



PLAN ESTRATÉGICO 2013-2017

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
Guatemala, noviembre de 2012

INDICE

	Página
Introducción	1
Antecedentes	3
Los programas del régimen de seguridad social guatemalteco	4
Situación actual	7
Situación deseada de la seguridad social al año 2037	8
Plan estratégico institucional 2013-2017	
Misión	14
Visión	14
Estrategia general	14
Objetivos estratégicos	
Ampliación de cobertura	15
Solidez financiera	16
Prestaciones de calidad	17
Eficiencia, transparencia y control	18
Crecimiento y desarrollo institucional	19
Matriz de operatividad de la orientación estratégica	21
Consideraciones finales	34
Anexos	

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

INTRODUCCIÓN

La Seguridad Social es un pilar fundamental para la convivencia social guatemalteca, pues contribuye al bienestar y a la calidad de la vida de las familias mediante programas que garantizan la atención de la salud, el complemento a un ingreso económico al retirarse de la actividad laboral, el cuidado de las mujeres trabajadoras embarazadas o con niños pequeños, así como el Programa de Invalidez, Vejez y Supervivencia.

La rapidez con la cual evoluciona la economía contemporánea y la constante innovación mundial, impone la necesidad de actualizar la planeación estratégica de las organizaciones, con una mayor frecuencia. La economía internacional enfrenta un proceso de desequilibrios y reajustes que ha afectado al mercado laboral guatemalteco, entre otras razones, debido a la reducción de las exportaciones. A pesar de ello, la situación financiera y macroeconómica interna del país ha sido estable. En ese contexto el IGSS ha superado esas situaciones a través de una gestión dinámica, integral y sólida.

Desde su fundación en 1946, el Instituto Guatemalteco del Seguro Social es el principal instrumento del Estado para contribuir al bienestar de la población trabajadora y sus familias. Es una de las instituciones nacionales de mayor permanencia y contacto cotidiano con la población. Por su razón de ser, el IGSS ha de administrar los riesgos enfrentados por las familias de los trabajadores y se traducen en los seguros que regula la Ley.

El sistema de protección del IGSS comprende seguros de salud y de prestaciones pecuniarias, que son parte nuclear de la Seguridad Social. El desarrollo histórico del Régimen de Seguridad Social guatemalteco, le ha permitido transitar hasta la fecha, a la etapa de un seguro social público; es decir, no se han dado las condiciones económicas, políticas y sociales, para llegar al concepto de seguridad social general, que implica otros elementos, tal como están enunciados en su Ley Orgánica. Ella misma explicita que no se debe pretender pasar a otras etapas, si no se tienen las evidencias actuariales, de la sostenibilidad financiera de las intervenciones.

A lo largo de 66 años, el IGSS ha sabido afrontar sus desafíos, especialmente relacionados con la pérdida temporal de su autonomía en el año 1956, la cual fue recuperada mediante la Sentencia de la Corte de Constitucionalidad del 13 de septiembre de 2003 y el Decreto 11-2004 del Congreso de la República, publicado en el Diario de Centro América el 7 de mayo de 2004. Este aspecto es fundamental, pues la permanencia de sus autoridades por

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

los tiempos establecidos en la Ley, permite la continuidad de las políticas y le da estabilidad a la institución. Así mismo, ha permitido negociar con el sector laboral y patronal, reformas relacionadas con la edad de pensionamiento y con el número de cuotas necesarias para obtener una pensión, que contribuyen a la sostenibilidad financiera del programa de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia –IVS-.

Sin embargo, el Instituto debe enfrentar otros retos en el crecimiento sostenido de la afiliación, como lo es el crecimiento sostenido de los gastos médicos y las probables repercusiones de la crisis financiera y económica mundial y que avizoran la necesidad futura de otras reformas paramétricas al programa IVS, así como ajustes a las primas de contribución de los programas Enfermedad, Maternidad y Accidentes –EMA- e Invalidez, Vejez y Sobrevivencia –IVS-.

Es imperativo que estos retos sean enfrentados a la brevedad, aunque la solución no sea fácil en el corto plazo, para lograr escalar una pendiente complicada y larga, como lo es la sostenibilidad financiera a largo plazo de los programas del Régimen de Seguridad Social de Guatemala.

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

ANTECEDENTES

Como resultado de la Revolución de octubre de 1944, se proclamó la Constitución de 1945, que permitió el desarrollo de instituciones de carácter social, con el propósito de mejorar el nivel de vida de la población guatemalteca. En este marco, nace la Seguridad Social como un régimen obligatorio, con el objetivo de brindar una protección mínima a la población trabajadora y sus familias.

Con la emisión del Decreto 295 del Congreso de la República, “Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”, se crea en 1946, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-, constituyéndose en el órgano rector de la seguridad social en el país, basado en los principios de universalidad, igualdad, solidaridad, subsidiariedad e integralidad; la Constitución Política de la República de Guatemala, de 1985, reafirma su “función pública, en forma nacional, unitaria y obligatoria” dotándolo de las herramientas necesarias para su adecuado desarrollo, como autonomía, personalidad jurídica, patrimonio y funciones propias.

El Régimen de Seguridad Social contribuye al bienestar y calidad de vida de los afiliados y sus beneficiarios, así como pensionados del IVS y jubilados del Estado, mediante programas que garantizan la atención de la problemática en salud y la previsión social, administrando los riesgos y daños que enfrentan, que están establecidos en la Ley. El financiamiento es teóricamente tripartito, con un componente estatal importante; sin embargo, el Estado nunca ha cumplido con sus contribuciones, especialmente con la cuota del Estado como tal.

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

LOS PROGRAMAS DEL RÉGIMEN DE SEGURIDAD SOCIAL GUATEMALTECO

Los programas esenciales del IGSS se definen por los seguros que administra, y su éxito se juzga por la capacidad de estabilizar los niveles de vida de la población derechohabiente a través de ellos.

El Programa de Enfermedad y Maternidad está normado por el Acuerdo 410 de Junta Directiva, en el que se establece que es función inherente a la Seguridad Social brindar protección a los habitantes del país contra los distintos riesgos que amenazan la salud, bienestar y capacidad productiva de los individuos y la colectividad de la que forman parte.

El programa de Enfermedad presta asistencia médico–quirúrgica especializada, hospitalización, odontología, asistencia farmacéutica, exámenes radiológicos de laboratorio y complementarios, trabajo social, aparatos ortopédicos y protésicos. Otorga prestaciones en dinero las cuales consisten en subsidios por incapacidad temporal y cuota mortuoria en caso de fallecimiento. También tiene derecho, a atención médica, la esposa o compañera del afiliado (a excepción del Departamento de Guatemala), así como los niños menores de 7 años de edad.

El programa de Maternidad presta asistencia médico–quirúrgica especializada, hospitalización, exámenes radiológicos y de laboratorio, asistencia farmacéutica, servicio social y ayuda de lactancia. Además, subsidios en dinero por incapacidad temporal y cuota mortuoria. También tiene derecho a atención médica por este riesgo la esposa o compañera del afiliado.

El programa de Accidentes se encuentra normado en el Acuerdo 1002 de Junta Directiva, reglamento sobre Protección Relativa a Accidentes por el cual se otorga a sus afiliados y a los familiares que dependan de ellos, protección en caso de accidente, en la extensión y calidad que dichos beneficios sean compatibles con la capacidad financiera del Instituto. Presta asistencia médico-quirúrgica especializada, hospitalización, odontología, asistencia farmacéutica, exámenes radiológicos de laboratorio y complementarios, rehabilitación, trabajo social, aparatos ortopédicos y protésicos, además, subsidios en dinero proporcional a los ingresos mientras persista la incapacidad temporal, indemnización por pérdida de miembros corporales y cuota mortuoria en caso de fallecimiento del afiliado. También tiene derecho, a atención médica, la esposa o compañera del afiliado (a excepción del Departamento de Guatemala), así como los niños menores de 7 años de edad.

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Para calificar mejor los derechos y beneficios del Programa de Enfermedad, Maternidad y Accidentes, también es necesario estudiar lo normado por el Acuerdo 468, Reglamento de Prestaciones en Dinero, así como por el Acuerdo 466, Reglamento de Asistencia Médica.

El Programa de Invalidez, Vejez y Supervivencia (IVS), se encuentra normado por el Acuerdo 1124 de Junta Directiva, en el que indica que el Régimen de Seguridad Social protege en caso de invalidez y de vejez, y ampara las necesidades creadas por el fallecimiento, ya que uno de sus fines principales es el de compensar mediante el otorgamiento de prestaciones en dinero, el daño económico resultante de la cesación temporal o definitiva de la actividad laboral.

La pensión por Invalidez se otorga por Invalidez del asegurado, decretada por el Departamento de Medicina Legal y Evaluación de Incapacidades del Instituto, además de contar con 36 cuotas aportadas durante los últimos 6 años a la ocurrencia del riesgo.

