

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024



**INSTITUTO DE
PREVISIÓN MILITAR**



CONTENIDO

i

MARCO CONCEPTUAL.....	1
ANÁLISIS DE MANDATOS Y POLÍTICAS	6
PROBLEMÁTICA.....	15
ÁRBOL DE PROBLEMAS	15
DESCRIPCIÓN PROBLEMÁTICA.....	16
MODELO LÓGICO	20
RESULTADO INSTITUCIONAL	21
ANÁLISIS RIESGOS Y AMENAZAS	23
ANÁLISIS DE ACTORES.....	25
ANÁLISIS FODA.....	27
ANÁLISIS FODA DINÁMICO	29
PARES DE ÉXITO	33
MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	34
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	36
ANEXOS.....	41



MARCO CONCEPTUAL

No es tarea fácil proponer una definición de seguridad social. El término es bastante amplio y abarca todo aquello que en una primera aproximación implica un ideal de bienestar colectivo. Para formar una idea cercana a la “seguridad social” es importante echar mano de otros términos presentes en el vasto campo de los derechos sociales y que contribuyen a esclarecer cuál es su verdadera naturaleza y fin.

La seguridad social suele confundirse con términos que suenan parecidos, por ello, hay que aclarar las diferencias, esclarecer qué no es seguridad social para entender finalmente lo que es en realidad.

1

DEFINICIÓN DE LA SEGURIDAD SOCIAL

La seguridad social se define inicialmente como la protección que una sociedad proporciona a los individuos y los hogares para asegurar el acceso a la asistencia médica y garantizar la seguridad del ingreso, en particular en caso de vejez, desempleo, enfermedad, invalidez, accidentes del trabajo, maternidad o pérdida del sostén de familia.¹

Así mismo, se establecen dos objetivos centrales de la seguridad social como lo son: el alivio de la pobreza y el otorgamiento a todas las personas de la oportunidad de vivir sus vidas sin una inseguridad material debilitante.²

Otro concepto de seguridad social que la Corporación de investigación, estudio y desarrollo –CIEDESS- la define como la rama de la política económica y social de un país, a través de la cual la comunidad protege a sus miembros asegurándoles condiciones de vida, salud y trabajo socialmente suficientes, a fin de lograr mejor productividad, más progreso, y mayor bienestar común. La seguridad social, incluye diversos tipos de programas para cumplir este objetivo. Entre estos, programas de enfermedad, maternidad, accidentes y los programas de pensiones.³

Es importante mencionar el ente que regula las normas de seguridad social a nivel mundial es la Organización Internacional del Trabajo mejor conocida por sus siglas OIT. Dicha organización posee un Departamento de Seguridad Social quienes trasladan lineamientos mediante convenios y recomendaciones. Un convenio medular que regula la seguridad social es el convenio 102 Relativo a la Norma Mínima de la Seguridad Social. El concepto de seguridad social que aquí se adopta,

¹ Hechos concretos Sobre la Seguridad Social, Organización Internacional del Trabajo.

² Departamento de Seguridad Social Organización Internacional del Trabajo, Documentos de Política de Seguridad Social, Documento 7, Seguridad Social para Todos, abril 2009

³ Corporación de Investigación, Estudio y Desarrollo de la Seguridad Social, CIEDESS, Estrategias para el desarrollo de un modelo integrado de Seguridad Social, tema “La Seguridad Social en el mundo. Conceptos. Principios y Programas de Seguridad Social”, Santiago de Chile 2003.



abarca todas las medidas relacionadas con las prestaciones, en efectivo o en especie, encaminadas a garantizar una protección en determinados casos.⁴El Convenio 102, proporciona y define en forma global los elementos centrales que incluyen las nueve ramas de la seguridad social:

1. Asistencia Social: La contingencia cubierta deberá comprender todo estado mórbido cualquiera que fuere su causa, el embarazo, el parto y sus consecuencias (artículo 8).
2. Prestaciones Monetarias de Enfermedad: La contingencia cubierta deberá comprender la incapacidad para trabajar, resultante de un estado mórbido, que entrañe la suspensión de ganancias según la defina la legislación nacional. (artículo 14)
3. Prestaciones de Desempleo: La contingencia cubierta deberá comprender la suspensión de ganancias, según la define la legislación nacional, ocasionada por la imposibilidad de obtener un empleo conveniente en el caso de una persona protegida que sea apta para trabajar y esté disponible para el trabajo. (artículo 20)
4. Prestaciones de Vejez: La contingencia cubierta será la supervivencia más allá de una edad prescrita. (artículo 26)
5. Prestaciones en Caso de Accidente del Trabajo y de enfermedad profesional: Las contingencias cubiertas deberán comprender las siguientes: cuando sean ocasionadas por un accidente de trabajo o una enfermedad profesional prescritos; estado mórbido; incapacidad para trabajar que resulte de un estado mórbido y entrañe la suspensión de ganancias, según la defina la legislación nacional; pérdida total de la capacidad para ganar o pérdida parcial que exceda de un grado prescrito, cuando sea probable que dicha pérdida total o parcial sea permanente, o disminución correspondiente de las facultades físicas; y pérdida de medios de existencia sufrida por la viuda o los hijos como consecuencia de la muerte del sostén de familia; en el caso de la viuda, el derecho a las prestaciones puede quedar condicionado a la presunción, conforme a la legislación nacional, de que es incapaz de subvenir a sus propias necesidades. (artículo 32)
6. Prestaciones Familiares: La contingencia cubierta será la de tener hijos a cargo en las condiciones que se prescriban. (artículo 40)
7. Prestaciones de Maternidad: La contingencia cubierta deberá comprender el embarazo, el parto y sus consecuencias, y la suspensión de ganancias resultantes de los mismos, según la defina la legislación nacional. (artículo 47)
8. Prestaciones de Invalidez: La contingencia cubierta deberá comprender la ineptitud para ejercer una actividad profesional, en un grado prescrito, cuando sea probable que esta ineptitud será permanente o cuando la misma subsista después de cesar las prestaciones monetarias de enfermedad. (artículo 54)

