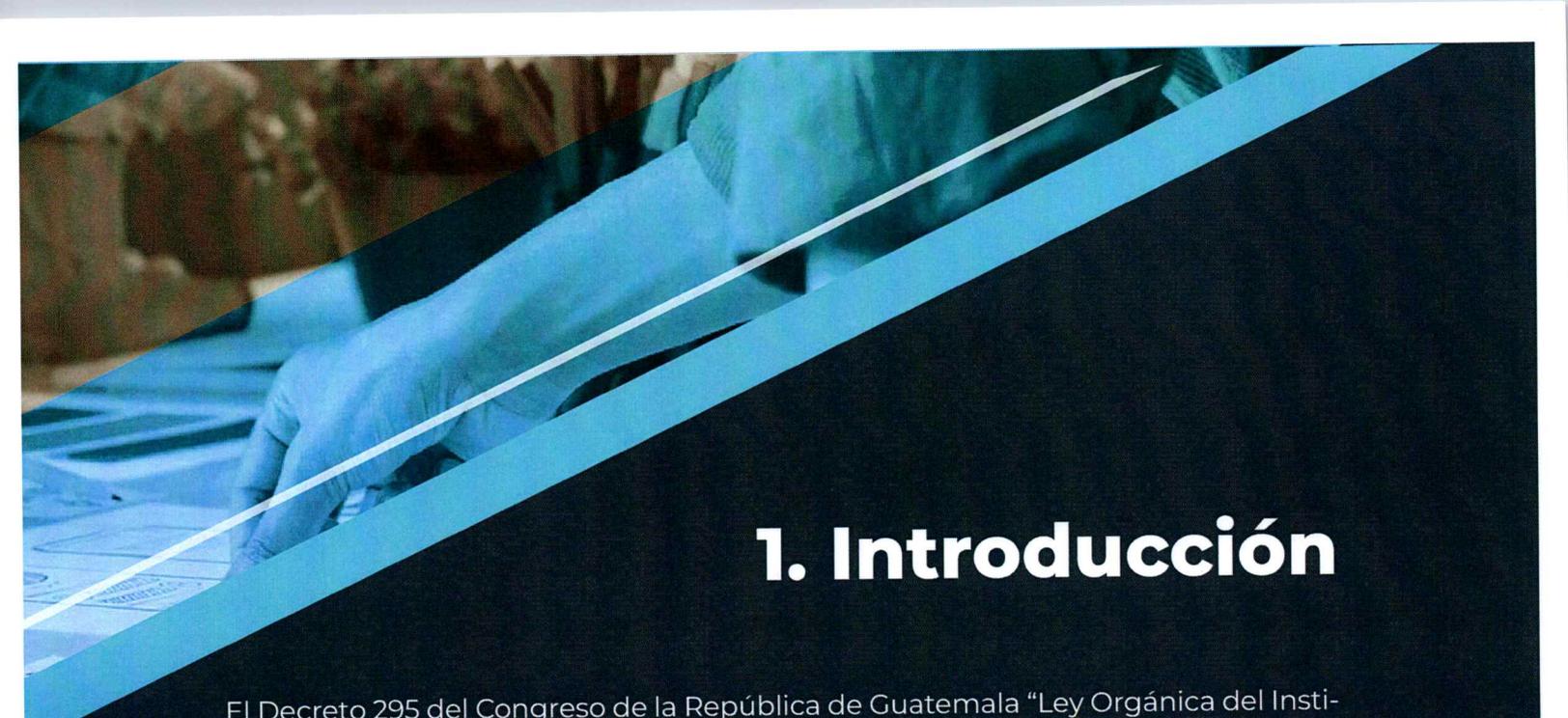
Se permite la reproducción total o parcial del presente documento, siempre que no se altere su contenido, los créditos de autoría y edición.



Tabla de contenido

1	Introducción	4
2	Objetivo del Sistema de Seguimiento y Evaluación del PEI 2023-2027	5
3	Componente 1: Marco teórico, metodológico y conceptual	6
	3.1 Marco Teórico	6
	3.2 Seguimiento y Evaluación en el contexto de la planificación institucional	10
	3.3 Conceptualización aplicada al Sistema de Seguimiento y Evaluación	13
4	Componente 2: Estructura del Sistema de Seguimiento y Evaluación del PEI 2023-2027	17
	4.1 Indicadores del Sistema de Seguimiento y Evaluación	17
	a. Indicadores de Gestión/Proceso	18
	b. Indicadores Estratégicos	20
	c. Indicadores de Resultado	22
	4.2 Plan de Acción (Vinculación planificación estratégica con la planificación operativa)	23
5	Componente 3: Implementación: Herramienta informática, informes y usuarios	25
	5.1 Definición de la herramienta informática	25
	5.2 Informes de Seguimiento	25
	5.3 Informes de Evaluación	25
	5.4 Periodicidad de los informes de seguimiento y evaluación	26
	5.5 Usuarios de la herramienta informática	26
	5.6 Destinatarios/usos de la información	26
	5.7 Responsables de generar reportes de la herramienta informática	27
	5.8 Recolección de información	27
	5.9 Supervisión de la calidad de la información	27
	5.10 Técnicas de análisis de la información	28
	5.11 Informes requeridos del Sistema de Seguimiento y Evaluación	28
6	Referencias bibliográficas	29
7	Anexo	30
	Guía rápida para elaborar los indicadores de gestión/proceso	



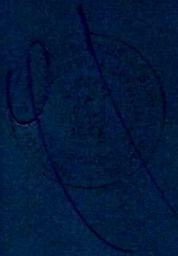


1. Introducción

El Decreto 295 del Congreso de la República de Guatemala “Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social” establece en el Artículo 1 que la finalidad del Instituto, es la de 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. Por lo que, para dar respuesta a su mandato, el Instituto ha identificado la necesidad de innovar y aplicar el principio de la mejora continua de la administración pública, aplicado en la atención a los afiliados y derechohabientes del Instituto.

El compromiso se reafirma con la reciente aprobación del Acuerdo de Gerencia 31/2024, del “Manual General de Organización Administrativa del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”, que integra al quehacer institucional de sus diferentes dependencias, tres niveles de gestión administrativa con enfoque de macroprocesos (valor, soporte y estratégicos); en concordancia con la “Cadena de valor institucional”, que se presenta en respuesta a las metas y resultados que han sido integrados a la planificación multinivel, que emana de las orientaciones y compromisos asumidos por medio del Plan Estratégico Institucional -PEI- 2023-2027, formulado tomando en consideración los procesos lógicos asociados y armonizados con los principios del Sistema Nacional de Planificación (SNP) guatemalteco.

Por lo anterior, el Sistema de Seguimiento y Evaluación del PEI 2023-2027, basa su conceptualización en las orientaciones metodológicas nacional e internacionalmente promovidas, con énfasis en la Teoría del Cambio y la Gestión por Resultados, que como señala el Banco Mundial (2004) se traduce en una necesidad asociada a la gobernabilidad, rendición de cuentas, transparencia, mayor eficacia del desarrollo y entrega de resultados tangibles. Por lo que el Sistema no se concentra en los insumos o actividades realizadas, sino en promover que las metas sean alcanzadas y los resultados obtenidos, en cumplimiento al Capítulo III del Plan Estratégico Institucional -PEI- 2023-2027.



2. Objetivo del Sistema de Seguimiento y Evaluación del PEI 2023-2027

La Guía para la implementación del Sistema de Seguimiento y Evaluación, tiene como objetivo proporcionar a los usuarios y partes interesadas, una herramienta orientadora del proceso de construcción del sistema y su correspondiente herramienta informática, a través de la definición y conceptualización de la metodología identificada para atender de manera integral los aspectos que rigen la visión y misión institucional, contenidas en el PEI 2023-2027.