La pensión por Vejez se otorga por incapacidad del trabajador de continuar laborando como consecuencia del desgaste biológico derivado del proceso de envejecimiento, habiendo llenado los requisitos de ley, que actualmente son de 60 años de edad y haber pagado 192 cuotas al Programa.

La pensión por Orfandad y Viudedad se otorga a la esposa, compañera e hijos menores de edad del asegurado o pensionado al momento de su fallecimiento, además de contar con 36 cuotas aportadas durante los últimos 6 años a la ocurrencia del riesgo.

El Programa especial para la cobertura de las trabajadoras de casa particular (PRECAPI), se encuentra normado en el Acuerdo 1235 de junta Directiva y cobró vigencia el 10 de septiembre de 2009. El objetivo es brindar protección relativa a los riesgos de Accidentes, Maternidad y Control de Niño Sano (para los hijos menores de 5 años) a las trabajadoras de casa particular, que se dediquen en forma habitual y continua, a labores de aseo, asistencia y demás propias de un hogar o de otro sitio de residencia o habitación particular que no importe lucro o negocio para el empleador. El programa cubre, en una primera etapa, a las trabajadoras de casa particular que laboran en el Departamento de Guatemala, brindando servicio en las unidades médicas del Instituto que se encuentran en ese Departamento.

El programa brinda, en el riesgo de Accidentes, asistencia médico-quirúrgica general y especializada, dentro de las posibilidades técnicas y financieras del Instituto, asistencia odontológica, asistencia farmacéutica, rehabilitación y suministro de aparatos ortopédicos y protésicos, exámenes radiológicos, laboratorio y demás exámenes complementarios, trabajo social y transporte de ambulancia en caso de emergencia. En Maternidad brinda asistencia médico quirúrgica, general y especializada, preventiva y curativa, durante las fases prenatal, natal y postnatal, asistencia farmacéutica, exámenes radiológicos,

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

laboratorio y demás exámenes complementarios que sean necesarios. También se brinda servicio social, transporte de ambulancia en caso de emergencia, ayuda e lactancia y salud reproductiva. En control de niño sano cubre a hijos menores de cinco años de edad nacidos antes y durante la vigencia del programa. Otorga los beneficios de exámenes médicos de crecimiento y desarrollo, vacunación contra enfermedades transmisibles; según el esquema institucional vigente; y ayuda nutricional, en caso de ser necesaria, según el Acuerdo que regula la complementación, nutricional que se da a los niños hasta los cinco años de edad.

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

SITUACIÓN ACTUAL

El Instituto está inmerso en un proceso de cambio, que necesita fortalecerse y mantenerse dentro del planteamiento estratégico que le dé direccionalidad en el corto, mediano y largo plazos. Como lo cita su eslogan una época de cambios para un cambio de época, y en los próximos años pasar de lleno al cambio de época.

Dentro de este proceso de cambio de los últimos cuatro años, el Instituto ha iniciado la modernización de los procesos de trabajo prioritarios, con la intencionalidad de administrar mejor los recursos y darle solvencia financiera a los programas, así como buscar la calidad en la prestación de los servicios de salud y el otorgamiento de los subsidios y pensiones. Esta situación ha permitido mejorar la imagen de la institución, así como propiciar una cultura institucional mejor y proclive al cambio.

Los esfuerzos realizados hasta ahora, relacionados con el aumento de la recaudación y la contención y racionalización del gasto, han logrado establecer una relación positiva entre ingresos y gastos, pero que todavía no aseguran la solidez financiera de los programas en el mediano y largo plazo, especialmente con las condiciones actuales del Programa de IVS.

Por otro lado, en el programa EMA se necesita generar acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, que permitan contener el gasto, sobre todo, en la atención de los problemas de salud de carácter crónico-degenerativo.

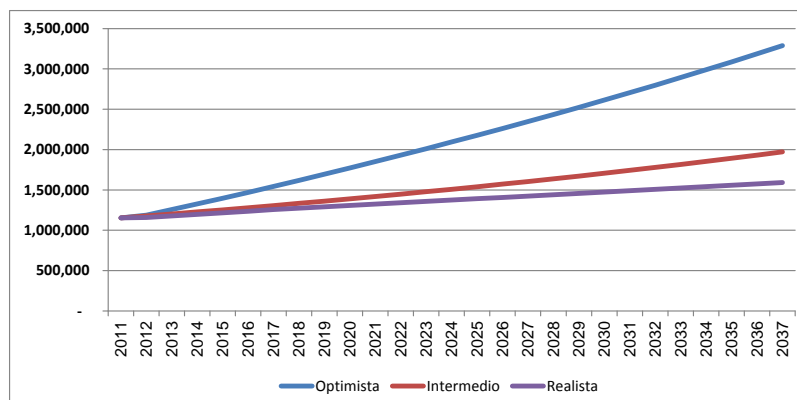
En tal sentido, se requiere que los esfuerzos para superar estas condiciones tengan direccionalidad y claridad, para que sean implementados por todo el recurso humano del Instituto; así como del entendimiento y reconocimiento de estos esfuerzos, por el Estado, patronos, afiliados y beneficiarios.

SITUACIÓN DESEADA DE LA SEGURIDAD SOCIAL AL AÑO 2037

El arte de la administración de los regímenes de seguridad social consiste en mantenerlo con vida a través del tiempo. En tal sentido, es conveniente hacer un planteamiento de la situación deseada para el Régimen de Seguridad Social guatemalteco para los próximos 25 años. Este planteamiento, debe establecer un horizonte positivo y deseado de los indicadores prioritarios, lo que permitirá ir realizando las intervenciones necesarias para lograr este objetivo, mediante el seguimiento, evaluación y control de los Planes Estratégicos quinquenales.

Con la finalidad de visualizar el comportamiento que puede presentar la afiliación en los próximos 25 años, la gráfica 1 muestra el comportamiento en tres escenarios, a saber: un escenario realista que representa el historial del Instituto en los últimos años, con un crecimiento promedio de 1.24% anual; un escenario intermedio con un crecimiento promedio anual de 2.08%, que es utilizado en las valuaciones actuariales; y un escenario optimista con crecimiento promedio de 4.00% (para mejor detalle ver anexo 1).

Gráfica 1
Estimación de Afiliados Cotizantes
2011-2037

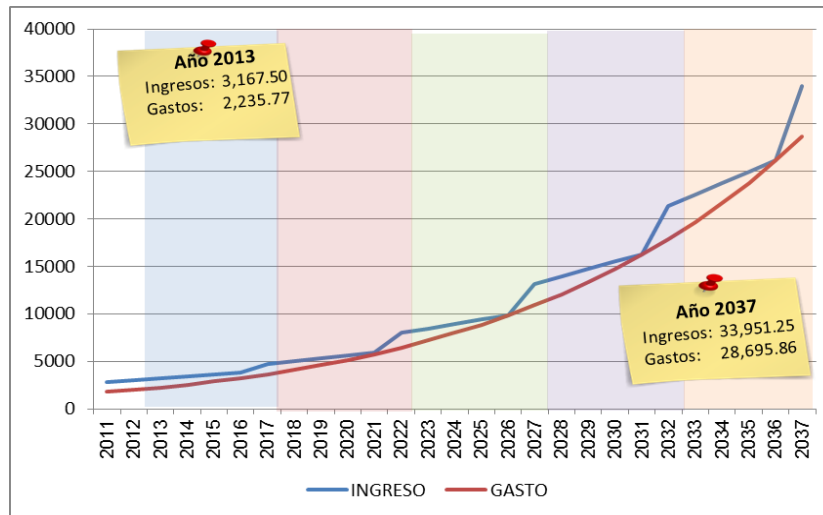


Fuente: Departamento Actuarial y Estadístico

Tomando como base el escenario intermedio de crecimiento de la afiliación de 2.08% anual, para el programa de IVS se necesitaría elevar la prima en el año 2017 de 5.50% a 7.00%, para mantener una relación positiva entre ingresos y gastos hasta el año 2021 (punto de equilibrio), en el caso de que se adopte una política de hacer modificaciones quinquenales de la prima, que requeriría realizar cinco modificaciones en el período de 25 años (Ver gráfica 2 y anexo 2).

