



**Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**



**PLAN**



**ESTRATÉGICO**

**2013 – 2017**



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

## PRESENTACIÓN

En cumplimiento al mandato Constitucional de mantener la administración eficiente del Régimen de Seguridad Social de Guatemala, y tomando en cuenta la importancia de la direccionalidad que debe mantenerse para lograr tal objetivo, la Honorable Junta Directiva, a través del Punto TRIGESIMOSEGUNDO del Acta s-16-03-14 de la sesión EXTRAORDINARIA, celebrada el 1 de marzo de 2014 en el Salón Fuego en “La Reunión”, San Juan Alotenango, del Departamento de Sacatepéquez, declaró que después de enterarse de la presentación realizada por la Gerencia en relación a los ejes de trabajo a implementar, por UNANIMIDAD resolvió, declarar en beneficio institucional la implementación de los ejes de trabajo presentados, e instruyó al Gerente, para que se modifique el Plan Estratégico del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social 2013-2017, agregando los siguientes objetivos estratégicos:

- Transparentar los procesos de contrataciones en general.
- Implementar la obligatoriedad de la Planilla electrónica.
- Automatizar al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- Planificar, desarrollar y ejecutar el Proyecto de la “Ciudad de la Salud de Guatemala”.
- Reducir el tiempo para el otorgamiento de las pensiones.
- Continuar con las acciones para evitar la corrupción.
- Dignificar a los trabajadores por medio de la meritocracia y propiciar la Carrera Administrativa.
- Capacitar en servicio al personal del IGSS para mejorar la atención de los afiliados y pensionados.
- Agilizar los proyectos de infraestructura que están en proceso de ejecución.

En tal sentido, la Gerencia procedió a modificar el presente documento del Plan Estratégico del Instituto 2013-2017, incluyendo los objetivos estratégicos indicados, así como las respectivas hojas de ruta del logro de los productos esperados por objetivo, con la intencionalidad de facilitar el seguimiento respectivo y proceder a informar anualmente a la Honorable Junta Directiva del avance alcanzado.



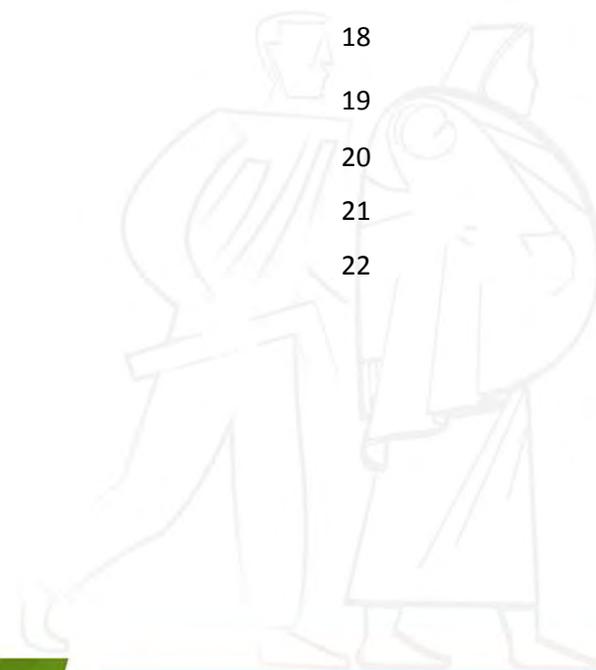
Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

---

## INDICE

---

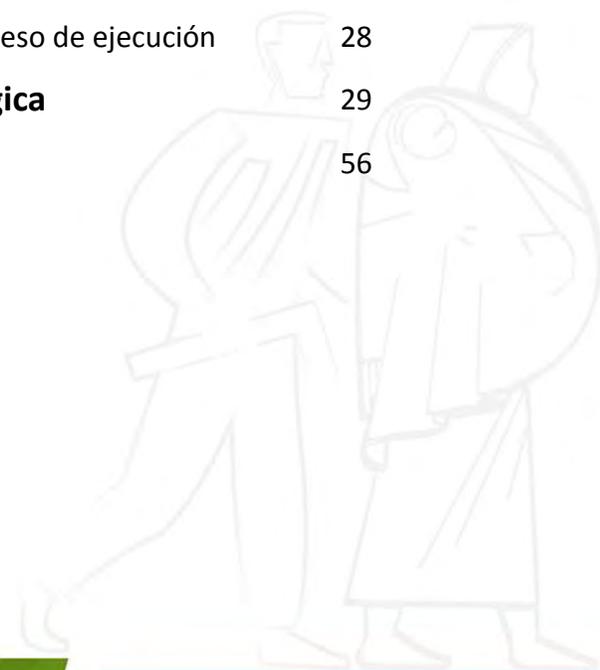
	<b>Página</b>
Introducción	1
Antecedentes	3
Los programas del régimen de seguridad social guatemalteco	4
Situación actual	7
Situación deseada de la seguridad social al año 2037	8
<b>Plan estratégico institucional 2013-2017</b>	
Misión	16
Visión	16
Estrategia general	16
<b>Objetivos estratégicos</b>	
Ampliación de cobertura	18
Solidez financiera	19
Prestaciones de calidad	20
Eficiencia, transparencia y control	21
Crecimiento y desarrollo institucional	22





Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

Transparentar los procesos de contrataciones en general	24
Implementar la obligatoriedad de la planilla electrónica	24
Automatizar al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	25
Planificar, desarrollar y ejecutar el proyecto de la “Ciudad de la Salud de Guatemala”	25
Reducir el tiempo para el otorgamiento de las pensiones	26
Continuar con las acciones para evitar la corrupción	26
Dignificar a los trabajadores por medio de la meritocracia y propiciar la carrera administrativa	27
Capacitar en servicio al personal del IGSS para mejorar la atención de los afiliados y pensionados	27
Agilizar los proyectos de infraestructura que están en proceso de ejecución	28
<b>Matriz de operatividad de la orientación estratégica</b>	29
Consideraciones finales	56
Anexos	





Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

---

## 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 Sobrevivencia.

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.



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

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 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 Supervivencia (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 Supervivencia (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.





Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

---

## 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.



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

## 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.



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

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.

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 Sobrevivencia (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



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

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, laboratorio y demás exámenes complementarios que sean necesarios. También se brinda servicio social, transporte de ambulancia en caso de emergencia, ayuda en 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.





Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

---

## 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.

Dentro de este proceso de cambio de los últimos 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.