Por lo que se presenta una definición precisa del alcance, objetivos, estructura, periodicidad de las acciones, roles, usuarios y actividades requeridas, que permitan contar con un instrumento de gestión para garantizar el logro de los Objetivos Estratégicos y Resultados Institucionales, respondiendo al mandato de la Subgerencia de Planificación y Desarrollo y en particular del Departamento de Planificación, que demandan la elaboración de lineamientos para el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional, que permitan la toma de decisiones de manera oportuna, a través de acciones correctivas cuando sean requeridas, que devienen del acompañamiento continuo a la ejecución, a partir de herramientas de medición claras, objetivas, precisas y verificables, que reflejen con transparencia en dónde se está y hacia dónde se quiere llegar, lo que para el IGSS se traduce en las 40 metas de los Objetivos Estratégicos y los 5 Resultados Institucionales del PEI 2023-2027.



3. Componente 1

Marco teórico, metodológico y conceptual

3.1 Marco Teórico

a. Gestión por Resultados

El Sistema Nacional de Planificación guatemalteco (SNP), parte de un sistema piramidal de normas que conjuntamente con las orientaciones metodológicas vinculadas a la planificación y al presupuesto de las entidades públicas, promueve una ruta de desarrollo basada en las Prioridades Nacionales de Desarrollo, que atiendan los compromisos internacionales así como las necesidades identificadas y ordenadas dentro del Estado, proceso en el marco del cual la planificación se acompaña de la evaluación basada en eficiencia, sostenibilidad y resultados de desarrollo.

Esquema 1
Etapas de la Planificación y Presupuesto en el marco de la GpR



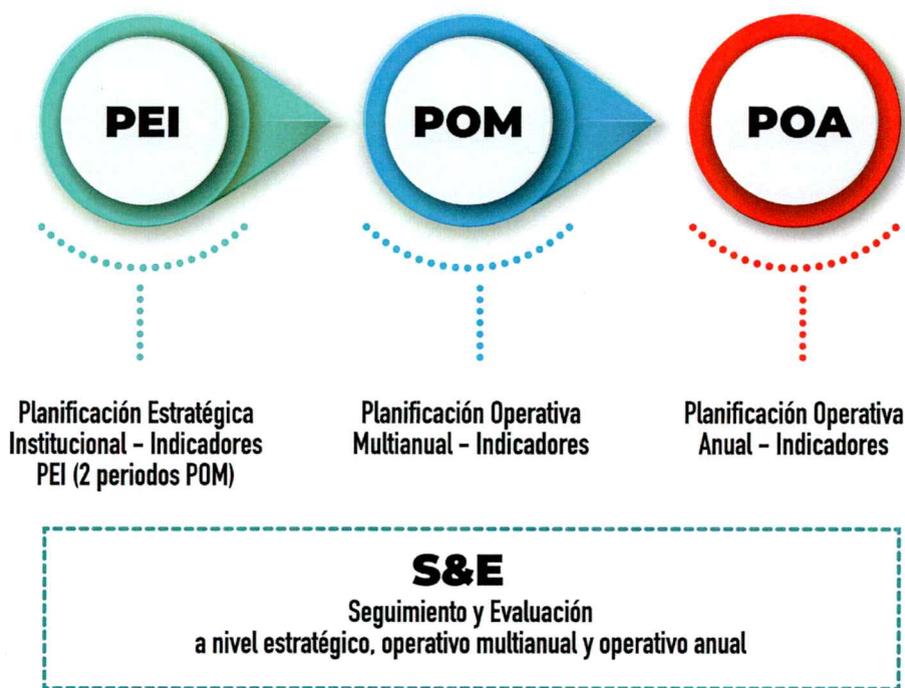
Fuente: SEGEPLAN. Gestión por Resultados 2024

En ese sentido, la definición que ofrece el Banco Interamericano de Desarrollo -BID- (2010: 9), confirma su propósito al afirmar que la GpR “se centra en una clara noción de la causalidad. La teoría es que diversos insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados (productos, efectos e impacto). Estos cambios generalmente se muestran en una “cadena de resultados” o “marco de resultados” que ilustra claramente las relaciones de causa y efecto.”



En contexto con el objetivo de la presente Guía, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) amplía la conceptualización al identificar que la gestión basada en resultados, demanda a los gerentes que, “analicen de forma regular el grado en que sus actividades de implementación y resultados tienen una probabilidad razonable de lograr los resultados deseados y hacer ajustes continuos según sea necesario para asegurar el logro de los resultados.”

Esquema 2
Instrumentos de Planificación Institucional orientada a resultados



Fuente: SEGEPLAN. Gestión por Resultados 2024

b. Teoría del cambio

Referir la teoría del cambio, se convierte en un recurso valioso para apoyar la claridad sobre lo que se espera de un sistema de seguimiento y evaluación, especialmente porque se orienta a explicar como una serie de intervenciones conducen a cambios específicos de desarrollo, implica análisis causal basado en evidencia disponible, por lo que apoya la orientación de decisiones para establecer si el acercamiento identificado es el correcto.



A continuación, se enumeran los pasos clave para desarrollar la Teoría del Cambio:

1. Enfocar
2. Identificar lo que necesita cambio
3. Identificar supuestos y riesgos
4. Identificar contrapartes y actores

Ames (2021:23) define la Teoría del Cambio como el “compromiso necesario para Identificar la relación entre el problema que se debe cambiar el objetivo que se busca lograr”, por lo que es indispensable ver al proyecto social, como una cadena de valor que implica un reconocimiento estratégico de cada hito clave de un proceso.

Por lo que se comprende que definir inicio, fin, así como entradas y salidas es determinante para establecer si se están alcanzando los objetivos, si los recursos financieros identificados son suficientes o requieren ajustes y no menos importante el recurso humano identificado, garantizando la disponibilidad durante la temporalidad establecida para el proyecto, orientado a producir entregables claramente establecidos.

Esquema 3
Teoría del cambio



c. Directrices de la AISS

La Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS), creada en 1927, se define como la “organización líder mundial de la seguridad social”, por lo cual se concentran en todas las áreas que promueven la eficiencia de las entidades que se ocupan de la seguridad social, a través de la investigación, el fortalecimiento de capacidades, el reconocimiento y promoción de las buenas prácticas en diversos ámbitos relacionados y para cuyo fin se han establecido las “Directrices de la AISS”, de las cuales para fines de la presente guía, será empleada como complemento al marco teórico aplicado, las “Directrices de la AISS sobre la Buena Gobernanza”, para lo cual se considera oportuno resaltar sus aspectos clave: **Responsabilidad, Transparencia, Previsibilidad, Participación, Dinamismo.**

Dentro de las directrices sobre la buena gobernanza, se presenta la importancia de la planificación estratégica, por lo que el siguiente esquema integra los principales elementos:

Esquema 4
Directrices sobre áreas específicas de la administración de la seguridad social

Planeación Estratégica

“Las herramientas de seguimiento y medición permiten una supervisión continua y cuando procede, intervenciones oportunas. Una fase de examen orienta el siguiente ciclo de planificación estratégica”.



Fuente: Elaboración propia. Directrices de la AISS sobre la Buena Gobernanza, página 39

Lo anterior, es congruente con el compromiso del IGSS a través del Plan Estratégico Institucional 2023-2027, específicamente con la meta 1 “Durante el quinquenio actualizar e implementar progresivamente, en todos los niveles administrativos del Instituto, el 100% de las Directrices de la AISS vigentes y aplicables al Instituto”.