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

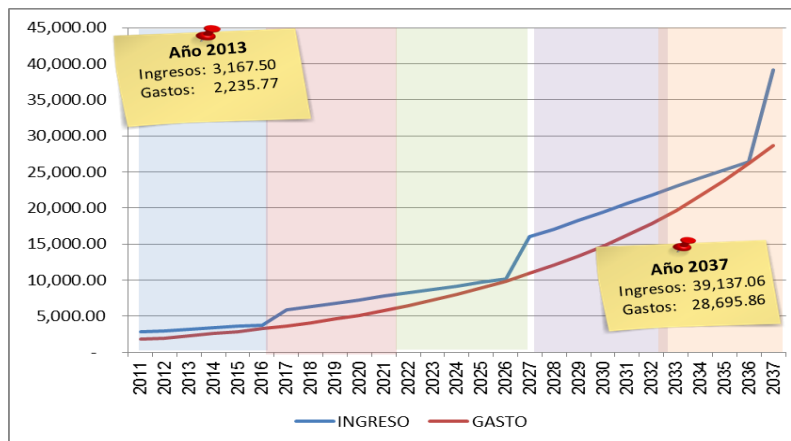
Gráfica 2
Estimación de Ingresos y Gastos del Programa IVS (Escenario intermedio)
Años 2011-2037*
Cifras en millones de Q



Fuente: Departamento Actuarial y Estadístico
 *: Modificación de la prima a cada 5 años

En el caso de decidirse por modificaciones de la prima a cada 10 años, que tienen la ventaja de alargar los períodos de negociación, la elevación de la prima inicial tendría que realizarse igualmente en el año 2017, de 5.50% a 9.15%; y la segunda elevación de la prima sería hasta el año 2027, de 9.15% a 15.00%. (Ver gráfica 3 y anexo 3)

Gráfica 3
Estimación de Ingresos y Gastos del Programa IVS (Escenario intermedio)
Años 2011-2037*
Cifras en Millones de Q



Fuente: Departamento Actuarial y Estadístico
 *: Modificación de la prima a cada 10 años

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

El cuadro 1, muestra el crecimiento del portafolio de inversiones de IVS en el escenario intermedio, con las elevaciones de la prima a cada 5 ó 10 años, resaltando que el crecimiento con modificaciones a cada 5 años, alcanzaría un total de Q44,196.8 millones al año 2037; con modificaciones a cada 10 años, se alcanzaría la cifra de Q77,000.5 millones.

Cuadro 1
Proyecciones del crecimiento del portafolio de inversiones de IVS (Escenario intermedio)
Años 2011-2037*
Cifras en millones de Q

AÑOS	Cambio de Prima cada 5 AÑOS		Cambio de Prima cada 10 AÑOS	
	RESERVA	PORTAFOLIO	RESERVA	PORTAFOLIO
2011	11,498.4	11,383.4	11,498.4	11,383.4
2012	12,497.3	12,372.3	12,497.3	12,372.3
2013	13,429.0	13,294.7	13,429.0	13,294.7
2014	14,258.0	14,115.4	14,258.0	14,115.4
2015	14,957.3	14,807.7	14,957.3	14,807.7
2016	15,488.3	15,333.4	15,488.3	15,333.4
2017	16,590.6	16,424.6	17,722.7	17,545.4
2018	17,537.0	17,361.6	19,959.6	19,760.0
2019	18,278.0	18,095.2	22,165.9	21,944.2
2020	18,750.2	18,562.7	24,295.6	24,052.6
2021	18,868.6	18,679.9	26,282.3	26,019.4
2022	20,415.7	20,211.6	28,079.9	27,799.1
2023	21,702.8	21,485.8	29,617.0	29,320.8
2024	22,661.2	22,434.6	30,823.9	30,515.7
2025	23,200.1	22,968.1	31,608.6	31,292.5
2026	23,210.4	22,978.3	31,860.6	31,542.0
2027	25,482.2	25,227.4	36,926.4	36,557.1
2028	27,383.2	27,109.3	41,956.9	41,537.3
2029	28,795.2	28,507.2	46,865.6	46,397.0
2030	29,597.0	29,301.0	51,566.1	51,050.5
2031	29,638.5	29,342.1	55,945.7	55,386.3
2032	33,095.4	32,764.5	59,857.2	59,258.7
2033	35,993.3	35,633.4	63,155.0	62,523.4
2034	38,134.4	37,753.1	65,633.4	64,977.1
2035	39,345.7	38,952.3	67,110.4	66,439.3
2036	39,387.8	38,993.9	67,337.1	66,663.7
2037	44,643.2	44,196.8	77,778.3	77,000.5

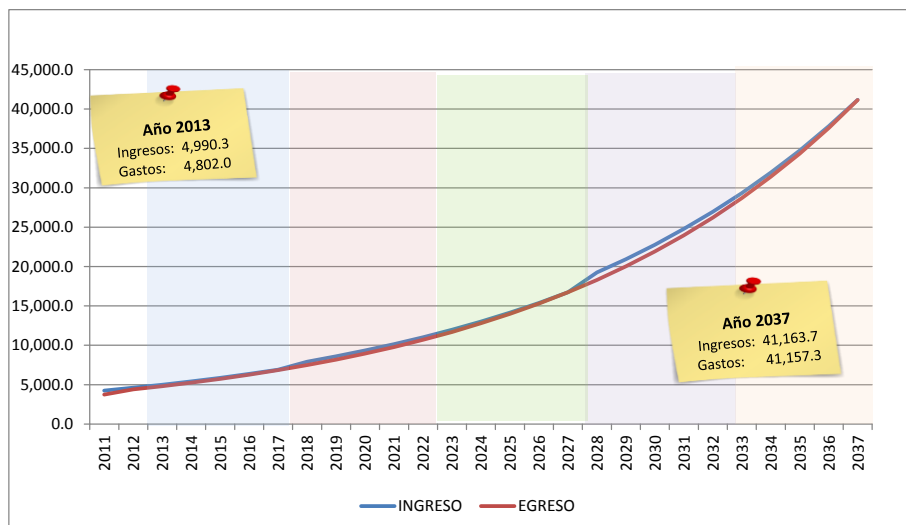
Fuente: Departamento Actuarial y Estadístico

*: Modificaciones de la prima a cada 5 y 10 años

La gráfica 4 y el cuadro 2 muestran que, para mantener una relación positiva entre ingresos y egresos del programa EMA, en el escenario intermedio de crecimiento promedio anual de 2.08% de la afiliación, se necesita elevar la prima en el año 2018 de 10.00% a 10.60%; así mismo se necesita realizar otra elevación de la prima en el año 2028 de 10.60% a 11.22%, lo que permitiría mantener una relación positiva hasta el año 2037.

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Gráfica 4
Estimación de Ingresos y Gastos del Programa EMA (Escenario Intermedio)
Años 2011-2037
Cifras en millones de Q



Fuente: Departamento Actuarial y Estadístico

Cuadro 2
Modificación de la Prima EMA
Ingresos-gastos (Escenario Intermedio)
Años 2011-2037

AÑOS	PRIMA	AFILIADOS	INGRESOS TÉCNICOS		
			INGRESO	EGRESO	SALDO
2011	10.00	1,154.4	4,254.4	3,743.9	510.5
2012	10.00	1,178.4	4,606.6	4,394.7	211.9
2013	10.00	1,202.9	4,990.3	4,802.0	188.4
2014	10.00	1,227.9	5,408.2	5,247.3	160.9
2015	10.00	1,253.5	5,863.4	5,734.4	129.0
2016	10.00	1,279.6	6,359.2	6,267.2	92.0
2017	10.00	1,306.2	6,899.2	6,850.0	49.2
2018	10.60	1,333.4	7,918.3	7,487.5	430.9
2019	10.60	1,361.1	8,597.4	8,184.9	412.5
2020	10.60	1,389.4	9,337.1	8,947.9	389.2
2021	10.60	1,418.3	10,142.7	9,782.7	360.0
2022	10.60	1,447.8	11,020.2	10,696.1	324.1
2023	10.60	1,477.9	11,975.9	11,695.6	280.4
2024	10.60	1,508.7	13,017.0	12,789.4	227.6
2025	10.60	1,540.1	14,150.8	13,986.4	164.4
2026	10.60	1,572.1	15,385.8	15,296.6	89.2
2027	10.60	1,604.8	16,731.0	16,730.7	0.3
2028	11.22	1,638.2	19,242.6	18,300.5	942.1
2029	11.22	1,672.3	20,931.8	20,019.1	912.7
2030	11.22	1,707.1	22,771.7	21,900.6	871.0
2031	11.22	1,742.6	24,775.6	23,960.7	814.9
2032	11.22	1,778.8	26,958.3	26,216.5	741.8
2033	11.22	1,815.9	29,335.7	28,686.9	648.9
2034	11.22	1,853.6	31,925.2	31,392.4	532.9
2035	11.22	1,892.2	34,745.7	34,355.6	390.0
2036	11.22	1,931.6	37,817.7	37,601.5	216.2
2037	11.22	1,971.7	41,163.7	41,157.3	6.4

Fuente: Departamento Actuarial y Estadístico

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

En cuanto al crecimiento del portafolio de inversiones del programa EMA, tomando en cuenta el mismo escenario intermedio, el cuadro 3 muestra que para el año 2037 se alcanzarían Q44,925.3 millones. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que esta reserva únicamente tendría una disponibilidad aproximada del 17.00%, derivado que el resto estaría comprometido en diferentes reservas con fines específicos.