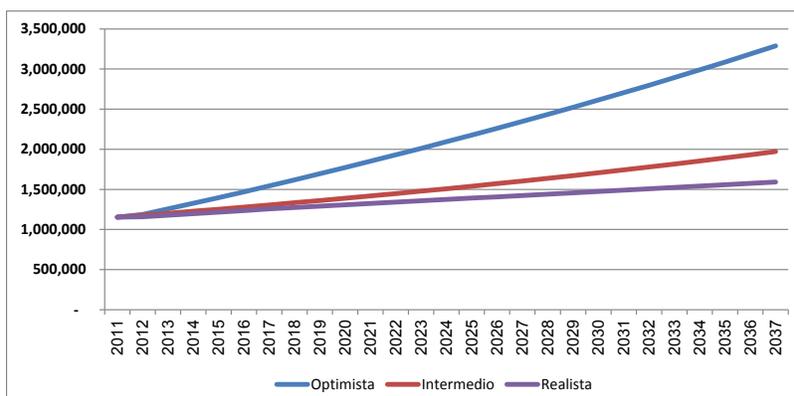
Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

## 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

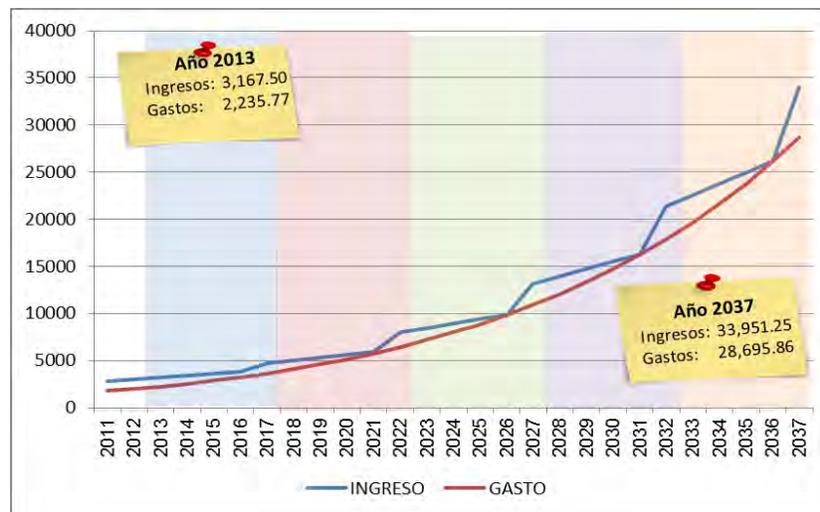
Tomando como base el escenario intermedio de crecimiento de la afiliación de 2.08% anual, para el programa de IVS se necesitaría elevar la prima en el año 2017 de 5.50% a



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

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).

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

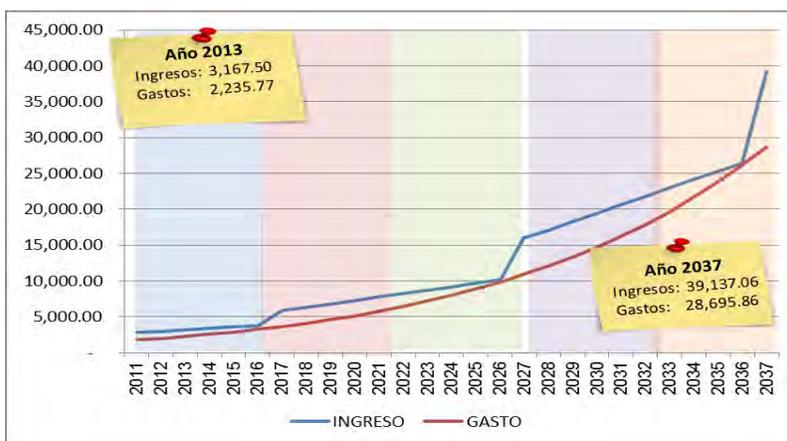


Fuente: Departamento Actuarial y Estadístico

\*: 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

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

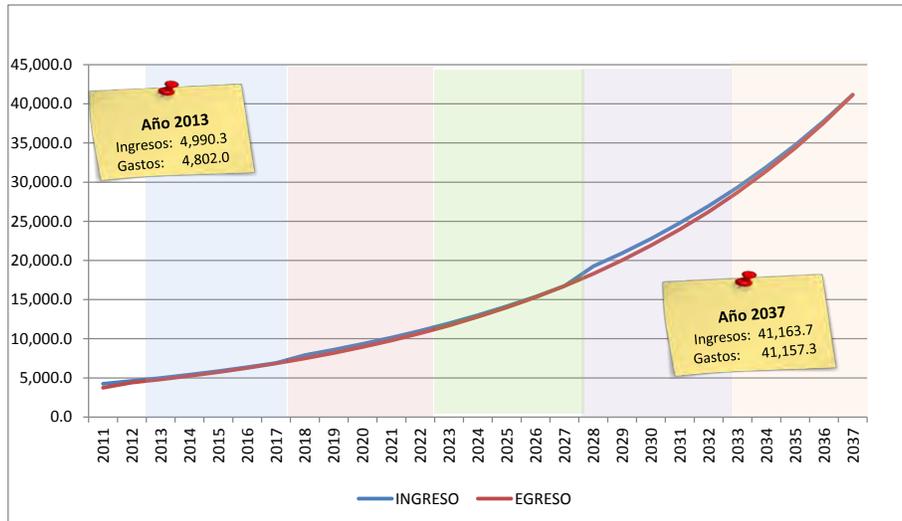
\*: Modificaciones de la prima a cada 5 y 10 años

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.



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

**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





Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

**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

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.



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

**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



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

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). En el entendido que cualquier incremento de la prima por cualquier causa, deberá basarse en los estudios actuariales correspondientes.

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.



---

## 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.



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

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, 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.
- Transparentar los procesos de contrataciones en general.
- Implementar la obligatoriedad de la Planilla electrónica.
- Automatizar al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- Planificar, desarrollar y ejecutar el Proyecto de la “Ciudad de la Salud de Guatemala”.
- Reducir el tiempo para el otorgamiento de las pensiones.
- Continuar con las acciones para evitar la corrupción.
- Dignificar a los trabajadores por medio de la meritocracia y propiciar la Carrera Administrativa.
- Capacitar en servicio al personal del IGSS para mejorar la atención de los afiliados y pensionados.
- Agilizar los proyectos de infraestructura que están en proceso de ejecución.

## 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 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.

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.

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.



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

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.



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

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*



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

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 habilidades de los trabajadores del Instituto y no solo como una inversión 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.

## **TRANSPARENTAR LOS PROCESOS DE CONTRATACIONES EN GENERAL**

### *Indicador del objetivo*

100% de los procesos de contratación cumplen con la normativa vigente

Se debe de mantener una supervisión constante sobre los procesos de contratación y su cumplimiento, con la intención de hacerlos transparentes y utilizando todos los pasos que la ley manda al respecto. En tal sentido, se espera que progresivamente el Instituto pueda llegar a supervisar la totalidad de los procesos de contratación a partir de 2014.

## **IMPLEMENTAR LA OBLIGATORIEDAD DE LA PLANILLA ELECTRÓNICA**

### *Indicador del objetivo*

*La planilla electrónica se utiliza por el 100% de los patronos para el año 2015*

La implementación de la planilla electrónica se considera el instrumento estratégico para incrementar la afiliación y recaudación. Por medio del Acuerdo de Junta Directiva 1310 del 20 de junio de 2013, se estableció el uso obligatorio de la planilla electrónica en los nuevos patronos inscritos al Régimen; por el Acuerdo de Gerencia 2/2014 del 10 de marzo de 2014, se estableció la obligatoriedad progresiva para todos los empleadores cotizantes a partir de agosto 2015. Se espera que al finalizar el quinquenio, el 100% de los empleadores cotizantes estén utilizando la planilla electrónica.