**Objetivo Estratégico No. 5 del PEI “Fortalecer la Gobernanza y Gestión Institucional”,
Estrategias 1 y 2, Meta 1**

Estrategias	Metas	Dependencia rectora
<p>E1: Desarrollar la Cultura de Buena Atención Personal.</p>	<p>Meta 1: A partir del 2024 institucionalizar la "Cultura del Buen Trato Personal", dirigida a usuarios internos y externos.</p>	
<p>E2: 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>Meta 1: 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>Meta 2: Para el 2024 Institucionalizar al 100% la Guía de buenas prácticas de Gobierno Corporativo Institucional.</p>	<p>Gerencia</p>

Fuente: IGSS, PEI 2023-2027, página 70

3.2 Seguimiento y Evaluación en el contexto de la planificación institucional

El seguimiento y la evaluación como etapas del ciclo de la planificación y el presupuesto, como fue brevemente abordado en el numeral 3.1 de la presente Guía, permite identificar los momentos que es necesario agotar, para garantizar que existe una relación entre las necesidades priorizadas y los recursos que serán empleados para atenderlas, aspecto que se asocia al marco normativo guatemalteco aplicable a la planificación multinivel, que de manera resumida se presenta en la siguiente infografía proporcionada por SEGEPLAN y el Ministerio de Finanzas Públicas:



Fuente: SEGEPLAN, MINFIN. Talleres de Presupuesto abierto 2025



De lo anterior, se derivan los instrumentos y orientaciones técnicas que emanan de guías, formatos y herramientas que las dos entidades competentes, ponen a disposición de las instituciones públicas para poder atender la planificación estratégica, multianual y operativa.

El IGSS a través de la Subgerencia de Planificación y Desarrollo y específicamente a través del Departamento de Planificación, tiene a su cargo la función de orientar la planificación del Instituto, tanto de los lineamientos nacionales, como de aquellos internacionalmente aplicables por la naturaleza de sus funciones.

• **Plan Estratégico Institucional PEI 2023-2027**

Aprobado en 2023, el PEI establece los lineamientos generales de trabajo basados en la mejora continua, presentando una Institución comprometida con la innovación, la eficiencia, transparencia, buena gobernanza y solidez financiera; para la satisfacción de los afiliados, derechohabientes, patronos y población en general. Es precisamente, el compromiso asumido a través de los objetivos estratégicos y resultados institucionales que se hace necesaria la implementación de la presente Guía, que permita contar en el corto plazo con el Sistema de Seguimiento y Evaluación del PEI 2023-2027.



Fuente: Departamento de Planificación y Subgerencia de Planificación y Desarrollo, 2023



- **Plan Operativo Multianual (POM)**

De acuerdo con las orientaciones técnicas de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), el POM, debe ser elaborado a partir del Plan Estratégico Institucional, se considera un instrumento de gestión y el vínculo entre el marco estratégico del PEI con la Planificación Operativa Anual, dado que en él se materializan los programas estratégicos de gobierno.

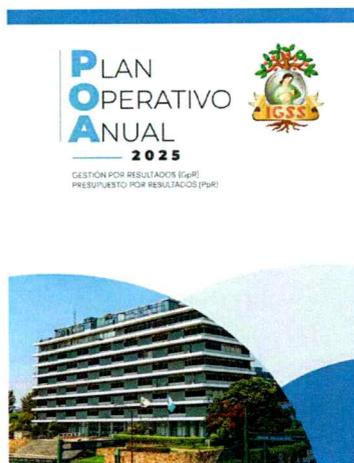
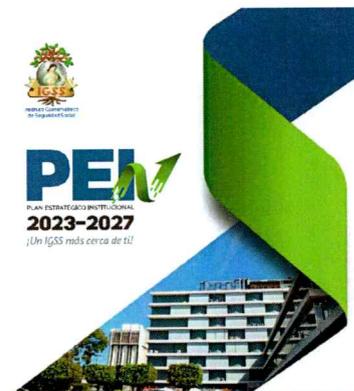
El POM de acuerdo con SEGEPLAN (2022:17), contiene dos características básicas:

- Es de carácter indicativo, dado que sirve de guía para la implementación de las prioridades institucionales de mediano plazo.
- Opera como el marco referencial del plan operativo anual para apoyar el cumplimiento de los resultados estratégicos e institucionales.

- **Plan Operativo Anual 2025**

Es la herramienta que deriva del Plan Operativo Multianual y en congruencia con los lineamientos de SEGEPLAN (2022:18), orienta el qué hacer institucional anual. Este instrumento de gestión evidencia la implementación de la programación multianual y su relación con el marco estratégico del PEI, ayuda a concretar las metas por medio de los programas estratégicos de gobierno.

Por lo anterior se indica que el POA, se convierte en un “instrumento de gestión operativa” que refleja los detalles de los productos y subproductos institucionales (bienes o servicios) que la institución tiene programado realizar durante un año y que facilita el seguimiento de los procesos de planificación y programación, los cuales se concatenan con el presupuesto en las categorías presupuestarias.



3.3 Conceptualización aplicada al Sistema de Seguimiento y Evaluación

	Definición
Acción Estratégica (AE)	<p>Serán definidas como (AE), todas aquellas intervenciones que se deben formular como parte del análisis coherente de las estrategias y metas de cada objetivo del Plan Estratégico Institucional 2023-2027, por lo cual debe existir una relación lógica entre la acción estratégica y la meta, toda vez que a través de éstas se alcanza cada objetivo estratégico.</p> <p>Las AE tienen un alcance a largo plazo y se enfocan en cambios significativos o iniciativas importantes e innovadoras que contribuyen a medir el avance de la meta. Es importante no confundir una acción estratégica con una actividad operativa, ya que esta última, está enfocada a actividades rutinarias, sustantivas o funciones habituales que se realizan a corto plazo y no tienen impacto directo en los objetivos estratégicos.</p> <p>Nota: Es importante que las AE contenidas en el Plan de Acción vigente, sean analizadas para establecer si es necesario reemplazarlas, integrarlas o priorizarlas, para asegurar que el próximo Plan de Acción, defina de mejor manera la ruta que seguirá los próximos 3 años de implementación del PEI.</p>
Actividad (contexto estratégico indicador de gestión/proceso)	<p>Es el proceso de identificación y documentación de acciones específicas que serán ejecutadas para producir los entregables de la meta. Por lo cual deben ser relevantes y concentrarse en entregables concretos estratégicos. Esta definición será empleada con énfasis en los indicadores de gestión/proceso.</p>
Evaluación	<p>Es la evaluación sistemática y objetiva de un proyecto, programa, curso, política, entre otras, comprendiendo su diseño, ejecución y resultados. Lo que busca es determinar la relevancia y satisfacción de los objetivos, la eficiencia del desarrollo, su efectividad, impacto y sostenibilidad. Una evaluación debe proporcionar información creíble y útil, permitiendo la incorporación de lecciones aprendidas en el proceso decisorio. La evaluación es un complemento al seguimiento en cuanto que cuando un sistema de seguimiento envía señales que el trabajo se está desviando de la ruta trazada, entonces la información de evaluación adecuada puede ayudar a aclarar realidades y tendencias observadas con el sistema de seguimiento. (Banco Mundial 2004:12)</p> <p>Al respecto SEGEPLAN (2023:72), expresa que la evaluación es un proceso que consiste en verificar si las intervenciones contribuyeron efectivamente al logro de los resultados previstos, permite medir brechas, la eficiencia de la implementación y su efectividad y sostenibilidad. Puede parecer que seguimiento y evaluación es lo mismo, por la similitud de procedimientos y que en ambos casos se busca medir, cuantificar o calificar aspectos como la eficacia y eficiencia, el seguimiento determina si una intervención se desarrolla acorde a lo planificado, la evaluación se realiza con ejercicios fiscales concluidos y no se limita a determinar efectividad de la planificación, porque busca medir o cuantificar la contribución de las intervenciones y su impacto en el cambio positivo de la condición de interés.</p>