Cuadro 3
Reserva portafolio EMA
Año 2011-2037 (Escenario intermedio)

AÑOS	ESCENARIO INTERMEDIO	
	RESERVA	PORTAFOLIO
2011	6,740.3	6,517.8
2012	7,201.4	6,978.9
2013	7,675.4	7,453.0
2014	8,160.0	7,937.6
2015	8,652.4	8,430.0
2016	9,148.7	8,926.3
2017	9,644.6	9,422.2
2018	10,507.0	10,284.6
2019	11,415.1	11,192.7
2020	12,367.9	12,145.5
2021	13,363.7	13,141.3
2022	14,399.9	14,177.5
2023	15,472.7	15,250.3
2024	16,577.3	16,354.9
2025	17,707.1	17,484.7
2026	18,853.9	18,631.5
2027	20,007.6	19,785.1
2028	22,059.5	21,837.1
2029	24,231.3	24,008.9
2030	26,521.0	26,298.6
2031	28,924.6	28,702.2
2032	31,435.6	31,213.2
2033	34,044.9	33,822.5
2034	36,739.8	36,517.4
2035	39,503.7	39,281.3
2036	42,315.3	42,092.9
2037	45,147.7	44,925.3

Fuente: Departamento Actuarial y Estadístico

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

En base al análisis del comportamiento de las variables más sensibles de los programas IVS y EMA, y tomando como base un crecimiento promedio anual de la afiliación del 2.08%, el escenario deseado para mantener la sostenibilidad del régimen de seguridad social del país, es el crecimiento anual de la afiliación por arriba del 2.08%, e idealmente igual al 4.00%. En ese sentido, el Programa EMA únicamente necesitaría elevar la prima de 10.00% a 10.10% hasta el año 2034 (ver anexo 4); en tanto que, para el Programa IVS, este crecimiento prolongaría la vigencia de la prima de 5.50% hasta el año 2021, elevándola al año siguiente a 9.75% para una vigencia hasta el año 2033 (Ver nota Anexo 5).

Es necesario aclarar, que esta situación deseada es posible alcanzarla, siempre y cuando se demuestre la calidad de los servicios y se realice un esfuerzo conjunto entre los distintos sectores que participan en la administración del régimen de Seguridad Social. La recuperación de la actividad económica nacional vendría a dinamizar el crecimiento de la afiliación y los ingresos al régimen financiero que favorezcan su sostenibilidad.

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2013-2017

MISIÓN

Proteger a nuestra población asegurada, contra la pérdida o deterioro de la salud y del sustento económico, debido a las contingencias establecidas en la ley; administrando los recursos en forma adecuada y transparente.

VISIÓN

Ser la institución moderna de Seguro Social, caracterizada por su permanente crecimiento y desarrollo, que cubre a la población que por mandato legal le corresponde, así como por su solidez financiera, excelente calidad de sus prestaciones con eficiencia y transparencia de su gestión.

ESTRATEGIA GENERAL

La sostenibilidad financiera de los programas es el elemento esencial de la gestión. Lo anterior crea un reto especial para el plan estratégico del IGSS. Por lo que se requiere de una buena estrategia la cual permitirá mejor uso de los recursos. Por otro lado, se dificulta planear con la poca flexibilidad que da una capacidad limitada de inversión, mientras no se alcance una solución de fondo a los problemas financieros de mediano y largo plazo del Instituto.

Este Plan Estratégico 2013-2017, permitirá adoptar líneas de acción específicas y de evaluación de resultados sobre la base de las vertientes de trabajo establecidas en el mismo, y que le dan continuidad a lo esencial del Plan Estratégico 2008-2012.

Con este plan se establecen metas concretas para proporcionar un mejor servicio a los derechohabientes, mejorar la integridad de los programas institucionales, avanzar en la modernización tecnológica y fortalecer la planeación y administración de los seguros.

El plan busca dar un mensaje claro de que, si bien se requiere una solución a los problemas estructurales, en un horizonte perceptible por todos, es posible llevar a cabo inversiones en tecnología, capacitación al personal, análisis de política social y financiera,

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

renovación de procesos y fortalecimiento del control, de manera que el Instituto se prepare para resolver las necesidades futuras de los derechohabientes.

Un elemento que por su importancia y relevancia se convierte en uno de los principales retos a superar, lo constituye la institucionalización de los sistemas de información diseñados, desarrollados e implantados en los últimos años, mismo que, al igual que todo sistema, requiere de la evaluación y diagnóstico que permita su mejora continuada.

Bajo esta perspectiva, las prioridades para los próximos cinco años se agrupan en los objetivos estratégicos siguientes:

- Ampliación de cobertura
- Solidez financiera
- Prestaciones de calidad
- Eficiencia, transparencia y control
- Crecimiento y desarrollo institucional

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

AMPLIACIÓN DE COBERTURA

Indicador del objetivo

Crecimiento anual de la afiliación por arriba del 3%

Un objetivo inmanente es buscar un sistema de seguridad social más amplio e incluyente, enfocado a lograr una mayor afiliación de la población no asegurada. Asimismo, es necesario elevar mediante la planeación y buen manejo financiero, la probabilidad de viabilidad financiera de la seguridad social. La meta es que cada seguro administrado por el IGSS tenga estabilidad financiera y fondos de reserva adecuados, lo cual puede lograrse sólo con un entendimiento del entorno laboral que determina la afiliación, las contribuciones, la demanda de servicios y las expectativas de las familias. Avanzar en este entendimiento es un reto mayor, que requiere de investigación técnica y de esfuerzos para captar las principales preocupaciones de las familias.

Por otro lado, la realidad indica que siempre habrá un determinado nivel de evasión de la afiliación que es necesario considerar. Sin embargo, lo importante es enfocarse en aquellos colectivos que la Ley indica, que no son de difícil adscripción y sobre todo, de

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

aquellos que hoy por hoy se encuentran excluidos y son vulnerables, e incluso, por decisiones tomadas en épocas pasadas.

En tal sentido, se deberá explorar la cobertura de grupos específicos que por distintas razones no se han incorporado al régimen, siempre y cuando el promedio de los salarios esté por arriba del salario mínimo e idealmente equivalente al salario promedio de los afiliados, condición esencial para el aseguramiento de la sostenibilidad de los programas. La afiliación de trabajadores contratados a tiempo parcial por ejemplo, plantean retos que deben ser enfrentados, para defender la sostenibilidad mencionada. En conclusión, no basta con incrementar la afiliación, sino es necesario mejorar la calidad de las prestaciones y elevar la cantidad de las aportaciones a los programas.

Se plantea el desafío de lograr un nivel adecuado de cobertura que supere las limitaciones actuales y los argumentos esgrimidos con base en su actual estado. Para ello, más que proponerse una ampliación de cobertura indiscriminada (con la inclusión de colectivos de especiales circunstancias, por ejemplo el sector informal), se plantea como característica que se logre alcanzar la cobertura legal, es decir, cumplir con el mandato de la ley a este respecto.

SOLIDEZ FINANCIERA

Indicador del objetivo

Mantener el índice de solidez financiera de EMA arriba de 1.04 y de 1.02 para IVS (Ver anexo 6)

La solidez financiera se refiere a la capacidad de la institución para hacer frente al cumplimiento de sus fines y misión, tanto en las prestaciones en salud, como en las prestaciones en dinero, a corto, mediano y largo plazo.

La seguridad social debe contar con un financiamiento acorde al promedio de la masa salarial, que sea transparente y que cuente con instrumentos administrativos y legales que faciliten la incorporación de más trabajadores a la economía formal; al igual que con sistemas de afiliación ajustados a los distintos tipos de actividad económica y de otorgamiento oportuno y eficiente de prestaciones económicas.

Se buscará fortalecer el desempeño de los trabajadores del Instituto, especialmente de las dependencias relacionadas a la recaudación. Todo ello, con la implementación del Pacto Colectivo, para lo cual se emprenderán las mesas de trabajo necesarias.

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Los planes no pueden basarse en expectativas de cargas fiscales desproporcionadas; los ingresos del IGSS por aportes, ya constituyen aproximadamente el equivalente a 15.5% de la masa salarial gravable; a esto se le adicionan los gravámenes a la nómina en el país, por contribuciones al IRTRA, INTECAP e impuesto sobre la renta, por lo que no es fácil prever un margen elevado de mayores contribuciones.

En consecuencia, es indispensable un manejo adecuado de los seguros, de sus finanzas y de su gasto, de la administración de los fondos de reserva, y de formas innovadoras de servicio que disminuyan costos. Una alternativa será buscar la manera de generar ingresos adicionales, como por ejemplo, mediante la venta de terrenos e inmuebles subutilizados, en busca de fortalecer las reservas financieras o mejorar la atención de los derechohabientes, contemplando la racionalidad y calidad del gasto de operación.