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

### **AUTOMATIZAR AL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**

#### *Indicador del objetivo*

*El 100% de los procesos sustantivos y adjetivos del Instituto, están debidamente automatizados para el año 2017.*

Sin duda alguna, la automatización de los procesos sustantivos y adjetivos de trabajo del Instituto será de gran impacto, no solo en incrementar la recaudación, sino también en mejorar la administración y prestación de los servicios. Se espera que con la automatización se haga más eficiente la administración y que se haga uso más racional de los recursos, además de eliminar el uso del papel.

### **PLANIFICAR, DESARROLLAR Y EJECUTAR EL PROYECTO DE LA “CIUDAD DE LA SALUD DE GUATEMALA”**

#### *Indicador del objetivo*

*El proyecto de la “ciudad de la salud de Guatemala” estará funcionando en el año 2017.*

Tomando en cuenta que la Junta Directiva instruyó que se desarrolle el Proyecto denominado “Ciudad de la Salud de Guatemala”, que tiene previsto contar con: a) Hospital Pediátrico; b) Hospital de Gineco Obstetricia; c) Hospital de Trasplantes; d) Centro de Diagnóstico; y e) Hospital de Oncología; de conformidad con la Ley, es preciso realizar las acciones oportunas para determinar los fondos que se destinaran para viabilizar la construcción del mencionado Proyecto, para que a un futuro inmediato, se cuente con la creación de la referida unidad médica que prestará los servicios de atención médica a los afiliados y pensionados del Instituto, así como prever la iniciación de la aplicación gradual de los citados beneficios a otros sectores de la población que los estudios técnicos determinen.



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

En tal sentido, se debe iniciar la preparación de las propuestas pertinentes, en los aspectos de planificación, financieros de contrataciones y administrativos necesarios para llevar a cabo el referido proyecto, debiendo anticipar con los estudios técnicos respectivos la determinación de la reglamentación respectiva, tanto para viabilizar el citado proyecto como para implementarlo.

### **REDUCIR EL TIEMPO PARA EL OTORGAMIENTO DE LAS PENSIONES**

#### *Indicador del objetivo*

*Emitir en 3 meses las resoluciones de pensiones, para el 2017.*

A pesar de los esfuerzos y medidas administrativas que se han implementado, todavía existe presa de expedientes de solicitudes de resoluciones de pensiones, así como tiempos promedio prolongados de emisión de las mismas. En las condiciones actuales de trabajo, se estima que para el año 2017 las resoluciones se emitan en un tiempo promedio de 3 meses equivalente a 90 días. Sin embargo, es posible que estos tiempos puedan reducirse si se logra digitalizar el historial salarial de los afiliados a través del proyecto de inversión que ha sido planteado para implementarse durante 2014 y 2015.

### **CONTINUAR CON LAS ACCIONES PARA EVITAR LA CORRUPCIÓN**

#### *Indicador del objetivo*

*100% de las denuncias y quejas son investigadas, a partir de junio de 2013.*

El fortalecimiento de la Subgerencia de Integridad y Transparencia Administrativa ha sido una decisión política de impacto, que permitirá continuar con las acciones para evitar la corrupción. Con esta medida, se pretende investigar la totalidad de las denuncias y quejas, ya sean generadas externamente, así como las que se generen internamente. Asimismo, se pretende mantener una coordinación efectiva con el Ente fiscalizador, que permita poner a la disposición la información pertinente para aclarar situaciones objeto de investigación, y en su caso, hacer las denuncias penales que corresponda.



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

### **DIGNIFICAR A LOS TRABAJADORES POR MEDIO DE LA MERITOCRACIA Y PROPICIAR LA CARRERA ADMINISTRATIVA**

#### *Indicador del objetivo*

*El 100% de la adjudicación de las plazas vacantes o nuevas, se hace en base a convocatorias internas prioritariamente.*

La dignificación del trabajador del Instituto es el elemento central que puede permitir una mejor atención a los afiliados y derechohabientes del Régimen de Seguridad Social. El propiciar la carrera administrativa es uno de los mecanismos más contundentes, debido a que además de los beneficios económicos del trabajador, el Instituto se beneficia con retener al trabajador motivado, mismo que se constituye en el capital humano institucional, el activo más valioso de una empresa. En tal sentido, se puede implementar una política de ascensos, así como la adjudicación de las plazas vacantes o nuevas, mediante mecanismos efectivos de convocatorias internas.

### **CAPACITAR EN SERVICIO AL PERSONAL DEL IGSS PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DE LOS AFILIADOS Y PENSIONADOS**

#### *Indicador del objetivo*

*Capacitar al 100% del personal de las Subgerencias, con base a necesidades del servicio*

La capacitación debe considerarse como un instrumento de gestión. Es decir, debe utilizarse para mejorar los procesos de trabajo prioritarios institucionales. En tal sentido, se debe privilegiar la capacitación en servicio del personal institucional, para mejorar la atención de los afiliados y pensionados. Esta capacitación debe estar dirigida a mejorar los procesos de entrega directa del servicio, así como a mejorar los procesos de apoyo a la entrega final de los mismos; es decir, se debe de capacitar personal relacionado de las distintas Subgerencias.



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

## **AGILIZAR LOS PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA QUE ESTÁN EN PROCESO DE EJECUCIÓN**

### *Indicador del objetivo*

*Proyectos en proceso de ejecución en 2014, han sido ejecutados y están funcionando para 2017.*

Además del proyecto de Ciudad de la Salud de Guatemala, mismo que por su envergadura e impacto, ha sido considerado como un proyecto estratégico, también están pendientes de finalizar una lista de proyectos que en su conjunto servirán para fortalecer la capacidad instalada institucional y mejorar la prestación del servicio. En esta situación se encuentran la ampliación del Hospital de Puerto Barrios, el Hospital General de Occidente –COMOCI-, el Centro de Atención Médica del Adulto Mayor en Villanueva -CAMIP IV-, el Hospital “La Capitanía” de Antigua Guatemala, las clínicas de Especialidades de Gerona, entre otros. Asimismo, se deben de finalizar los estudios de pre inversión del Hospital Regional de Zacapa y de Monja Blanca en Cobán, Alta Verapaz. En tal sentido, se debe de prever la planificación de su equipamiento y dotación del recurso humano necesario para iniciar a la brevedad, el funcionamiento de los mismos. En el caso del Hospital Regional de Zacapa y Monja Blanca en Cobán, se debe hacer la gestión para la contratación de la ejecución, tomando en cuenta los informes de los estudios en mención.