<p>Fase (como parte de la producción estratégica)</p>	<p>Las fases constituyen la integración de actividades lógicas relacionadas que concluyen en la finalización de uno o más entregables, son empleadas cuando la naturaleza del trabajo que será desarrollado es única, en relación con una parte del proyecto y están vinculadas al desarrollo de un entregable de mayor nivel (META PEI).</p> <p>De la fase se deriva la formulación de la producción intermedia que vinculará la planificación estratégica con la planificación operativa anual, efectiva a partir del ejercicio 2025 en relación con los indicadores de gestión/proceso que serán incorporados al Sistema de Seguimiento y Evaluación. En ese sentido podrían ser uno o más productos intermedios por ejercicio fiscal y deberán estar vinculados a las actividades. Por ello para que se lleve a cabo la vinculación efectiva entre PEI y POA, el producto intermedio que resulte se vinculará a la Acción Estratégica (AE) en la HPOA.</p>
<p>Indicador</p>	<p>Es una herramienta que entrega información cuantitativa o cualitativa que se construye a partir de la síntesis de aspectos observables o subjetivos de una variable o conjunto de variables relacionadas con un tema o fenómeno en particular.</p> <p>Conforme a estas definiciones, un indicador no es solamente un dato numérico, por ejemplo, «número de personas capacitadas»; para que se considere como tal, debe estar contextualizado o referido a un dato de comparación que permita emitir un juicio de valor acerca de su desempeño. Sin un punto de comparación, el dato por sí mismo no brinda información que permita valorar avances o retrocesos, si se han cumplido los objetivos o si es necesario tomar decisiones para corregir las desviaciones identificadas. Es decir, un indicador debe reflejar la relación entre dos o más variables con el propósito de que se entienda cómo ha sido su desempeño. SEGEPLAN (2022:10)</p>
<p>Indicador de gestión/proceso</p>	<p>Los indicadores de gestión dan cuenta del seguimiento a las principales actividades de la intervención, sea esta una estrategia, política, plan, programa o proyecto. En este caso, se consideran los eslabones de insumo, actividades y productos. La temporalidad con la que se miden es frecuente, dado que la generación de información es continua. (SEGEPLAN 2022:12)</p> <p>La Universidad chilena Andrés Bello (UNAB) brinda elementos adicionales sobre el indicador de proceso o gestión, al establecer que debe llenar determinadas características como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Válido: la medición exacta de un comportamiento, práctica, tarea, que es el producto o resultado esperado de la intervención. • Confiable: consistentemente medible a lo largo del tiempo, de la misma forma, por diferentes observadores. • Preciso: definido en términos operacionalmente claros. • Medible: cuantificable usando las herramientas y métodos disponibles. • Oportuno: aporta una medida a intervalos relevantes y apropiados en términos de las metas y actividades del programa. • Importante programáticamente: vinculado al programa o a la consecución de los objetivos del programa.



Indicador estratégico	Para fines del presente Sistema de Seguimiento y Evaluación, será denominado indicador estratégico a la herramienta diseñada para entregar información cuantitativa de las metas contenidas en el Plan Estratégico Institucional 2023-2027, a partir de variables relacionadas, que permitan medir su desempeño.
Indicador de resultado	SEGEPLAN (2022:12) en el marco de la gestión por resultados, expresa que estos indicadores son los que se formulan para reflejar el cumplimiento de los objetivos planteados en los resultados inmediatos (corto plazo), intermedios (mediano plazo) y finales (de largo plazo). La temporalidad con la que se miden es mayor, dado que los cambios que se proponen no ocurren de inmediato. Para el caso del Plan Estratégico Institucional 2023-2027, este tipo de indicador será asociado a los 5 Resultados Institucionales que han sido priorizados para el presente quinquenio.
Medidas correctivas	Como parte de la evaluación, es importante establecer el nivel de desempeño esperado para realizar los ajustes necesarios en la producción institucional, según proceda. En el caso de presentarse desviaciones inesperadas importantes, se deberá tomar las acciones pertinentes para identificar vacíos y realizar mejoras. (SEGEPLAN 2022:27)
Meta PEI	Se denominará meta PEI a las 40 metas que distribuidas en los 5 Objetivos Estratégicos que integran el Plan Estratégico Institucional 2023-2027 del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
Planificación estratégica	La planeación de carácter estratégico, bajo el marco de un enfoque de Gestión para Resultados (GpR) se considera a un mismo tiempo brújula y timón, en tanto se constituye como herramienta imprescindible para que, por un lado, una Institución tenga rumbo y por el otro, que las acciones emprendidas la conduzcan a la generación y logro de resultados. En ese sentido, resulta importante identificar el propósito y contenido de cada una de las etapas y componentes de un proceso de PE. (Gobierno de México. Planeación estratégica P. 17)
Resultado Institucional PEI	Serán denominados para fines de la presente guía, aquellos que han sido definidos en la página 47 del PEI 2023-2027, como Resultados Institucionales, mismos que han sido formulados, tomando como base la metodología que orientan el ente rector de la planificación nacional SEGEPLAN, por lo que para su correspondiente seguimiento y evaluación serán empleadas las fichas de indicador correspondiente. La GpR (MINFIN y SEGEPLAN, 2013) define el resultado como el cambio de las condiciones, características o cualidades de un grupo poblacional, en el ambiente o en el medio socioeconómico en un tiempo y magnitud establecidos.



Seguimiento	<p>Es una función continua que utiliza la recolección sistemática de datos sobre indicadores específicos con el fin de proporcionar a las principales partes interesadas, indicadores sobre el grado de avance y logros de objetivos y progresos en la utilización de fondos asignados. (Banco Mundial 2004:12)</p> <p>Lo anterior, se complementa con la conceptualización que brinda SE-GEPLAN (2023:65) que define el seguimiento como un proceso continuo de medición de avances de las metas programadas durante el proceso de ejecución.</p> <p>El seguimiento incide en la toma de decisiones gerenciales, reduciendo la incertidumbre y aumentando las evidencias, por lo que mejora la gestión institucional, haciéndola más eficiente y eficaz, que permite analizar los cambios realizados durante la ejecución en relación con la planificación. Constituye en consecuencia, un proceso de revisión interna de forma continua y se convierte en una de las principales fuentes de información para la etapa de evaluación.</p>
-------------	--



4. Componente 2: Estructura del Sistema de Seguimiento y Evaluación

4.1 Indicadores del Sistema de Seguimiento y Evaluación

La relevancia de contar con un sistema que brinde información oportuna para la toma de decisiones y permita evidenciar si los recursos institucionales previstos, así como la planificación realizada, están brindando los objetivos o resultados deseados, se amplía con la conceptualización que brinda CEPAL, ILPES 2021, al establecer que los sistemas de seguimiento y evaluación son *“instrumentos de gestión, responsables de proveer la información sobre el desempeño para alimentar la toma de decisiones y generar mejoras en las intervenciones y la gestión de las instituciones públicas. Debe proveer información pertinente, oportuna, veraz y sintética.”*