PRESTACIONES DE CALIDAD

Indicador del objetivo

El 90% de los derechohabientes están satisfechos con los servicios recibidos de los programas IVS y EMA

Este objetivo debe plantear las dimensiones de oportunidad y de suficiencia en los dos principales quehaceres que maneja la institución; por un lado, los Seguros de Invalidez, Vejez y Supervivencia y por otro, el Programa de Enfermedad, Maternidad y Accidentes, que incluye la prestación de los servicios y el subsidio por incapacidad temporal.

Es imperativo hacer del IGSS una organización más eficiente y más rápida en la instrumentación de sus planes operativos, para lograr que esté cada vez más orientada a los afiliados, que sea una institución creativa y flexible para la prestación de servicios médicos ante un cambio tecnológico enorme y un envejecimiento gradual de la población, ante la demanda de mujeres trabajadoras por mejores servicios y más cobertura para sus niños, ante familias que buscan seguridad e higiene y trabajadores que mantengan a sus familias sanas, ante grupos de población que en la práctica tienen acceso limitado a las ventajas del sistema de pensiones.

Se considera necesario promover un cambio cultural y establecer estándares de calidad para las diversas actividades que realiza el Instituto, así como criterios de evaluación de las mismas.

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Las acciones en materia de salud deben enfocarse en proporcionar al derechohabiente un servicio de salud integral, ágil y de calidad, que responda a sus necesidades.

Esta estrategia debe considerar la problemática existente de los pensionados y jubilados para brindarles un servicio de mejor calidad y eficiencia, como el caso de los tiempos de entrega de una resolución de pensión.

Las estrategias de atención tradicionales no siempre son adecuadas a los padecimientos que han crecido en importancia o a las nuevas tecnologías, por lo que deben explorarse con intensidad enfoques ambulatorios, de atención domiciliaria y comunitarios, que por un lado involucren a la familia y por otro, disminuyan el uso de medicamentos y los servicios de hospitalización; impactando en el gasto global del programa.

Asimismo se deberá impulsar fuertemente la descentralización de los servicios; la transformación de los hospitales especializados y de referencia nacional, a un concepto de atención más descentralizado, lo que implicará realizar acciones específicas de reorganización estructural, administrativa y financiera para cada uno de ellos; así como la consolidación de los programas de menor complejidad de resolución, debiendo fortalecer su capacidad de gestión y decisión en materia de adquisiciones, abasto y organización de los servicios.

EFICIENCIA, TRANSPARENCIA Y CONTROL

Indicador del objetivo

Implementación de la reorganización administrativa y funcional en un 100%

Agilizar y sistematizar son acciones requeridas para mejorar el control de los recursos presupuestales y financieros y la transparencia en la operación diaria del Instituto. Tanto la administración del IGSS como las funciones de control requieren de mayor automatización, tanto en sus partes preventivas como en las de revisión, ya que el alcance de los esfuerzos se ve limitado por el volumen de la información y la falta de medición cuantitativa en aspectos críticos.

En materia de pensiones, se continuará con la automatización y desconcentración del pago de las mismas, promoviendo el depósito del pago en cuentas bancarias o tarjetas de débito.

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

El IGSS debe hacer un esfuerzo importante para continuar con una disminución en el gasto operativo de las oficinas de nivel central, y en lograr definir con claridad su papel normativo, evitando traslape con instancias operativas. Una revisión normativa a fondo resulta indispensable para resolver temas de control en las oficinas locales y unidades operativas, al precisar funciones, delimitar ámbitos de responsabilidad, automatizar procesos y lograr la medición preventiva de puntos críticos de control.

Si bien para el ejercicio 2008-2012, se visualizó la necesidad de crear la Subgerencia de Recursos Humanos, será necesario explicitar las políticas de recursos humanos, y hacer un esfuerzo adicional siendo más eficiente en la operación del Instituto y reduciendo su gasto administrativo. Para ello, será necesario iniciar una etapa de redimensionamiento a las estructuras, controlar los subsidios por incapacidad temporal pagados, así como su rendimiento y productividad.

Asimismo, se debe avanzar en el desarrollo de sistemas de evaluación para los mecanismos de transparencia existentes, destacando los referentes a las compras y adquisiciones, así como en la expansión de estas estrategias.

Finalmente, se debe hacer énfasis en lo importante que ha sido para el avance en la transparencia y la eficiencia de la gestión, el ejercicio de la Autonomía Institucional, por lo que se deberá plantear como una importante línea estratégica, que aborda y cruza todos los objetivos.

CRECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

Indicador del objetivo

Bases de datos y registros garantizan la confiabilidad de la información en 90%

90% de los trabajadores se han apropiado y participan en el proceso de cambio institucional

Se deberá continuar desarrollando la infraestructura física, humana y tecnológica necesaria para llevar a cabo la visión planteada para los siguientes años, enfocándose a la creación de bases de datos y registros consistentes que garanticen la confiabilidad de la información, disminuya los costos operativos y permitan canalizar recursos humanos y materiales hacia actividades substantivas. Se debe concebir a la innovación como el desarrollo de las habilidad de los trabajadores del Instituto y no solo como una inversión

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

en hardware y software, por lo cual la actitud de cambio y el apoyo a los trabajadores de planta y a los de confianza para renovar y fortalecer sus capacidades personales es principal y necesaria para el éxito de los programas tecnológicos.

Las dimensiones de la Institución la obligan a un avance a pasos largos en el uso y aprovechamiento de las nuevas tecnologías, particularmente de la información y las telecomunicaciones, para alcanzar la modernización de las funciones y procesos, para establecer canales de comunicación expeditos, para procesar y utilizar grandes volúmenes de información, y para reducir al máximo posible el uso de tiempo innecesario en la realización de trámites administrativos a derechohabientes y empleadores.

Siete funciones básicas que pueden beneficiarse en forma especial del avance tecnológico son las de afiliación y cobranza, administración, recursos humanos, cadena de abastecimiento, prestaciones económicas, ejecución y evaluación de inversiones físicas y, planeación y finanzas, por lo que se debe de continuar con los procesos de modernización, adecuadamente presupuestados y con metas cuantitativas claras para alcanzar este propósito.

Situados en el concepto de inversión para el futuro, destacadamente el Instituto apoyará durante los cinco siguientes años, el programa integral de salud, basado en la medicina preventiva. Esto implicará la reorientación de recursos a las acciones preventivas, reforzando medidas de bajo costo en materia de educación y promoción, básicamente mediante herramientas de orientación e información al usuario, previendo con ello futuros trastornos a la salud y amortiguando los costos de tratamientos más costosos en hospitalización y medicamentos, especialmente de las enfermedades crónico degenerativas, llamadas catastróficas por su alto impacto económico y social, así como por el alto grado de sufrimiento que producen. Se debe de privilegiar, trabajar con grupos de pacientes de estas enfermedades de alto impacto, involucrando a las familias.

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

MATRIZ DE OPERATIVIDAD DE LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social está obligado a hacer una rendición puntual del uso de los recursos y de los resultados que le entrega a la población derechohabiente, básicamente mediante la definición y cumplimiento de indicadores específicos, como se establece a continuación:

Objetivo 1. Ampliación de cobertura

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
1. Completar la cobertura de los trabajadores del sector formal faltante	1.1 Hacer el estudio y la propuesta para cubrir las empresas con menos de tres trabajadores.	1.1.1 Grupo de empresas con menos de tres trabajadores, incorporadas al Régimen de Seguridad Social.	25% de empresas incorporadas al año 2017.	Porcentaje de Incorporación anual de las empresas.	Subgerencia Financiera/con apoyo de Subgerencia Administrativa
	1.2 Incrementar la afiliación de trabajadores de empresas del sector formal.	1.2.1 Crecimiento de afiliación	Mantener el crecimiento de afiliación al régimen obligatorio, mayor al 3%.	Porcentaje de crecimiento anual de afiliación.	Subgerencia Financiera con apoyo de Subgerencia Administrativa
2. Definir programas de cobertura a colectivos informales y/o trabajadores independientes	2.1 Elaborar estudios actuariales.	2.1.1 Estudios actuariales elaborados.	Estudios elaborados para el 2014.	Estudio actuarial para taxistas elaborado en 2013. Estudio actuarial para trabajadores independientes elaborado en 2014.	Subgerencia de Planificación y Desarrollo

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
	2.2 Elaborar programas de ampliación de cobertura, para grupos específicos.	2.2.1 Programas de ampliación de cobertura para grupos específicos elaborados.	Programas definidos para el 2015. Grupos de trabajadores inician incorporación al régimen para 2017.	Programas especiales definidos.	Subgerencia de Planificación y Desarrollo en coordinación con las Subgerencias de Prestaciones Pecuniarias y Prestaciones en Salud

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Objetivo 2. Solidez financiera