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

## **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
<b>1. Completar la cobertura de los trabajadores del sector formal faltante</b>	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
<b>2. Definir programas de cobertura a colectivos informales y/o trabajadores independientes</b>	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
	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



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

## Objetivo 2. Solidez financiera

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
<b>1. Gestionar y controlar la recaudación y mora</b>	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				
<b>1. Gestionar y controlar la recaudación y mora</b>	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
	1.5 Identificar sistemáticamente a patronos con mayores niveles de evasión				



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
<b>2. Incremento sostenido del portafolio de inversiones</b>	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
<b>3. Racionalidad y calidad del gasto</b>	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



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
	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
<b>4. Mantener el coeficiente de solidez de los Programas EMA e IVS</b>	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



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

### Objetivo 3. Prestaciones de Calidad

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
<b>1. Fortalecer la capacidad resolutiva institucional</b>	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



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
<b>2. Contratar bienes y servicios para complementar la capacidad resolutiva institucional</b>	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
	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 2014, 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



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
<b>3. Aplicar estándares de calidad</b>	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
	3.2 Reducir el tiempo utilizado para emitir las resoluciones de pensión de IVS	Resoluciones de pensión resueltas en menor tiempo.	Emitir en 3 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



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

#### Objetivo 4. Eficiencia, Transparencia y Control

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
<b>1. Sistematizar y modernizar los controles en los procesos de trabajo</b>	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
<b>2. Realizar la reorganización administrativa y funcional del Instituto</b>	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
<b>3. Establecer un sistema de supervisión que garantice la calidad de los servicios</b>	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



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

## Objetivo 5. Crecimiento y Desarrollo Institucional

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
<b>1. Invertir en infraestructura y equipamiento</b>	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
<b>2. Desarrollar e institucionalizar las herramientas informáticas</b>	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



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

	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
<b>3. Desarrollar integralmente al recurso humano</b>	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



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

	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
<b>4. Aprovechar la asistencia técnica nacional e internacional</b>	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



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

## Objetivo 6. Transparentar los procesos de contrataciones en general

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
<b>1. Fortalecer la supervisión y control de los procesos de contratación</b>	1.1 Supervisión constante sobre los procesos de contratación y cumplimiento del debido proceso	Verificación del cumplimiento debido del proceso de contratación	Supervisar la totalidad de los procesos de contratación	100% de los contratos son supervisados progresivamente a partir de 2014	Subgerencia Administrativa/Coordinador de Área, Asesores Jurídicos, Asistentes y Analistas de cada área
	1.2 Mejorar las herramientas de control para el seguimiento de los procesos de compra	Controles de los procesos de compra mejorados	Todos los procesos de compra tienen controles establecidos	100% de los procesos de compra tienen controles establecidos a partir de 2014	
	1.3 Hacer expeditos los procesos de contratación bajo la modalidad de licitación y cotización	Procesos de contratación bajo la modalidad de licitación y cotización agilizados	Los procesos de contratación bajo la modalidad de licitación y cotización son agilizados en el Instituto	100% de procesos de contratación bajo la modalidad de licitación y cotización cumplen con los tiempos establecidos	

### Objetivo 7. Implementar la obligatoriedad de la Planilla Electrónica

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
<b>1. Incorporar a más empleadores al Sistema de pago por medio de Planilla Electrónica de Seguridad Social</b>	2.1 Sistematizar y optimizar los procesos de recaudación por medios electrónicos	Recaudación de cuotas de la seguridad social por medio de la planilla electrónica, incrementada	Incremento progresivo de la recaudación de cuotas de la Seguridad Social por medio de la planilla electrónica	Incremento anual de la recaudación de cuotas de la Seguridad Social por medios electrónicos a partir de 2013	Subgerencia Financiera/ Departamento de Recaudación
	2.2 Elaboración, aprobación y emisión del Acuerdo de Junta Directiva para la obligatoriedad del uso de la planilla electrónica	Acuerdo de Junta Directiva para la obligatoriedad del uso de la planilla electrónica emitido (Acuerdo 1310 de Junta Directiva del 20 de junio de 2013)	Uso pleno de la planilla electrónica para 2015	100% de los empleadores cotizantes utilizan la planilla electrónica para 2015.	Subgerencia Financiera/ Departamento de Recaudación
	2.3 Elaboración de plan de acercamiento para brindar soporte personalizado a un número determinado de empleadores que representan a una gran parte de los trabajadores/afiliados	Plan elaborado e implementado de soporte personalizado a empleadores para el uso progresivo de la planilla electrónica	Uso pleno de la planilla electrónica para 2015	100% de los empleadores cotizantes utilizan la planilla electrónica para 2015	Subgerencia Financiera/ Departamento de Recaudación



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
<b>2. Campaña de información y divulgación externa de la Planilla Electrónica</b>	2.1 Diseño y desarrollo de la publicidad y monitoreo de medios para seguimiento de las publicaciones	Campaña de información y divulgación externa de la Planilla Electrónica realizada	Institucionalización de campañas, promoviendo el uso de la planilla electrónica	Campañas realizadas anualmente a partir del 2014	Subgerencia Administrativa/ Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas





Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

### Objetivo 8. Automatizar al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
<b>1. Fortalecer la capacidad instalada de almacenamiento del Data Center y redes</b>	<p>1.1 Adquirir equipo para fortalecer la capacidad de almacenamiento del Data Center</p> <p>1.2 Adquirir equipo para fortalecer las redes (conectividad o enlace de fibra óptica y otros)</p>	Capacidad de almacenamiento del Data Center y redes fortalecida	Departamento de Informática fortalecido con más capacidad de almacenamiento y redes en el año 2013	Capacidad de almacenamiento del Data Center y redes fortalecida a partir del 2013	Subgerencia Administrativa/ Departamento de Informática
<b>2. Desarrollar/adquirir e institucionalizar las herramientas informáticas</b>	2.1 Diseñar, rediseñar, desarrollar, adquirir 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, adquiridas e implementadas.	Porcentaje de dependencias en que se han implementado las herramientas informáticas en todo el país para el 2017	Todas las Subgerencias/Proyectos de modernización
	2.2 Elaborar propuesta de implementación de firma electrónica en la solicitud de pedido electrónico SA-6 (proyecto piloto)	Propuesta elaborada, aprobada e implementada de firma electrónica para solicitud de pedido electrónico SA-6	Propuesta elaborada, aprobada e implementada en el 2014	Firma electrónica en uso 100% desde 2014 en este proceso	Subgerencia Administrativa/ Departamento de Abastecimientos



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
	2.3 Implementar el expediente médico electrónico, incluyendo firma electrónica (MEDI-IGSS)	Expediente médico electrónico incluyendo firma electrónica, implementado	Que se inicie el uso del expediente médico electrónico en el Instituto, a partir del 2014	Expediente médico electrónico incluyendo firma electrónica, implementado a partir del 2014	Subgerencia de Planificación y Desarrollo/ Mesa Técnica de Proyectos de Modernización
	2.4 Definición de aspectos técnicos para la automatización de procesos con el Organismo Judicial.	Comunicación en línea de procesos relacionados con el Organismo Judicial	La comunicación en línea con el Organismo Judicial es establecida en el 2014	Comunicación en línea de procesos relacionados con el Organismo Judicial a partir del 2014	Subgerencia de Planificación y Desarrollo/ Mesa Técnica de Proyectos de Modernización





Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

### Objetivo 9. Planificar, desarrollar y ejecutar el Proyecto de la “Ciudad de la Salud de Guatemala”

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
<b>1. Invertir en infraestructura y equipamiento</b>	1.1. Elaboración del programa de necesidades del Proyecto “Ciudad de la Salud de Guatemala” Hospitales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pediátrico,</li> <li>• Gineco-Obstétrico,</li> <li>• Trasplantes</li> <li>• Oncología; y</li> <li>• Centro de Diagnóstico</li> </ul>	Programa de necesidades del proyecto “Ciudad de la Salud de Guatemala”, elaborado	Programa de necesidades elaborado y aprobado	Programa de necesidades del proyecto “Ciudad de la Salud de Guatemala”, elaborado de diciembre 2013 a marzo 2014	Subgerencia de Prestaciones em Salud / Departamento Médico de Servicios Centrales
	1.2. Gestionar la contratación de la elaboración de los estudios de pre inversión	Estudios de pre inversión del proyecto “Ciudad de la Salud de Guatemala” elaborados progresivamente	Los estudios de pre inversión del proyecto “Ciudad de la Salud de Guatemala”, han sido elaborados y aprobados en los tiempos estimados	Estudios de pre inversión del proyecto “Ciudad de la Salud de Guatemala”, elaborados progresivamente del 2014 a 2017	Subgerencia de Planificación y Desarrollo/Departamento de Infraestructura con el apoyo de la Subgerencia Administrativa
	1.3. Inicio de la inversión (construcción de los hospitales y centro de diagnóstico)	Construcción de hospitales y centro de diagnóstico finalizadas, progresivamente	Progresivamente se inicia la construcción, paralelamente a la elaboración de los estudios de pre inversión	Construcción progresiva de hospitales a partir de 2014	Subgerencia de Planificación y Desarrollo/Departamento de Infraestructura con el apoyo de la Subgerencia Administrativa



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
	1.4. Puesta en marcha de los hospitales (equipamiento, dotación de recursos humanos y otros)	Hospitales y centro de diagnóstico equipados y funcionando	Progresivamente se inicia el funcionamiento de los hospitales, paralelamente al proceso de construcción	Puesta en marcha progresiva de los hospitales de Gineco Obstetricia y Pediatría, a partir del 2017	Subgerencia de Planificación y Desarrollo/Departamento de Infraestructura con el apoyo de la Subgerencia Administrativa





Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

### Objetivo 10. Reducir el tiempo para el otorgamiento de las pensiones

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
<b>1.Desarrollar e institucionalizar las herramientas informáticas</b>	1.1 Análisis, diseño, depuración, migración, conversión e implementación de herramientas informáticas.	Herramientas informáticas implementadas: Sistema Integrado de Prestaciones en Dinero (SIPED), éxodo IVS, éxodo PED, Sistema Integrado de IVS, Sistema Integrado de Medicina Legal, Sistema Integrado de Trabajo Social, Sistema RFID-IVS, Conversión de imágenes de historial salarial a base de datos.	Herramientas informáticas implementadas en el año 2015	100% de las herramientas están en uso pleno a partir de 2016	Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias/Unidad de Proyectos/con el apoyo de los departamentos de IVS, Prestaciones en Dinero, Medicina Legal y Trabajo Social
	1.2 Análisis, diseño, programación, prueba piloto e implementación de herramientas informáticas.	Herramientas informáticas implementadas: Sistema Integrador, Portal Web SPP	Herramientas informáticas implementadas en el año 2015	100% de las herramientas están en uso pleno a partir del 2016	Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias/ Unidad de Proyectos
	1.3 Diseño e implementación de herramienta informática: Escuela Pecuniaria	Escuela Pecuniaria implementada	Herramienta informática implementada en el año 2015	100% de la herramienta está en uso pleno a partir del 2016	Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias/ Unidad de Proyectos



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
<b>2. Emitir con calidad y eficacia los historiales salariales de los afiliados</b>	2.1 Supervisión constante y fortalecimiento de las competencias del personal	Historiales salariales emitidos oportunamente	El 100% de los historiales salariales requeridos, son emitidos	Emisión del 100% de los historiales salariales requeridos a partir del 2014	Subgerencia Administrativa/Departamento de Servicios de Apoyo/ Sección de Correspondencia y Archivo/Supervisores Encargados.
	2.2 Mantener actualizada la información trasladada por el Departamento de Tesorería.	Proceso de recepción, clasificación, escaneo y resguardo de las planillas de seguridad social fortalecido	Mantener actualizada la información	Cubrir el 100% del proceso de escaneo de planillas de Seguridad Social a partir del 2014	Subgerencia Administrativa/Departamento de Servicios de Apoyo/ Sección de Correspondencia y Archivo
	2.3 Elevar los niveles de productividad en la digitación de afiliados	Productividad en la digitación de afiliados elevada	Incrementar la productividad en la digitación de afiliados	Productividad elevada en un 100% a partir del 2014	Subgerencia Administrativa /Departamento de Servicios de Apoyo



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

**Objetivo 11. Continuar con las acciones para evitar la corrupción**

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
<b>1. Fortalecimiento institucional</b>	<p>1.1 Fortalecimiento de la Subgerencia de Integridad y Transparencia Administrativa y sus Departamentos</p> <p>1.2 Elaboración y actualización de Manual de Organización y de Normas y Procedimientos</p> <p>1.3 Reactivación de la Sección de Recepción y Seguimiento de Denuncias</p>	Subgerencia de Integridad y Transparencia Administrativa y sus Departamentos fortalecida	Prevenir prácticas corruptas y lograr su erradicación progresiva	Subgerencia de Integridad y Transparencia Administrativa y sus Departamentos fortalecida a partir de 2013.	Subgerencia de Integridad y Transparencia Administrativa / Departamento de Investigaciones Especiales/Departamento de Supervisión/Departamento de Cambio Institucional/ con el apoyo de los Departamentos de OyM y Legal
<b>2. Recepción e investigación de denuncias y quejas</b>	2.1 Gestión de las denuncias y quejas presentadas	Seguimiento e investigación de denuncias y quejas	Todas las denuncias y quejas presentadas son investigadas	100% de las denuncias y quejas son investigadas, a partir de junio de 2013.	Subgerencia de Integridad y Transparencia Administrativa/Departamento Jurídico Laboral de la Subgerencia de Recursos Humanos