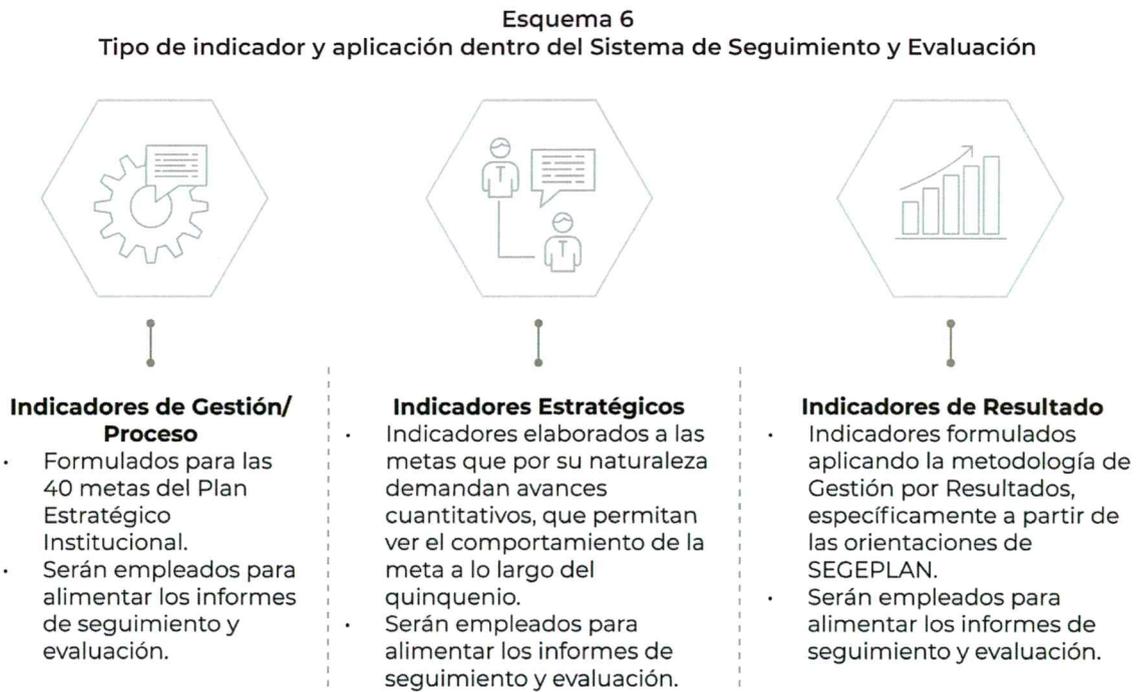
En consideración a las necesidades institucionales para realizar un adecuado ejercicio de seguimiento y evaluación, se presentan a continuación las 3 categorías de indicadores que se estarán empleando para cumplir el propósito de un sistema de Seguimiento y Evaluación, mismos que de forma integrada se presentan en el siguiente esquema:



Fuente: Elaboración propia. Departamento de Planificación 2024



A continuación, se presenta el tipo de indicador, de acuerdo con el uso que tendrá dentro del Sistema, mismo que permitirá responder a la estructura y combinación de enfoques metodológicos empleados durante la fase de formulación del Plan Estratégico Institucional 2023-2027.



Fuente: Elaboración propia. Departamento de Planificación 2024

a. Indicadores de Gestión/Proceso

De acuerdo con la conceptualización referida en el apartado 3.3 de la presente Guía, la Subgerencia de Planificación y Desarrollo en coordinación con el Departamento de Planificación, realizó el proceso de diseño de la ficha del indicador que identifica el proceso y gestiones a realizar para poder alcanzar las 40 metas del Plan Estratégico Institucional 2023-2027, sin discriminar su naturaleza cualitativa o cuantitativa, se utilizará para establecer a través de un ejercicio de planificación multianual, el cumplimiento de actividades y entregables que permitirán dar seguimiento al avance y contar con herramientas que permitan a través de la valoración objetiva establecer si es necesario realizar ajustes, mejoras, cambios o tomar decisiones que permitan cumplir con los compromisos institucionales.





INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL -PEI- 2023-2027
Objetivo 1: FORTALECER LA GOBERNANZA Y GESTIÓN INSTITUCIONAL



No.	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA ESTIMADA		ENTREGABLE	PONDERACIÓN	% DE AVANCE	OBS.
			INICIO	FIN				
Estrategia 3: Integrar la metodología de arquitectura institucional como instrumento para el desarrollo e innovación de los procesos en el Instituto.								
Meta 2: En el período 2023-2027 institucionalizar al 100% la gestión por proyectos en el Instituto.								0,90%
1	AE: Diseñar un marco metodológico para la: formulación y evaluación de proyectos, gestión del portafolio de proyectos y gestión de proyectos.					40	2,25%	
1,1	Elaborar la metodología de gestión de proyectos					15	15%	
1.1.1	Elaborar diagnóstico situacional y marco conceptual	SPD-DP	lun 1/04/24	sáb 30/11/24	1. Diagnóstico situacional elaborado 2. Marco conceptual elaborado	25	60%	
1.1.2	Diseño y desarrollo de la metodología de gestión de proyectos	SPD-DP	lun 2/12/24	lun 30/06/25	Metodología de gestión de proyectos elaborados	60	0%	
1.1.3	Aprobación	SPD-OYM	mar 1/07/25	jue 31/07/25	Resolución de Subgerencia de Planificación y Desarrollo	15	0%	
Total Ponderación Actividades						100		
1,2	Elaborar la metodología de gestión de procesos					45	0%	
1.2.1	Diseño y desarrollo procesos de gestión/Dirección de proyectos	SPD-DP	vie 1/08/25	mar 30/09/25	Proceso gestión/Dirección de proyectos desarrollado	22,5	0%	
1.2.2	Diseño y desarrollo procesos de formulación de proyectos	SPD-DP	vie 1/08/25	mar 30/09/25	Proceso de formulación de proyectos desarrollado	22,5	0%	
1.2.3	Diseño y desarrollo procesos de gestión de portafolio	SPD-DP	mié 1/10/25	sáb 1/11/25	Proceso de gestión de portafolio desarrollado	22,5	0%	
1.2.4	Diseño y desarrollo procesos de evaluación de proyectos	SPD-DP	lun 3/11/25	mié 31/12/25	Proceso de evaluación de proyectos desarrollado	22,5	0%	
1.2.5	Aprobación	SPD	jue 1/01/26	sáb 31/01/26	Resolución de Subgerencia de Planificación y Desarrollo	10	0%	
Total Ponderación Actividades						100		
1,3	Diseño y desarrollo de instrumentos					30	0%	
1.3.1	Diseño y desarrollo instrumentos de gestión/Dirección de proyectos	SPD-DP	lun 2/02/26	dom 1/03/26	Instrumentos para la Gestión/Dirección de proyectos desarrolladas	20	0%	
1.3.2	Diseño y desarrollo instrumentos de formulación de proyectos	SPD-DP	lun 2/03/26	mié 1/04/26	Instrumentos para la formulación de proyectos desarrollados	20	0%	
1.3.3	Diseño y desarrollo instrumentos de gestión de portafolio	SPD-DP	jue 2/04/26	vie 1/05/26	Instrumentos para la Gestión de portafolio desarrollado	20	0%	
1.3.4	Diseño y desarrollo instrumentos de evaluación de proyectos	SPD-DP	lun 4/05/26	lun 1/06/26	Guía para la evaluación de proyectos institucionales desarrollada	20	0%	
1.3.5	Aprobación	SPD	mar 2/06/26	mar 30/06/26	Resolución de Subgerencia de Planificación y Desarrollo	20	0%	
Total Ponderación Actividades						100		

Fuente: Elaboración propia. Departamento de Planificación 2024

El indicador cuenta con una identificación clara de los plazos que cada Subgerencia debe atender para avanzar satisfactoriamente, hasta dar por finalizada y alcanzada la meta.