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
1. Gestionar y controlar la recaudación y mora	1.1 Desarrollar e implementar nuevas herramientas informáticas que faciliten la recaudación	Aumento de la recaudación.	Incremento de los ingresos y contribuciones por arriba del 8%.	Porcentaje anual de incremento de los ingresos y contribuciones.	Subgerencia Financiera
	1.2 Fortalecer el contingente de Inspección				
	1.3 Establecer convenios de cooperación con la SAT, RENAP, MINFIN				
	1.4 Fortalecer la División de Cobro Administrativo	Aumento de la recuperación de la mora documentada.	Crecimiento anual de la recuperación de la mora documentada, por arriba del 10%.	Porcentaje anual de recuperación de la mora documentada.	Subgerencia Financiera
2. Incremento sostenido del portafolio de inversiones	2.1 Aplicar adecuadamente la política inversionista, minimizando los riesgos financieros y logrando mayores rendimientos.	Portafolio de inversiones colocado en bancos e instituciones con solidez y con las mejores tasas de interés en el mercado.	100% de los recursos disponibles para inversión colocados en el sistema financiero. Crecimiento anual del 9.5% del portafolio de las inversiones.	Porcentaje anual de recursos disponibles para inversión colocados en el sistema financiero. Porcentaje de crecimiento anual del portafolio de inversiones.	Subgerencia Financiera

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
3. Racionalidad y calidad del gasto	3.1 Institucionalizar el presupuesto por resultados	Presupuesto por resultados institucionalizado	Formulación de un presupuesto por resultados a partir del año 2015. 100% de unidades del Instituto utilizan la metodología de presupuesto por resultados.	Porcentaje de unidades del instituto que utilizan la metodología de presupuesto por resultados.	Subgerencia Financiera/Subgerencia de Planificación y Desarrollo, con el apoyo de las restantes Subgerencias
	3.2 Fortalecer la promoción de la salud y prevención de la enfermedad	Programa de medicina preventiva institucionalizado.	Para el 2017 el programa de medicina preventiva funcionando en todas las unidades médicas.	Porcentaje de unidades médicas que aplican el programa de medicina preventiva	Subgerencia de Prestaciones en Salud
	3.3 Institucionalizar el uso de guías de práctica clínica basada en la evidencia, aprobadas por la Gerencia del Instituto	Uso de las guías institucionalizado.	Para el 2014, a través de un proceso gradual, todas las unidades médicas del Instituto utilizan el total de guías de práctica clínica basada en la evidencia, aprobadas por Gerencia.	Porcentaje de guías aprobadas. Porcentaje de unidades que utilizan las guías.	Subgerencia de Prestaciones en Salud, Auditoría de los Servicios de Salud

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
4. Mantener el coeficiente de solidez de los Programas EMA e IVS	4.1 Continuar con el fortalecimiento del Sistema de Inversiones del Seguro Social.	Programas del Instituto con solidez financiera.	Para el año 2017 el índice de solidez financiera es positivo.	Mantener el índice de solidez financiera de EMA arriba de 1.04 y de 1.02 para IVS anualmente.	Subgerencia Financiera

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Objetivo 3. Prestaciones de Calidad

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
1. Fortalecer la capacidad resolutive institucional	1.1 Continuar con el desarrollo e implementación de la reingeniería de procesos e incorporación de tecnología	Reingeniería de procesos implementada y tecnología incorporada en el Instituto.	Para el 2017, el 100% de los procesos de trabajo se han modernizado en la Institución a nivel nacional.	Porcentaje de procesos modernizados en las dependencias institucionales.	Gerencia y todas las Subgerencias
	1.2 Reorganizar la red de servicios	Red de servicios reorganizada.	Para el 2017, el 100% de la red de servicios reorganizada y funcionando a plenitud.	Porcentaje de la red de servicios reorganizada.	Todas las Subgerencias
	1.3 Dotar de suficiente y competente recurso humano	Las dependencias del Instituto están dotadas de suficiente y competente recurso humano.	Para el 2017 el 100% de las dependencias tienen el recurso humano adecuado a las necesidades.	Porcentaje de dependencias del Departamento de Guatemala tienen el recurso humano adecuado a las necesidades y para el 2017 las dependencias de todo el país.	Subgerencia de Recursos Humanos
2. Contratar bienes y servicios para complementar la capacidad resolutive institucional	2.1 Mantener el cumplimiento de la normativa y transparencia en los procesos de contratación de bienes y servicios	Procesos de contratación cumpliendo la normativa y transparentes.	Cumplimiento de la normativa y transparencia en el 100% de los procesos de contratación.	Porcentaje de los procesos anuales de contratación cumplen con la normativa y son transparentes.	Subgerencia Administrativa

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
	2.2 Incorporar tecnología a los procesos de trabajo de los servicios contratados	Tecnología incorporada a los procesos de trabajo de los servicios contratados.	Para el 2017 el 100% de los procesos de trabajo de los servicios contratados cuenta con tecnología incorporada.	Porcentaje de procesos modernizados en las dependencias de todo el país.	Todas las Subgerencias
	2.3 Supervisar la calidad de los servicios contratados	Calidad de los servicios contratados supervisada	Para el 2017, se supervisa sistemáticamente la calidad de los servicios contratados en el 100% de las unidades prestadoras.	Porcentaje de los servicios contratados que son supervisados.	Subgerencia de Integridad y Transparencia Administrativa con el apoyo de otras Subgerencias
	2.4 Supervisar la calidad y funcionalidad de los bienes que se adquieren en el Instituto	Calidad y funcionalidad de los bienes adquiridos, supervisada.	Para el 2017, se supervisa sistemáticamente la calidad y funcionalidad de los bienes adquiridos por las dependencias del Instituto.	Porcentaje de bienes y funcionalidad de los bienes adquiridos que son supervisados y de los que se valida su calidad.	Subgerencia Administrativa con el apoyo de todas las Subgerencias
3. Aplicar estándares de calidad	3.1 Reducir la presa quirúrgica y de atención especializada	Presa quirúrgica y de atención especializada reducida.	Reducir la presa quirúrgica y de atención especializada en un 15% anual.	Porcentaje de reducción anual de presa quirúrgica y de atención especializada.	Subgerencia de Prestaciones en Salud con apoyo de todas las Subgerencias

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
	3.2 Reducir el tiempo utilizado para emitir las resoluciones de pensión de IVS	Resoluciones de pensión resueltas en menor tiempo.	Emitir en 4.5 meses resoluciones de pensiones, para el 2017.	Tiempo promedio para la emisión de resolución de pensiones de IVS.	Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias
	3.3 Asegurar el abastecimiento de medicamentos y material médico quirúrgico	Abastecimiento de medicamentos y material médico quirúrgico.	Total de dependencias médicas con abastecimiento global arriba del 85%.	Porcentaje de abastecimiento global Porcentaje de unidades con abastecimiento global por arriba del 85%.	Subgerencia de Prestaciones en Salud / con el apoyo de la Subgerencia Financiera
	3.4 Fortalecer la satisfacción de los derechohabientes	Derechohabientes satisfechos con los servicios recibidos.	Todas las dependencias del Instituto, orientan sus actividades a la satisfacción de los usuarios de sus servicios al año 2017. El 90% de los derechohabientes están satisfechos con los servicios recibidos de los programas IVS y EMA.	Porcentaje de derechohabientes que están satisfechos con los servicios recibidos de los programas IVS y EMA. Porcentaje de dependencias institucionales con 90% de derechohabientes que están satisfechos con los servicios recibidos de los programas IVS y EMA.	Subgerencia de Prestaciones en Salud y Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias, con el apoyo de todas las Subgerencias

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Objetivo 4. Eficiencia, Transparencia y Control

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
1. Sistematizar y modernizar los controles en los procesos de trabajo	1.1 Incorporar tecnología para el control y modernización de los procesos de trabajo.	Procesos de trabajo modernizados y con controles.	Para el 2017, el 100% de los procesos de trabajo han sido modernizados y controlados a través de la incorporación de tecnología.	Porcentaje de procesos modernizados en todas las dependencias del país.	Todas las Subgerencias
2. Realizar la reorganización administrativa y funcional del Instituto	2.1 Implementar la reorganización administrativa y funcional.	Reorganización administrativa y funcional implementada.	Propuesta de reorganización administrativa elaborada y aprobada para el año 2014. Para el 2017, el Instituto reorganizado y funcionando con nueva normativa.	Elaboración y aprobación de propuesta. Reorganización administrativa implementada.	Gerencia y todas las Subgerencias

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
3. Establecer un sistema de supervisión que garantice la calidad de los servicios	3.1 Proponer un sistema multidisciplinario de supervisión para los servicios institucionales y contratados.	Programa de supervisión elaborado e implementado.	Todas las dependencias del Instituto que prestan servicios han sido supervisadas.	Porcentaje de las dependencias prestadoras de servicios, que han sido supervisadas sistemáticamente.	Todas las Subgerencias

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Objetivo 5. Crecimiento y Desarrollo Institucional

Las acciones estratégicas siguientes, serán orientadas a partir de un profundo análisis de necesidades, con base en la demanda y en la presencia de Afiliados al Régimen de Seguridad Social.