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
<b>3. Coordinación con Entes a cargo de la fiscalización e investigación y persecución penal</b>	3.1 Establecer enlaces, mesas técnicas, seguimiento y denuncias	Coordinación efectiva con Ente fiscalizador (Contraloría General de Cuentas)	Coordinación efectiva con Ente fiscalizador a partir de 2014	Informes sistemáticos, Auditorías y Apoyo Técnico a partir de 2013	Subgerencia de Integridad y Transparencia Administrativa/ Departamento de Investigaciones Especiales
	3.2 Coadyuvar con la investigación en los procesos penales	Coordinación efectiva con ente de la investigación y persecución penal (Ministerio Público)	Coordinación efectiva con ente de la investigación y persecución penal a partir de 2014	Informes, denuncias a partir de 2013	Subgerencia de Integridad y Transparencia Administrativa/ Departamento de Investigaciones Especiales, Departamento de Supervisión y Asesores Profesionales
<b>4. Implementación de la cultura de integridad y transparencia</b>	4.1 Diseño, aprobación e implementación del Sistema de Integridad y Transparencia Institucional	Sistema de Integridad y Transparencia Institucional implementado	Cultura de integridad, transparencia e imagen institucional establecida para 2017	Implementación del Sistema de Integridad y Transparencia Institucional a partir de 2013	Subgerencia de Integridad y Transparencia Administrativa / Departamento de Cambio Institucional



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

### Objetivo 12. Dignificar a los trabajadores por medio de la meritocracia y propiciar la Carrera Administrativa

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
<b>1. Promover y reconocer la trayectoria laboral de colaboradores en el Instituto</b>	1.1 Entregar reconocimientos a colaboradores por años de servicio en actividades de aniversario	Reconocimientos a colaboradores por años de servicio entregados	Reconocimientos entregados anualmente	100% de reconocimientos entregados anualmente a partir de 2013	Subgerencia Administrativa/Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.
	1.2 Convocatorias internas para optar a plazas por medio de exámenes de oposición	Las plazas vacantes disponibles son adjudicadas por exámenes de oposición interna	La mayoría de las plazas vacantes son adjudicadas por convocatoria interna	100% de las plazas vacantes son adjudicadas por oposición interna desde el 2014	Subgerencia de Recursos Humanos/Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano
	1.3 Diseño de Plan de Vacaciones para reducir acumulación de períodos vacacionales	Reducción de períodos vacacionales acumulados	Lograr que los trabajadores gocen sus períodos vacacionales oportunamente	Reducción de períodos vacacionales acumulados a partir del 2013	Subgerencia de Recursos Humanos/Departamento de Compensaciones y Beneficios
<b>2. Fortalecer la gestión del recurso humano institucional</b>	2.1 Elaborar estudios financieros y administrativos para fortalecer la política laboral institucional	Estudios financieros y administrativos para fortalecer la política laboral institucional, elaborados	Los estudios permiten elaborar propuestas para fortalecer la política laboral institucional	Estudios financieros y administrativos elaborados en 2014	Subgerencia Financiera



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
<b>3. Implementar el plan de carrera administrativa</b>	3.1 Diseño de plan de carrera administrativa	Plan de carrera administrativa elaborado, aprobado y en implementación	La implementación del plan de carrera administrativa se inicia en el 2014	Plan de carrera administrativa elaborado, aprobado y en implementación a partir del 2014	Subgerencia de Recursos Humanos/Departamento de Capacitación y Desarrollo
<b>4. Implementar la administración de puertas abiertas</b>	4.1 Gestión de la suscripción del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo con el STIGSS	Pacto Colectivo establecido	El Pacto Colectivo beneficia a los trabajadores y afiliados al régimen	Pacto Colectivo aprobado y en implementación a partir del 2013	Subgerencia de Recursos Humanos
	4.2 Participación en mesas de diálogo con organizaciones sindicales	Establecimiento de acuerdos en las mesas de diálogo con organizaciones sindicales	Los acuerdos alcanzados benefician a los trabajadores y afiliados al régimen	Número de acuerdos logrados a partir del 2013	Subgerencia de Recursos Humanos/Departamento Jurídico Laboral
	4.3 Atención personalizada a trabajadores	Diálogo y clima laboral adecuado en el Instituto	A través del diálogo se mantenga un clima institucional favorable	100% de atención a trabajadores a partir del 2013	Subgerencia de Recursos Humanos



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

### Objetivo 13. Capacitar en servicio al personal del IGSS para mejorar la atención de los afiliados y pensionados

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
<b>1. Crear los instrumentos de direccionalidad y operación de la capacitación</b>	1.1 Elaboración de política de capacitación institucional	Política de capacitación institucional elaborada, aprobada y en implementación	Política de capacitación institucional elaborada y aprobada en 2014	Política de capacitación institucional elaborada, aprobada y en implementación a partir de 2014	Subgerencia de Recursos Humanos/Departamento de Capacitación y Desarrollo.
	1.2 Elaboración de Plan de Capacitación institucional	Plan de Capacitación institucional elaborado, aprobado y en implementación	Plan de Capacitación institucional elaborado y aprobado en 2014	Plan de Capacitación institucional elaborado, aprobado y en implementación a partir de 2014	
	1.3 Capacitación del personal de las Subgerencias, basada en las necesidades del servicio	Capacitación del personal de las Subgerencias ejecutada	La capacitación responde a las necesidades de cada Subgerencia y la mejora de los servicios	Capacitación del personal de las Subgerencias ejecutada a partir de 2014	
<b>2. Establecer empoderamiento e identificación del Recurso Humano con el Instituto y atención al afiliado</b>	2.1. Ejecución de la campaña: “Yo soy la Seguridad Social” (Publicidad interna en carteleras y sitio WEB, otros)	Campaña “Yo soy la Seguridad Social” ejecutada	Campaña ejecutada en el 2014	Campaña realizada en un 100% en el 2014	Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas. Subgerencia Administrativa.
	2.2 Ejecución del proyecto: “La transformación está en mi”	Proyecto: “La transformación está en mi” ejecutado	La totalidad del recurso humano institucional participa en las mesas de revisión teórica y discusión grupal	El 100% de los trabajadores del Instituto participan en las mesas durante 2013 y 2014	Subgerencia de Recursos Humanos/Departamento de Capacitación y Desarrollo.