En el Anexo del presente documento, se detalla una “guía rápida” para la elaboración de las fichas del indicador, que permitirá comprender la importancia de cada uno de los campos que la integran, así como la forma en que la información que se defina en ellas, permitirá un adecuado ejercicio de seguimiento y posterior evaluación del Plan Estratégico Institucional. Es importante destacar que el indicador de “gestión/proceso”, permite además del seguimiento



un marco de referencia para la visibilidad del esfuerzo que cada Dependencia Rectora del PEI, realiza para alcanzar a nivel institucional los compromisos para el período 2023-2027, por lo que no solamente se convierte en herramienta de control, toda vez que detalla el compromiso a través de entregables puntuales a través de los cuales cada Dependencia avanza hacia el logro de la meta.

b) Indicadores Estratégicos

De acuerdo con lo manifestado en el apartado conceptual de la presente Guía, este indicador permitirá acompañar la implementación de las metas que, por su naturaleza y estructura, demandan avances de naturaleza cuantitativa, un ejemplo de este componente de metas, lo constituye el cuadro siguiente:

Objetivo Estratégico No. 4 del PEI "Otorgar protección económica oportuna

Estrategias	Metas	Dependencia rectora
<p>E1: 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>Meta 1: Durante el quinquenio disminuir progresivamente a 3 meses el tiempo para el otorgamiento de pensiones del riesgo de Invalidez.</p>	<p>Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias</p>
	<p>Meta 2: Durante el quinquenio disminuir progresivamente a 7 meses el tiempo para el otorgamiento de pensiones del riesgo de Vejez.</p>	
	<p>Meta 3: Durante el quinquenio disminuir progresivamente a 3 meses el tiempo para el otorgamiento de pensiones del riesgo de Supervivencia.</p>	
<p>E2: 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>Meta 1: Durante el quinquenio disminuir progresivamente a 44 días el tiempo para el otorgamiento de subsidios del riesgo Enfermedad.</p>	
	<p>Meta 2: Durante el quinquenio disminuir progresivamente a 35 días el tiempo para el otorgamiento de subsidios del riesgo Maternidad.</p>	
	<p>Meta 3: Durante el quinquenio disminuir progresivamente a 35 días el tiempo para el otorgamiento de subsidios del riesgo Accidentes.</p>	



Fuente: Plan Estratégico Institucional -PEI- 2023-2027

Sin embargo, la selección y definición de las metas que integrarán este componente, serán definidas posteriormente entre el Departamento de Planificación y la Subgerencia de Planificación y Desarrollo, toda vez que al establecerse el universo que integrará este segmento de indicadores, no es recomendable incluir nuevos en el futuro, para garantizar la trazabilidad de la información que se presente en los siguientes informes relacionados.

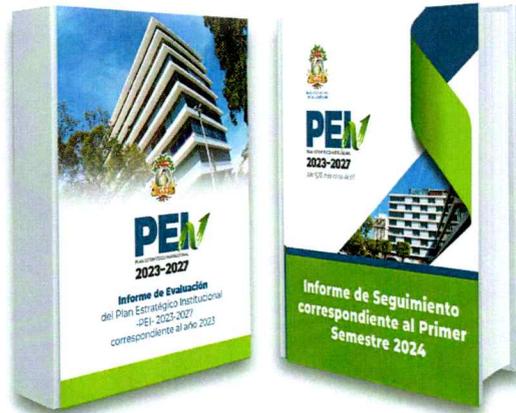
El Indicador Estratégico, deberá idealmente contener los aspectos o extremos identificados en el siguiente ejemplo:

Objetivo 4: Otorgar protección económica oportuna

Meta	Dependencia rectora	Línea Basal 2022	Fórmula	Fórmula aplicada	Unidad	Criterio técnico para medir el avance anual de la meta	Avance reportado anualmente por la dependencia rectora					Total acumulado	Frecuencia de medición				
							2023	2023	2025	2026	2027						
Durante el quinquenio disminuir progresivamente a 3 meses el tiempo para el otorgamiento de pensiones por el riesgo de Invalidez.	Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias	8 meses	Restar a la línea basal, la meta esperada al finalizar el quinquenio, para dividir dentro de 5 años el comportamiento anual que permitirá alcanzar dicha meta.	$8-3=5/5=1$	meses	1 mes	# días	# meses	# días	# meses							
							20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	100 %					

Fuente: Elaboración propia. Departamento de Planificación 2024

Al respecto, es importante resaltar que la formulación de los indicadores debe considerar la línea basal que en el caso de algunas Subgerencias ya ha sido empleada para medir el avance de las metas, específicamente en el Informe de Evaluación 2023 y en el Informe de Seguimiento al Primer Semestre 2024.



c. Indicadores de Resultado

Este indicador será aplicado únicamente a los 5 Resultados Institucionales, formulados bajo la metodología de Gestión por Resultados, que han sido integrados al PEI 2023-2027.



Fuente: Departamento de Planificación 2024

Las páginas 42 y 43 del PEI 2023-2027, establecen que fueron agotados ejercicios como el modelo conceptual, el modelo explicativo, el modelo prescriptivo y elaborada la cadena de resultados, de conformidad con las causas directas e indirectas definidas en el modelo conceptual (árbol de problemas).

En ese sentido, cada Resultado Institucional, posee actualmente un indicador que reúne los lineamientos de la “Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala”, que en el siguiente modelo identifica los aspectos a considerar:



Ficha técnica de los Indicadores

Nombre del Indicador	Anote el nombre del indicador, tal y como se publicará en los documentos presupuestarios					
Categoría del Indicador	DE RESULTADO			DE PRODUCTO		
	Son aquellos que se utilizan para medir el grado de avance en la concreción de los objetivos estratégicos y que sean los más representativos del quehacer sustantivo de la Entidad.			Tienen relación directa con los bienes y servicios generados por las instituciones públicas; pueden ser objeto de medición en el corto plazo (un año o menos). Los indicadores de producto deben estar asociados de la manera más directa posible al alcance de la efectividad de los procesos internos.		
Información Institucional	Entidad		Nombre de la institución			
	Unidad Ejecutora		(cuando aplique)			
	Unidad Desconcentrada		(cuando aplique)			
Objetivo Asociado al Indicador	Se deberá especificar cuál es el objetivo estratégico institucional al que está asociado el indicador.					
Política Pública Asociada	Anotar la política de gobierno que, de acuerdo con los lineamientos de Segeplan, se relaciona con el objetivo señalado en el recuadro anterior.					
Descripción del indicador	Describir en términos claros y precisos, en qué consiste el indicador y qué pretende medir.					
Pertinencia	Indicar la importancia de la medición que se realiza.					
Interpretación	Explicar qué valores puede asumir el indicador y su interpretación.					
Fórmula de Cálculo	Se definen las variables y constantes que integran el indicador, tanto en el numerador como en el denominador, así como la relación aritmética respectiva. (Operatoria).					
Frecuencia de la medición	Mensual		Cuatrimestral		Semestral	Anual

Fuente: SEGEPLAN. MINFIN. 2023. "Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados". P.11

Sin embargo, la selección y definición de las metas que integrarán este componente, serán definidas posteriormente entre el Departamento de Planificación y la Subgerencia de Planificación y Desarrollo, toda vez que al establecerse el universo que integrará este segmento de indicadores, no es recomendable incluir nuevos en el futuro, para garantizar la trazabilidad de la información que se presente en los siguientes informes relacionados.

4.2 Plan de Acción (Vinculación planificación estratégica con la planificación operativa)

El Plan de Acción vigente, tendrá que ser actualizado como resultado del proceso del diseño del Sistema de Seguimiento y Evaluación, lo anterior para mantener la congruencia técnica de las herramientas empleadas, por lo que como resultado



del ejercicio de elaboración de los 40 indicadores de gestión/proceso, el Departamento de Planificación, actualizará el documento, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- a. Es necesario concluir el ejercicio de formulación de las fichas de indicador de gestión/proceso.
- b. Se deberán integrar las Acciones Estratégicas que deriven del ejercicio antes referido y establecer aquellas que son nuevas de las que se consideraron relevantes y se mantienen como las intervenciones macro que orientan la ruta de trabajo para alcanzar las metas.
- c. Una vez concluido el proceso se deberá revisar cada fase de atención inmediata para establecer si el producto intermedio que vinculará la planificación operativa con la planificación estratégica, se encuentra ya contemplado para el ejercicio fiscal 2025.
- d. Se deberán considerar los lineamientos que el Departamento de Planificación brinda para su correspondiente formulación, especialmente las características del mismo: medible, entregable y verificable.
- e. Adicionalmente, se deberá considerar la fórmula empleada para la construcción de la producción intermedia: ¿Qué? + ¿Cómo? + Estándar (características específicas).