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
1. Invertir en infraestructura y equipamiento	1.1 Elaborar e implementar el Plan de infraestructura y equipamiento 2013-2017.	Plan elaborado e implementado.	100% de la infraestructura y equipamiento planificado se ha ejecutado para el 2017.	Porcentaje de ejecución de lo planificado anualmente.	Subgerencias de Planificación y Desarrollo y Administrativa
2. Desarrollar e institucionalizar las herramientas informáticas	2.1 Diseñar, rediseñar, desarrollar e implementar herramientas informáticas y aplicación de la mejora continua.	Herramientas informáticas diseñadas y/o rediseñadas, desarrolladas e implementadas.	Para el 2017, el 100% de las herramientas informáticas han sido diseñadas, rediseñadas, desarrolladas e implementadas.	Porcentaje de dependencias en que se han implementado las herramientas informáticas en todo el país.	Todas las Subgerencias
	2.2. Integrar e institucionalizar las herramientas informáticas.	Herramientas informáticas integradas e institucionalizadas.	Para el 2017, el 100% de las herramientas informáticas han sido integradas e institucionalizadas.	Porcentaje de dependencias en que se ha integrado e institucionalizado las herramientas informáticas en todo el país.	Todas las Subgerencias

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
	2.3 Institucionalizar el uso de información para la toma de decisiones.	Uso de la información para la mejora de los servicios del Instituto.	Para el 2015, el 100% de las dependencias del Instituto usan la información para el desarrollo de su gestión	100% de las dependencias del país utilizan herramientas de análisis de información.	Subgerencia de Planificación y Desarrollo con apoyo de todas las Subgerencias
3. Desarrollar integralmente al recurso humano	3.1 Elaborar e implementar el Plan 2013-2017 de formación y capacitación del recurso humano.	Plan elaborado y ejecutado.	100% de la formación y capacitación planificada se ha ejecutado para el 2017.	Porcentaje ejecución de lo planificado anualmente.	Subgerencia de Recursos Humanos
	3.2 Establecer e implementar la política de contratación de personal institucional.	Política elaborada e implementada.	Para el 2014 se tiene establecida la política de contratación. Para 2017 todas las contrataciones responden a dicha política.	Porcentaje de contrataciones de personal que responden a la política institucional.	Subgerencia de Recursos Humanos
	3.3 Establecer e implementar una política de promoción y ascensos.	Política elaborada e implementada.	Para el 2014 se tiene establecida la política de promoción y ascensos; y al 2017 la carrera administrativa institucionalizada.	Porcentaje de promociones y ascensos que responden a la política institucional.	Subgerencia de Recursos Humanos

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
	3.4 Fortalecer el clima laboral y la cultura organizacional.	Clima laboral favorable para el proceso de cambio institucional.	Para el 2017 el clima laboral ha sido favorable en todas las dependencias, para el cambio institucional.	Porcentaje de personal que se ha apropiado y participa del proceso de cambio institucional.	Subgerencia de Recursos Humanos
4. Aprovechar la asistencia técnica nacional e internacional	4.1. Procurar la participación de funcionarios del Instituto en eventos de capacitación nacional e internacional.	Funcionarios del Instituto han participado y se han capacitado	Todos los funcionarios que participan en alguna capacitación nacional o internacional reproducen el conocimiento, por lo menos con 25 funcionarios del Instituto.	Porcentaje de participantes en capacitaciones nacionales e internacionales que han replicado la información.	Subgerencia de Recursos Humanos
	4.2 Aprovechar la transferencia de conocimiento y tecnología con organismos especializados en seguridad social.	Organismos especializados en seguridad social han apoyado la transferencia de conocimiento y tecnología.	Los organismos especializados en seguridad social a los cuales el Instituto está afiliado, han apoyado la transferencia de conocimiento y tecnología.	Cada organismo especializado ha apoyado al Instituto.	Subgerencia de Planificación y Desarrollo

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

CONSIDERACIONES FINALES

- ✓ Las tendencias demográficas, epidemiológicas y del mercado laboral conforman un cuadro complejo para el Instituto y para la seguridad social en Guatemala; sin embargo, es un reto que hay que enfrentar.
- ✓ Los principales problemas de corto, mediano y largo plazo que deberá enfrentar el Instituto, son el crecimiento sostenido de los gastos médicos y las probables repercusiones de la crisis financiera y económica mundial, en el crecimiento sostenido de la afiliación.
- ✓ La perspectiva de la situación financiera del Instituto en el mediano y largo plazo se visualiza vulnerable, en el caso que no se tomen las medidas correctivas enunciadas en el Plan Estratégico.
- ✓ Con base en este Plan Estratégico, cada una de las Subgerencias deberán asumir el compromiso de elaborar su respectivo programa de trabajo, en el que expongan las tareas específicas que pretenden realizar, para alcanzar las metas que se plantean en cada uno de los objetivos y estrategias que aquí se describen.
- ✓ Las metas e indicadores enlistados anteriormente, constituyen un Sistema de Evaluación del Desempeño, por lo que se realizarán cortes evaluativos anuales, dirigidos por la Gerencia, para establecer su cumplimiento.

En resumen, el Plan Estratégico 2013-2017 del Instituto Guatemalteco del Seguro Social se instrumentará para perseverar en el proceso de cambio y desarrollo institucional, mejorar los servicios, aumentar las reservas financieras y lograr mayor eficiencia en el ejercicio de los recursos.



SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

ANEXOS

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Anexo 1

Escenarios en el comportamiento del crecimiento de la afiliación

Años 2011 - 2037

Años	AFILIACIÓN ^{1/}					
	Realista		Intermedio		Optimista	
	Estimación Real ^{2/}	Variación %	Incremento en el promedio anual	Variación %	Incremento en el promedio anual	Variación %
2011	1,154,378	-	1,154,378	-	1,154,378	
2012	1,158,129	0.3249%	1,178,394	2.0804%	1,188,048	2.9168%
2013	1,177,763	1.6953%	1,202,909	2.0804%	1,256,660	2.9719%
2014	1,197,397	1.6671%	1,227,934	2.0804%	1,326,529	3.0295%
2015	1,217,031	1.6397%	1,253,480	2.0804%	1,397,664	3.0896%
2016	1,236,665	1.6133%	1,279,558	2.0804%	1,470,074	3.1525%
2017	1,256,298	1.5876%	1,306,178	2.0804%	1,543,771	3.2183%
2018	1,274,137	1.4200%	1,333,351	2.0804%	1,618,766	3.2873%
2019	1,290,833	1.3103%	1,361,090	2.0804%	1,694,966	3.3597%
2020	1,307,529	1.2934%	1,389,406	2.0804%	1,772,319	3.4358%
2021	1,324,224	1.2769%	1,418,312	2.0804%	1,850,841	3.5159%
2022	1,340,920	1.2608%	1,447,818	2.0804%	1,930,548	3.6003%
2023	1,357,616	1.2451%	1,477,939	2.0804%	2,011,460	3.6893%
2024	1,374,311	1.2298%	1,508,686	2.0804%	2,093,598	3.7835%
2025	1,391,007	1.2148%	1,540,072	2.0804%	2,176,988	3.8832%
2026	1,407,703	1.2003%	1,572,112	2.0804%	2,261,657	3.9891%
2027	1,424,398	1.1860%	1,604,818	2.0804%	2,347,635	4.1016%
2028	1,441,094	1.1721%	1,638,205	2.0804%	2,434,958	4.2216%
2029	1,457,789	1.1585%	1,672,286	2.0804%	2,523,665	4.3497%
2030	1,474,485	1.1453%	1,707,076	2.0804%	2,613,804	4.4868%
2031	1,491,181	1.1323%	1,742,590	2.0804%	2,705,426	4.6340%
2032	1,507,876	1.1196%	1,778,843	2.0804%	2,798,472	4.7879%
2033	1,524,572	1.1072%	1,815,850	2.0804%	2,892,899	4.9462%
2034	1,541,268	1.0951%	1,853,627	2.0804%	2,988,947	5.1167%
2035	1,557,963	1.0832%	1,892,190	2.0804%	3,086,698	5.3010%
2036	1,574,659	1.0716%	1,931,555	2.0804%	3,186,246	5.5009%
2037	1,591,355	1.0603%	1,971,739	2.0804%	3,287,707	5.7185%
Promedio	1.24%		2.08%		4.00%	

Fuente: Departamento Actuarial y Estadístico

1/ La estimación de afiliados cotizantes promedio anual. Incluye trabajadores del Estado.

2/ Estimación de afiliados cotizantes promedio anual, con base al comportamiento observado en los últimos años.