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
	2.3 Elaboración e Implementación del programa: "Cultura de Servicio" dirigido al servicio y atención al afiliado.	Programa: "Cultura de Servicio" elaborado e implementado	La totalidad del recurso humano que atiende al afiliado participa en las actividades programáticas	El 100% de los trabajadores del Instituto participan en las actividades programáticas a partir de 2014	
	2.4 Actualización e implementación del manual de inducción para personal de nuevo ingreso	Manual de inducción a personal de nuevo ingreso actualizado, aprobado y en implementación	La totalidad del recurso humano de nuevo ingreso participa en la inducción	El 100% del recurso humano de nuevo ingreso participa en la inducción desde 2014	





Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

### Objetivo 14. Agilizar los proyectos de infraestructura que están en proceso de ejecución

Acción Estratégica	Actividades	Productos	Metas	Indicador	Responsable
<b>1. Finalizar proyectos de infraestructura en ejecución y ponerlos en funcionamiento</b>	1.1 Gestión de la finalización de los proyectos: COMOCI, Puerto Barrios, Gerona, La Capitanía, Tecun Umán y Vila Nova	Proyectos COMOCI, Puerto Barrios, Gerona, La Capitanía, Tecun Umán y Vila Nova finalizados y puestos en funcionamiento	Finalizar los proyectos durante 2014 y ponerlos en funcionamiento	Proyectos finalizados y puestos en funcionamiento en 2014	Subgerencia de Planificación y Desarrollo/ Subgerencia Administrativa/Subgerencia de Recursos Humanos/Subgerencia de Prestaciones en Salud/Departamentos de Infraestructura, de Servicios de Apoyo, de Gestión y Planeación del Recurso Humano, Médico de Servicios Centrales, y Médico de Servicios Técnicos
	1.2 Gestión del equipamiento y dotación de recurso humano de las unidades médicas en construcción				
	1.3 Gestión de la finalización de los estudios de pre inversión de los Hospitales de Zacapa y Cobán	Estudios de pre inversión de los Hospitales de Zacapa y Cobán finalizados y aprobados	Los estudios de pre inversión se finalizan en 2014	Estudios de pre inversión de los Hospitales de Zacapa y Cobán finalizados y aprobados en 2014	Subgerencia de Planificación y Desarrollo/Departamento de Infraestructura
	1.4 Gestión de la contratación de la construcción de los Hospitales de Zacapa y Cobán	Contratación de la construcción de los Hospitales de Zacapa y Cobán definida	Se inicia la construcción en 2014	Inicio en 2014 de la construcción de los Hospitales de Zacapa y Cobán	Subgerencia de Planificación y Desarrollo/Departamento de Infraestructura



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

## 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.



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

# ANEXOS





Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

## Anexo 1

### Escenarios en el comportamiento del crecimiento de la afiliación Años 2011 – 2037

Años	AFILIACIÓN <sup>1/</sup>					
	Realista		Intermedio		Optimista	
	Estimación Real <sup>2/</sup>	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%
<b>Promedio</b>	<b>1.24%</b>		<b>2.08%</b>		<b>4.00%</b>	

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.

**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
<b>2013</b>	<b>5.50</b>	<b>3,167.50</b>	<b>2,235.77</b>	<b>931.72</b>
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
<b>2037</b>	<b>20.80</b>	<b>33,951.25</b>	<b>28,695.86</b>	<b>5,255.38</b>

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.



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

**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
<b>2013</b>	<b>5.50</b>	<b>3,167.50</b>	<b>2,235.77</b>	<b>931.72</b>
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
<b>2037</b>	<b>22.50</b>	<b>39,137.06</b>	<b>28,695.86</b>	<b>10,441.20</b>

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.



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

**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



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

**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
<b>2013</b>	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
<b>2037</b>	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
<b>SOLIDEZ EMA</b>	<b>1.066</b>	<b>1.061</b>	<b>1.057</b>	<b>1.042</b>	<b>1.040</b>
<b>SOLIDEZ IVS</b>	<b>1.005</b>	<b>1.006</b>	<b>1.008</b>	<b>1.025</b>	<b>1.025</b>

Fuente: Dirección de Análisis de Riesgos Financieros/7 de noviembre de 2012.

*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.*





**Anexo 7**  
**Plan Estratégico Institucional 2013-2017**  
**Hoja de Ruta**

OBJETIVO 1	PRODUCTOS ESPERADOS	Año				
		2013	2014	2015	2016	2017
Ampliación de Cobertura	1.1 Grupos de empresas con menos de tres trabajadores, han sido incorporados al Régimen de Seguridad Social.					
	1.2 Crecimiento anual de afiliación.					
	1.3 Estudios actuariales elaborados para cubrir a taxistas y trabajadores independientes.					
	1.4 Programas de extensión de cobertura a grupos específicos elaborados e implementados.					
OBJETIVO 2	PRODUCTOS ESPERADOS	Año				
		2013	2014	2015	2016	2017
Solidez financiera	2.1 Aumento de la recaudación.					
	2.2 Aumento de la recuperación de la mora documentada.					
	2.3 Portafolio de inversiones colocado en bancos e instituciones con solidez y con las mejores tasas de interés en el mercado.					
	2.4 Presupuesto por resultados institucionalizado.					
	2.5 Programa de medicina preventiva institucionalizado.					
	2.6 Uso de las guías de práctica clínica basada en la evidencia, institucionalizado.					
	2.7 Programas del Instituto (EMA e IVS) con solidez financiera.					



OBJETIVO 3	PRODUCTOS ESPERADOS	Año				
		2013	2014	2015	2016	2017
Prestaciones de calidad	3.1 Reingeniería de los procesos implementada y tecnología incorporada en el Instituto.					
	3.2 Red de servicios del Instituto reorganizada.					
	3.3 Las dependencias del Instituto están dotadas de suficiente y competente recurso humano.					
	3.4 Procesos de contratación cumpliendo la normativa y transparentes.					
	3.5 Tecnología incorporada a los procesos de trabajo de los servicios contratados.					
	3.6 Calidad de los servicios contratados supervisada.					
	3.7 Calidad y funcionalidad de los bienes adquiridos, supervisada.					
	3.8 Presa quirúrgica y de atención especializada reducida.					
	3.9 Resoluciones de pensión resueltas en menor tiempo.					
	3.10 Abastecimiento de medicamentos y material médico quirúrgico.					
	3.11 Derechohabientes satisfechos con los servicios recibidos.					

OBJETIVO 4	PRODUCTOS ESPERADOS	Año				
		2013	2014	2015	2016	2017
Eficiencia, transparencia y control	4.1 Procesos de trabajo modernizados y con controles.					
	4.2 Reorganización administrativa y funcional implementada.					
	4.3 Programa de supervisión elaborado e implementado.					





Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

OBJETIVO 5	PRODUCTOS ESPERADOS	Año				
		2013	2014	2015	2016	2017
Crecimiento y desarrollo institucional	5.1 Plan de infraestructura y equipamiento 2013-2017 elaborado e implementado.					
	5.2 Herramientas informáticas diseñadas y/o rediseñadas, desarrolladas e implementadas.					
	5.3 Herramientas informáticas integradas e institucionalizadas.					
	5.4 Uso de la información para la mejora de los servicios del Instituto.					
	5.5 Plan de formación y capacitación del recurso humano elaborado y ejecutado.					
	5.6 Política de contratación de personal institucional elaborada e implementada.					
	5.7 Política de promoción y ascensos elaborada e implementada.					
	5.8 Clima laboral favorable para el proceso de cambio institucional.					
	5.9 Funcionarios del Instituto han participado en eventos de capacitación nacional e internacional.					
	5.10 Organismos especializados en seguridad social han apoyado la transferencia de conocimiento y tecnología.					