Para mayor claridad se presenta a continuación la cadena de producción institucional, empleada por el Departamento de Planificación para visibilizar la importancia de cada eslabón, particularmente de la producción intermedia que permite dar respuesta a la planificación institucional:

Cadena de producción institucional IGSS



Fuente: Departamento de Planificación 2024



5. Componente 3: Implementación: Herramienta informática, informes y usuarios

5.1 Definición de la herramienta informática

La herramienta informática que será empleada para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación, será la HPOA, lo anterior por considerarse que el desarrollo será más ágil, en respuesta a la urgencia de contar con la herramienta a la mayor brevedad, con la expectativa de lograr que los futuros informes, tanto de seguimiento como de evaluación puedan emanar de la herramienta en referencia.

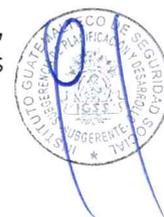
5.2 Informes de Seguimiento:

Dentro del seguimiento y en congruencia con la conceptualización realizada, se garantizará que los informes se fundamenten en las 3 categorías de indicador generado para el PEI 2023-2027, respondiendo con ello a las orientaciones emitidas por actores internacionales que como el Banco Mundial (2004:68), señalan que los indicadores son importantes porque permiten medir los avances en insumos, actividades, productos, efectos y metas para proporcionar al sistema de gestión, la retroinformación necesaria. Indica, además, que hacerlo ayudará a establecer si está avanzando por el camino correcto o bien si existen desvíos, incluso podrían determinar si se está haciendo aún mejor de lo esperado de acuerdo con los objetivos de desempeño fijados, por lo que el seguimiento implica:

- Por medio de una acción continua que se utiliza para la recolección sistemática de datos sobre indicadores específicos
- Enlaza actividades y sus recursos con los objetivos
- Brinda la oportunidad de hacer ajustes
- Corregir el rumbo (informa sobre avances y alerta sobre problemas)
- Adquirir valiosos conocimientos y experiencias institucionales

5.3 Informes de Evaluación

Los informes de evaluación deberán ser elaborados, tomando en cuenta únicamente los indicadores estratégicos (metas) y de resultado (5 Resultados Institucionales GpR). Para dar cumplimiento, se utilizarán como referencia las orientaciones del Banco Mundial (2004:123), que identifica los aspectos técnicos que se sugiere considerar en los ejercicios de evaluación, por lo que a continuación se mencionan, toda vez que éstos serán los elementos que orienten la construcción de los futuros informes institucionales:



Estrategia: ¿se está haciendo lo que se debe hacer?

- Justificación o razón de ser
- Teoría clara del cambio

Operaciones: ¿Se están haciendo bien las cosas?

- Efectividad en logro de efectos esperados
- Eficiencia en optimización de recursos
- Satisfacción del cliente

Aprendizaje: ¿existen métodos mejores?

- Alternativas
- Mejores prácticas
- Lecciones aprendidas

5.4 Periodicidad de los informes de seguimiento y evaluación

En cumplimiento al capítulo III, página 74, el seguimiento (informes), se realizarán en el primer semestre de cada año, dicho informe deberá ser elevado en su orden a la Gerencia y la Junta Directiva del Instituto con la finalidad de dar a conocer los avances del PEI 2023-2027.

Los informes de evaluación se realizarán anualmente, éstos serán presentados a la Gerencia y posteriormente a la Junta Directiva para que las autoridades puedan contar con información que permita tomar decisiones oportunas y de ser necesario realizar ajustes o modificaciones para garantizar que los compromisos del PEI sean alcanzados.

5.5 Usuarios de la herramienta informática:

- Usuarios operativos/digitador (funcionarios Responsables)
- Usuarios aprobadores (Subgerentes/Gerencia para metas asignadas)
- Usuarios Supervisores (Departamento de Planificación/Asistentes Dirección SPD)
- Usuarios de consulta
- Usuario administrador (desarrollador/tecnología)

5.6 Destinatarios/ usos de la información:

Usuarios Internos

- Junta Directiva
- Gerencia
- Subgerencias (Dependencias Rectoras PEI)



- Encargados de Dependencias responsables (Entregables indicadores de gestión/proceso)
- Departamento de Planificación

Usuarios externos

- Contraloría General de Cuentas
- SEGEPLAN (en caso de ser requerida)
- Solicitudes de información (Acceso a la información pública)

5.7 Responsables de generar reportes de la herramienta informática

- Para fines de consulta: Subgerencia de Planificación y Desarrollo
- Para fines de elaboración de informes: Departamento de Planificación
- Para fines de seguimiento a la meta: Cada Subgerencia, únicamente sobre las metas a cargo.

5.8 Recolección de información

Periodicidad		
Indicador de gestión/proceso	cuatrimestral	SEGUIMIENTO
Indicador estratégico	semestral	
Indicador de resultado	semestral	
Periodicidad		
Indicador de gestión/proceso	No aplica	EVALUACIÓN
Indicador estratégico	Anual	
Indicador de resultado	Anual	

5.9 Supervisión de la calidad de la información

Cada Subgerencia será responsable de la información que sea ingresada para mostrar los avances en las tres categorías de indicador, para garantizar orden en el proceso, los usuarios serán asignados a través de delegación por escrito de la Autoridad correspondiente.

El Departamento de Planificación, en el marco de sus funciones, realizará el acompañamiento correspondiente y podrá evidenciar aspectos que ameriten revisión, aclaración o corrección, a fin de garantizar que los informes que sean presentados a las Autoridades del Instituto, reúnan los aspectos de calidad y pertinencia que amerita el proceso.



5.10 Técnicas de análisis de la información

Con la finalidad de generar lineamientos que orienten el análisis de los actores involucrados tanto en la elaboración de los informes, como de las partes interesadas identificadas en el numeral 5.6 de la presente Guía, serán empleadas únicamente las orientaciones técnicas de análisis aplicadas al seguimiento y evaluación que emanan del marco teórico de la presente Guía siendo los siguientes:

- Gestión por Resultados
- Teoría del Cambio
- Directrices de la AISS sobre la Buena Gobernanza

5.11 Informes requeridos del Sistema de Seguimiento y Evaluación

Informes Descriptivos:

Se considerará descriptivo cuando no busca evaluar una presunta relación causa-efecto, sino que sus datos son utilizados con finalidades puramente descriptivas. Suele ser útil para generar hipótesis que deberán contrastarse posteriormente con estudios analíticos. UNAM (2020:27)

Informes Comparativos:

El método comparativo, en sentido estricto, trata de investigar las relaciones causales e intenta aislar factores que puedan considerarse causa (variables independientes) de un efecto (variables dependientes), en lo que se conoce como causalidad y que constituye para las ciencias sociales el sustituto del experimento. Fundamentalmente, puede distinguirse entre una manera de empleo cualitativa y otra cuantitativa. UNAM (2020:44)

Informes Prospectivos:

La Universidad Tecnológica de Bolívar (UTB), apoya la comprensión del enfoque al afirmar que la planeación estratégica y prospectiva se convierte en un enfoque de planificación que tiene como objetivo principal ayudar a las organizaciones a desarrollar estrategias efectivas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades futuras. Indica también que combina dos elementos clave: la planeación estratégica, que se centra en establecer metas a largo plazo y definir los medios para alcanzarlas y la planeación prospectiva, que se enfoca en explorar y anticipar posibles escenarios futuros. Por ello, se basa en la premisa que el futuro es incierto y complejo y se centra en la identificación de tendencias, la evaluación de factores externos e internos que pueden afectar a la organización y la elaboración de escenarios alternativos que permitan prepararse para diferentes futuros posibles.