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Anexo 2

Escenario Intermedio de 2.08% de crecimiento anual de afiliación

Años 2011 – 2037*

Cifras en millones de Q

AÑOS	PRIMA	INGRESO	GASTO	SALDO
2011	5.50	2,789.10	1,765.00	1,027.10
2012	5.50	2,965.07	1,966.19	998.88
2013	5.50	3,167.50	2,235.77	931.72
2014	5.50	3,370.09	2,541.14	828.95
2015	5.50	3,571.77	2,872.42	699.35
2016	5.50	3,769.76	3,238.73	531.02
2017	7.00	4,742.79	3,640.56	1,102.23
2018	7.00	5,034.28	4,087.83	946.45
2019	7.00	5,323.32	4,582.30	741.02
2020	7.00	5,605.22	5,133.00	472.22
2021	7.00	5,873.53	5,755.18	118.34
2022	9.66	7,975.89	6,428.77	1,547.12
2023	9.66	8,460.01	7,172.94	1,287.07
2024	9.66	8,939.54	7,981.08	958.47
2025	9.66	9,409.74	8,870.84	538.90
2026	9.66	9,862.04	9,851.74	10.30
2027	12.80	13,174.53	10,902.79	2,271.74
2028	12.80	13,962.58	12,061.61	1,900.97
2029	12.80	14,744.32	13,332.29	1,412.03
2030	12.80	15,514.37	14,712.54	801.83
2031	12.80	16,261.13	16,219.61	41.52
2032	16.45	21,333.96	17,877.06	3,456.90
2033	16.45	22,574.44	19,676.52	2,897.92
2034	16.45	23,799.55	21,658.49	2,141.06
2035	16.45	25,007.15	23,795.81	1,211.34
2036	16.45	26,173.24	26,131.17	42.07
2037	20.80	33,951.25	28,695.86	5,255.38

Fuente: Departamento Actuarial y Estadístico

*: Modificación Prima de IVS cada 5 años

Nota: El comportamiento del escenario intermedio corresponde a la experiencia institucional. Con relación al saldo, la diferencia que se observa es mayor en el año inicial, derivado que se utiliza una tasa del 8%, la cual en la realidad es mayor.

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Anexo 3

Escenario Intermedio

Años 2011 – 2037*

Cifras en millones de Q

AÑOS	PRIMA	INGRESO	GASTO	SALDO
2011	5.50	2,789.10	1,765.00	1,027.10
2012	5.50	2,965.07	1,966.19	998.88
2013	5.50	3,167.50	2,235.77	931.72
2014	5.50	3,370.09	2,541.14	828.95
2015	5.50	3,571.77	2,872.42	699.35
2016	5.50	3,769.76	3,238.73	531.02
2017	9.15	5,874.90	3,640.56	2,234.34
2018	9.15	6,324.80	4,087.83	2,236.97
2019	9.15	6,788.56	4,582.30	2,206.25
2020	9.15	7,262.68	5,133.00	2,129.68
2021	9.15	7,741.88	5,755.18	1,986.70
2022	9.15	8,226.43	6,428.77	1,797.66
2023	9.15	8,710.02	7,172.94	1,537.08
2024	9.15	9,188.00	7,981.08	1,206.93
2025	9.15	9,655.46	8,870.84	784.62
2026	9.15	10,103.79	9,851.74	252.05
2027	15.00	15,968.55	10,902.79	5,065.76
2028	15.00	17,092.14	12,061.61	5,030.53
2029	15.00	18,241.02	13,332.29	4,908.73
2030	15.00	19,413.05	14,712.54	4,700.51
2031	15.00	20,599.18	16,219.61	4,379.57
2032	15.00	21,788.58	17,877.06	3,911.52
2033	15.00	22,974.24	19,676.52	3,297.72
2034	15.00	24,136.94	21,658.49	2,478.45
2035	15.00	25,272.80	23,795.81	1,476.99
2036	15.00	26,357.83	26,131.17	226.66
2037	22.50	39,137.06	28,695.86	10,441.20

Fuente: Departamento Actuarial y Estadístico

*: Modificación Prima IVS a cada 10 años

Nota: El comportamiento del escenario intermedio corresponde a la experiencia institucional. Con relación al saldo, la diferencia que se observa es mayor en el año inicial, derivado que se utiliza una tasa del 8%, la cual en la realidad es mayor.

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Anexo 4

Modificación de la prima Programa EMA

Escenario optimista de 4.00% de crecimiento anual de la afiliación

Años 2011-2037

AÑOS	PRIMA	AFILIADOS	INGRESOS TÉCNICOS		
			INGRESO	EGRESO	SALDO
2011	10.00	1,154.4	4,254.4	3,743.9	510.4
2012	10.00	1,188.0	4,641.9	4,423.9	218.0
2013	10.00	1,256.7	5,199.7	4,975.0	224.7
2014	10.00	1,326.5	5,818.0	5,586.1	231.9
2015	10.00	1,397.7	6,502.8	6,263.2	239.6
2016	10.00	1,470.1	7,260.6	7,012.9	247.7
2017	10.00	1,543.8	8,098.7	7,842.6	256.1
2018	10.00	1,618.8	9,024.8	8,760.1	264.7
2019	10.00	1,695.0	10,047.0	9,773.8	273.2
2020	10.00	1,772.3	11,174.1	10,892.9	281.2
2021	10.00	1,850.8	12,416.1	12,127.6	288.5
2022	10.00	1,930.5	13,784.1	13,489.3	294.7
2023	10.00	2,011.5	15,289.9	14,990.6	299.4
2024	10.00	2,093.6	16,946.8	16,644.9	301.9
2025	10.00	2,177.0	18,769.1	18,467.4	301.7
2026	10.00	2,261.7	20,772.4	20,474.4	297.9
2027	10.00	2,347.6	22,973.9	22,684.0	289.8
2028	10.00	2,435.0	25,392.4	25,116.0	276.3
2029	10.00	2,523.7	28,048.4	27,792.2	256.2
2030	10.00	2,613.8	30,964.5	30,736.4	228.1
2031	10.00	2,705.4	34,165.4	33,974.9	190.5
2032	10.00	2,798.5	37,676.6	37,535.4	141.2
2033	10.00	2,892.9	41,526.0	41,448.2	77.8
2034	10.10	2,988.9	46,202.5	45,749.7	452.7
2035	10.10	3,086.7	50,879.2	50,478.6	400.6
2036	10.10	3,186.2	56,008.0	55,677.0	331.0
2037	10.10	3,287.7	61,632.7	61,392.0	240.7

Fuente: Departamento Actuarial y Estadístico

SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Anexo 5

Escenario optimista de 4.00% de crecimiento anual de la afiliación

Ingresos y gastos del Programa IVS

Años 2011 - 2037

Cifras en Q

AÑOS	PRIMA	INGRESO	GASTO	SALDO
2011	5.50	2,789.1	1,765.0	1,027.1
2012	5.50	2,996.8	1,941.7	1,055.1
2013	5.50	3,238.9	2,187.3	1,051.6
2014	5.50	3,490.2	2,464.9	1,025.3
2015	5.50	3,751.0	2,766.6	984.3
2016	5.50	4,019.7	3,100.6	919.1
2017	5.50	4,295.2	3,466.9	828.4
2018	5.50	4,575.7	3,874.9	700.8
2019	5.50	4,859.3	4,326.2	533.1
2020	5.50	5,142.6	4,829.2	313.4
2021	5.50	5,420.8	5,397.2	23.6
2022	9.75	9,102.5	6,013.3	3,089.2
2023	9.75	9,875.3	6,694.6	3,180.7
2024	9.75	10,686.7	7,435.8	3,250.8
2025	9.75	11,536.7	8,253.1	3,283.6
2026	9.75	12,422.4	9,155.0	3,267.4
2027	9.75	13,346.7	10,124.5	3,222.2
2028	9.75	14,303.3	11,194.7	3,108.7
2029	9.75	15,289.0	12,369.8	2,919.2
2030	9.75	16,302.2	13,649.5	2,652.8
2031	9.75	17,336.9	15,049.6	2,287.2
2032	9.75	18,385.3	16,591.8	1,793.5
2033	9.75	19,442.3	18,270.5	1,171.8
2034	11.00	20,494.3	20,121.8	372.5
2035	11.00	24,001.7	22,124.5	1,877.1
2036	11.00	25,371.5	24,317.6	1,053.9
2037	11.00	26,733.7	26,730.2	3.5

Fuente: Departamento Actuarial y Estadístico

Anexo 6

Programas EMA e IVS

Indicadores de solidez pronosticados

Periodo 2013 – 2017

	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE
	2013	2014	2015	2016	2017
SOLIDEZ EMA	1.066	1.061	1.057	1.042	1.040
SOLIDEZ IVS	1.005	1.006	1.008	1.025	1.025

Fuente: Dirección de Análisis de Riesgos Financieros

Nota: Para recuperar y mantener los Índices de Solidez Financiera para el EMA y del IVS, es necesario que todas las dependencias se involucren en la mejora de la calidad del gasto. En particular, en el caso del IVS, es necesario trabajar permanentemente, para que los cambios paramétricos adquieran finalmente vigencia.

07-Nov-2012