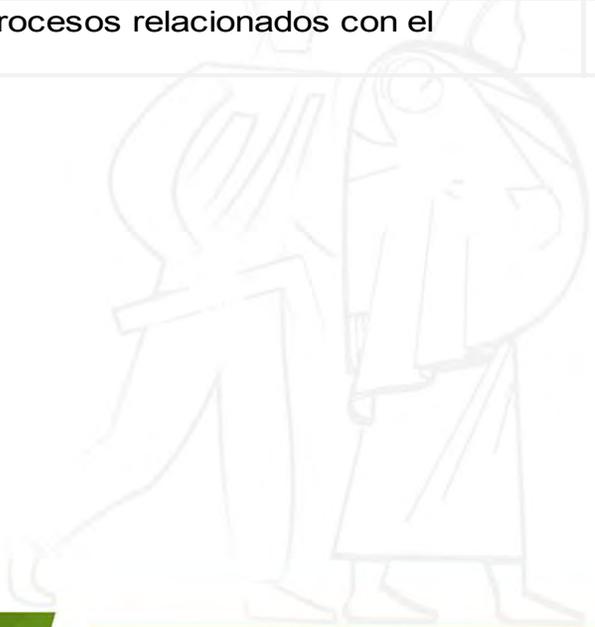
OBJETIVO 6	PRODUCTOS ESPERADOS	Año				
		2013	2014	2015	2016	2017
Transparentar los procesos de contrataciones en general	6.1 Verificación del debido cumplimiento del proceso de contratación de servicios.					
	6.2 Controles de los procesos de compra mejorados					
	6.3 Procesos de contratación bajo la modalidad de licitación y cotización agilizados					

OBJETIVO 7	PRODUCTOS ESPERADOS	Año				
		2013	2014	2015	2016	2017
Implementar la obligatoriedad de la Planilla Electrónica	7.1 Recaudación de cuotas de la seguridad social por medio de la planilla electrónica, incrementada anualmente.					
	7.2 Acuerdo de Junta Directiva para la obligatoriedad del uso de la planilla electrónica, emitido					
	7.3 Plan elaborado e implementado de soporte personalizado a empleadores para el uso de la planilla electrónica.					
	7.4 Campaña de información y divulgación externa de la Planilla Electrónica realizada.					



Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

OBJETIVO 8	PRODUCTOS ESPERADOS	Año				
		2013	2014	2015	2016	2017
Automatizar al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	8.1 Capacidad de almacenamiento del Data Center y redes fortalecida.					
	8.2 Herramientas informáticas diseñadas y/o rediseñadas, desarrolladas e implementadas.					
	8.3 Propuesta elaborada, aprobada e implementada de firma electrónica para solicitud de pedido electrónico SA-6.					
	8.4 Expediente médico electrónico incluyendo firma electrónica, implementado.					
	8.5 Comunicación en línea de procesos relacionados con el Organismo Judicial.					





Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

OBJETIVO 9	PRODUCTOS ESPERADOS	Año				
		2013	2014	2015	2016	2017
Planificar, desarrollar y ejecutar el Proyecto de la "Ciudad de la Salud de Guatemala"	9.1 Programa de necesidades del proyecto "Ciudad de la Salud de Guatemala", elaborado.					
	9.2 Estudios de pre inversión del proyecto "Ciudad de la Salud de Guatemala" elaborados progresivamente.					
	9.3 Construcción de hospitales y centro de diagnóstico finalizadas progresivamente.					
	9.4 Hospitales y centro de diagnóstico equipados y funcionando .					



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

OBJETIVO 10	PRODUCTOS ESPERADOS	Año				
		2013	2014	2015	2016	2017
Reducir el tiempo para el otorgamiento de las pensiones	10.1 Herramientas informáticas (SIPED, Éxodo IVS y PED, Sistema Integrados de: IVS, Medicina Legal, Trabajo Social; Sistema RFID-IVS, Conversión de imágenes de historial salarial a base de datos) implementadas.					
	10.2 Herramientas informáticas implementadas: Sistema Integrador, Portal Web SPP.					
	10.3 Escuela Pecuniaria implementada.					
	10.4 Historiales salariales emitidos oportunamente.					
	10.5 Proceso de recepción, clasificación, escaneo y resguardo de las planillas de seguridad social fortalecido.					
	10.6 Productividad en la digitación de afiliados elevada.					



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

OBJETIVO 11	PRODUCTOS ESPERADOS	Año				
		2013	2014	2015	2016	2017
Continuar con las acciones para evitar la corrupción	11.1 Subgerencia de Integridad y Transparencia Administrativa y sus Departamentos fortalecida.					
	11.2 Seguimiento e investigación de denuncias y quejas.					
	11.3 Coordinación efectiva con Ente fiscalizador (Contraloría General de Cuentas).					
	11.4 Coordinación efectiva con ente de la investigación y persecución penal (Ministerio Público).					
	11.5 Sistema de Integridad y Transparencia Institucional implementado					



Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

OBJETIVO 12	PRODUCTOS ESPERADOS	Año				
		2013	2014	2015	2016	2017
Dignificar a los trabajadores por medio de la meritocracia y propiciar la Carrera Administrativa	12.1 Reconocimientos a colaboradores por años de servicio entregados.					
	12.2 Las plazas vacantes disponibles son adjudicadas por exámenes de oposición interna.					
	12.3 Reducción de períodos vacacionales acumulados.					
	12.4 Estudios financieros y administrativos para fortalecer la política laboral institucional, elaborados.					
	12.5 Plan de carrera administrativa elaborado, aprobado y en implementación.					
	12.6 Pacto Colectivo establecido.					
	12.7 Establecimiento de acuerdos en las mesas de diálogo con organizaciones sindicales.					
	12.8 Diálogo y clima laboral adecuado en el Instituto.					



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

OBJETIVO 13	PRODUCTOS ESPERADOS	Año				
		2013	2014	2015	2016	2017
Capacitar en servicio al personal del IGSS para mejorar la atención de los afiliados y pensionados	13.1 Política de capacitación institucional elaborada, aprobada y en implementación.					
	13.2 Plan de Capacitación institucional elaborado, aprobado y en implementación.					
	13.3 Capacitación del personal de las Subgerencias ejecutada.					
	13.4 Campaña “Yo soy la Seguridad Social” ejecutada.					
	13.5 Proyecto: “La transformación está en mi” ejecutado.					
	13.6 Programa: “Cultura de Servicio” elaborado e implementado.					
	13.7 Manual de inducción a personal de nuevo ingreso actualizado, aprobado y en implementación					



Instituto Guatemalteco  
de Seguridad Social

OBJETIVO 14	PRODUCTOS ESPERADOS	Año				
		2013	2014	2015	2016	2017
Agilizar los proyectos de infraestructura que están en proceso de ejecución	14.1 Proyectos COMOCI, Puerto Barrios, Gerona, La Capitanía, Tecún Umán y Vila Nova finalizados y puestos en funcionamiento.					
	14.2 Estudios de pre inversión de los Hospitales de Zacapa y Cobán finalizados y aprobados.					
	14.3 Contratación de la construcción de los Hospitales de Zacapa y Cobán definida.					