6. Referencias bibliográficas

- Alexandra Ames -Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico. (2021). Manual Teoría del Cambio: 10 pasos para diseñar proyectos de innovación social de impacto.
- Banco Mundial (2004). Manual para gestores del desarrollo: Diez pasos hacia un Sistema de Seguimiento y Evaluación basado en Resultados. Estados Unidos: Mayol Ediciones.
- CEPAL, ILPES. (2021). Introducción a los Sistemas de Seguimiento y Evaluación.
- Congreso de la República de Guatemala. (1946). Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Decreto 295.
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS). (2023). Plan Estratégico Institucional 2023-2027. Guatemala.
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS). (Noviembre de 2024). Manual General de Organización Administrativa del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Acuerdo de Gerencia 31/2024. Guatemala.
- Método de gestión basada en los resultados aplicado en la UNESCO. (2022). La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Paris.
- Ministerio de Finanzas Públicas, SEGEPLAN. (2023). Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados. 2DA Edición .
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). (2022). Guía metodológica de planificación operativa multianual y anual. Guatemala.
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). (2023 Segunda Edición). Guía para la conceptualización de la planificación y presupuesto por resultados. Guatemala.
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (2022). Guía básica para la construcción de indicadores orientados al sector público.
- United Nations Development Group. (s.f.). Theory of Change: UNDAF Campaign Guidance.
- Universidad Andrés Bello. (s.f.). ¿Qué son los indicadores de proceso? Santiago, Chile. Obtenido de <https://vinculacion.unab.cl/descargas/indicadores/indicadores-de-proceso-o-de-resultado/>
- Universidad Autónoma de México. (2020). Clasificación de los tipos de estudio, procedimientos, métodos y técnicas. México.



7. Anexo

Guía rápida para elaborar los indicadores de gestión/proceso

INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL -PEI- 2023-2027		FECHA ESTIMADA		ENTREGABLE	PONDERACIÓN	% DE AVANCE	OBS.
Objetivo 5: FORTALECER LA GOBERNANZA Y GESTIÓN INSTITUCIONAL		INICIO	FIN				
<p>1. ENCABEZADO: Verificar que el Objetivo de la meta sea el correcto.</p> <p>2. TÍTULOS DE LAS COLUMNAS: A fin de mantener la congruencia con el formato. Se debe respetar el orden, nombre y número de columnas del modelo socializado.</p> <p>3. META: Ingresar el nombre de la meta exactamente como aparece en el PEI 2023-2027.</p> <p>4. ACCIÓN ESTRATÉGICA (AE): Son aquellas intervenciones que se deben formular del análisis coherente de las estrategias y metas de cada objetivo, debe existir una relación lógica entre la acción estratégica y la meta, porque a través de éstas se alcanza cada objetivo estratégico. Las AE tienen un alcance a largo plazo y se enfocan en cambios significativos o iniciativas importantes e innovadoras. Es importante no confundir una acción estratégica con una actividad operativa, ya que esta última, está enfocada a actividades rutinarias, sustantivas o funciones habituales que se realizan a corto plazo y no tienen impacto directo en los objetivos estratégicos.</p> <p>Es importante que el primer paso sea revisar las AE contenidas en el Plan de Acción (vigente), de ser posible, identificar una o dos que integren de manera estratégica todo aquello que será determinante para medir el avance de la meta.</p> <p>Todas aquellas AE que no sean consideradas en el análisis serán denominadas como (inactivas) para mantener la congruencia de los ejercicios de planificación pasados y presentes.</p> <p>5. FASES: PRODUCCIÓN ESTRATÉGICA DE LA META: Resultado del análisis realizado, se deberán identificar las fases que detallarán la producción estratégica del IGSS para cumplir con las metas del PEI 2023-2027.</p> <p>Las fases constituyen la integración de actividades lógicas relacionadas que concluyen en la finalización de uno o más entregables, son empleadas cuando la naturaleza del trabajo que será desarrollado es único, en relación a una parte del proyecto y están vinculadas al desarrollo de un entregable de mayor nivel (META PEI).</p> <p>NOTA: De este componente se formulará la producción intermedia que vinculará la planificación estratégica con la planificación operativa anual efectiva a partir del ejercicio 2025. (pueden ser uno o más productos intermedios por ejercicio fiscal y deberán estar vinculados a las actividades). Para que se lleve a cabo la vinculación efectiva entre PEI y POA, el producto intermedio que resulte se vinculará a la AE en la HPOA.</p> <p>6. ACTIVIDADES: La definición de actividades es el proceso de identificación y documentación de acciones específicas que serán ejecutadas para producir los entregables de la meta.</p> <p>7. ENTREGABLES: Conclusión del esfuerzo requerido traducido en productos, los cuales deben ser verificables.</p> <p>8. PONDERACIÓN: Corresponde a la valoración que se dará a cada uno de los elementos del proceso en los diferentes niveles. Se realizará a la acción o acciones estratégicas. Se realizará a las fases. Se realizará a las actividades. Se sugiere tomar como referencia el presente modelo.</p>							
<p>Meta 2: En el periodo 2023-2027 institucionalizar al menos 100 proyectos del Insih</p> <p>AE1: Diseñar un marco metodológico para la: formulación y evaluación de proyectos, gestión del portafolio de proyectos y gestión de proyectos.</p>							
1,01	Elaborar la metodología de gestión de proyectos					0%	
	Elaborar diagnóstico situacional y marco conceptual y normativo		1/4/24	30/11/24	Diagnóstico situacional y marco conceptual y normativo elaborado	25	0%
	Diseño y desarrollo de la metodología de gestión de proyectos	SPD-DP	1/12/24	30/6/25	Metodología de gestión de proyectos elaborados	60	0%
	Aprobación	SPD-OYM	1/7/25	31/7/25	Resolución de Subgerencia de Planificación y Desarrollo	15	0%
						100	
1,02	Diseño y desarrollo de procesos					45	0%
	Diseño y desarrollo procesos de gestión/Dirección de proyectos	SPD-DP	1/8/25	30/9/25	Proceso gestión/Dirección de proyectos desarrollado	22,5	0%
	Diseño y desarrollo procesos de formulación de proyectos	SPD-DP	1/9/25	30/9/25	Proceso de formulación de proyectos desarrollado	22,5	0%
	Diseño y desarrollo procesos de gestión de portafolio	SPD-DP	1/7/25	30/7/25	Proceso de gestión de portafolio desarrollado	22,5	0%
	Diseño y desarrollo procesos de evaluación de proyectos	SPD-DP	2/11/25	31/12/25	Proceso de evaluación de proyectos desarrollado	22,5	0%
	Aprobación	SPD-OYM	1/1/26	31/1/26	Resolución de Subgerencia de Planificación y Desarrollo	10	0%
						100	
1,03	Diseño y desarrollo de instrumentos					30	0%
	Diseño y desarrollo instrumentos de gestión/ Dirección de proyectos	SPD-DP	1/2/26	1/3/26	Instrumentos para la Gestión/Dirección de proyectos desarrolladas	20	0%
	Diseño y desarrollo instrumentos de formulación de proyectos	SPD-DP	2/3/26	1/4/26	Instrumentos para la formulación de proyectos desarrollados	20	0%
	Diseño y desarrollo instrumentos de gestión de portafolio	SPD-DP	2/4/26	1/5/26	Instrumentos para la Gestión de portafolio desarrollado	20	0%
	Diseño y desarrollo instrumentos de evaluación de proyectos	SPD-DP	2/5/26	1/6/26	Guía para la evaluación de proyectos institucionales desarrollada	20	0%
	Aprobación	SPD	2/6/26	30/6/26	Resolución de Subgerencia de Planificación y Desarrollo	20	0%
						100	

Nota:

El Departamento de Planificación, tiene a la disposición la guía rápida para indicadores de gestión/proceso, disponible en formato Excel y PDF, como parte de las herramientas de apoyo generadas para la implementación del PEI 2023-2027.