⁴ Discusión recurrente sobre la protección social (seguridad social) en virtud de la Declaración de la OIT relativa a la justicia social para una globalización equitativa, 2011



9. Prestaciones de Sobrevivientes: La contingencia cubierta deberá comprender la pérdida de medios de existencia sufrida por la viuda o los hijos como consecuencia de la muerte del sostén de familia; en el caso de la viuda, el derecho a la prestación podrá quedar condicionado a la presunción, según la legislación nacional, de que es incapaz de subvenir a sus propias necesidades. (artículo 60)

PREVISIÓN SOCIAL

Otro concepto tradicionalmente asociado a la seguridad social, es la previsión social. A diferencia de la asistencia que dista mucho de ser seguridad social, la previsión social guarda cierta relación con ella. En términos generales, usando la definición que el Diccionario de la Real Academia de la Lengua da a la palabra “previsión”, dice que “La previsión social consiste en la acción de los hombres, de sus asociados o comunidades y de los pueblos o naciones que disponen lo conveniente para promover a la satisfacción de contingencias o necesidades previsibles y futuras. En otras palabras, el aprovisionamiento de recursos indispensables a utilizar ante el acaecimiento de eventuales situaciones riesgosas que afecten a la colectividad”.

La previsión social, entonces hace referencia a los mecanismos empleados por las sociedades para prepararse ante el acontecimiento de riesgos o contingencias sociales que afecten la capacidad de los individuos para proveerse de lo indispensable para subsistir, tales como la enfermedad, la vejez o la muerte.

Con la previsión social, manifestada como un conjunto de iniciativas y normas estatales, se busca temperar o disminuir la inseguridad, así como los males que padecen los trabajadores vistos como clase social económicamente débil dentro o fuera del trabajo. Asegurar que, ante el acontecimiento de situaciones riesgosas, la clase trabajadora y el núcleo familiar dependiente económicamente de ésta, no sucumban sino se mantengan en un equilibrio digno.⁵

También se puede definir como previsión social a los programas de pensiones como respuestas generadas por la sociedad para hacer frente a las necesidades económicas de sus miembros cuando estos pierden la capacidad de trabajo y, por consiguiente, la de generar ingresos. Esto, después de haber cumplido ciertos requisitos como la edad y el tiempo de laborar. Los mismos se construyen utilizando diferentes elementos de diseño: la forma de financiarse, la forma de administrar y la forma en que se estructuran sus beneficios. Un sistema de pensiones se construye combinando todos estos elementos.

⁵ Seguridad Social en Guatemala por el M.A. Augusto Valenzuela Herrera, Presidente-Fundador de la Asociación Guatemalteca del Derecho al Trabajo.



ANÁLISIS DE SEGURIDAD SOCIAL Y PREVISIÓN SOCIAL

Luego de haber definido y tener claro qué es la Seguridad Social y qué es la Previsión Social, podemos comprender que los sistemas de seguridad social incluyen el elemento previsional; de manera que, no puede decirse que la seguridad social es únicamente previsión porque ésta solo forma parte de la primera.

Ya se dijo que la previsión social es la parte de la seguridad social que incluye los mecanismos institucionales empleados para paliar el daño económico que el acontecimiento de riesgos sociales (como la muerte, la enfermedad, la vejez) provoca en los trabajadores y sus dependientes. El seguro social es el principal mecanismo del cual la previsión social se vale para cumplir su función aseguradora y previsora.

Siendo el seguro social el “brazo ejecutor” de la previsión social y ésta una parte de la seguridad social, el seguro social es, un instrumento de la seguridad social. Su característica particular es que, siendo público, es obligatorio y se encuentra financiado con la contribución solidaria del Estado, los trabajadores y los empleadores.

Hasta aquí está claro que la seguridad social no es beneficencia pública y tampoco exclusivamente previsión, menos aún, un seguro que responde a las políticas de previsión.

Puede observarse cómo el panorama de la seguridad social es mucho más amplio que el abarcado por la previsión social y el seguro social. Mientras la previsión social procura el aprovisionamiento de insumos a utilizar eventualmente frente el acontecimiento de un hecho que se veía a futuro (previsión) y se traduce en una pensión proporcionada por el seguro social, la seguridad social, además, incluye el “remedio de siniestros que afectan al individuo” en el presente, y contempla servicios, como la asistencia médica y otros programas complementarios.

La seguridad social está relacionada a las necesidades humanas pues su objetivo primordial es satisfacerlas; siendo estas constantemente cambiantes, resulta imposible formular un concepto inmutable de lo que es conocido como “seguridad social” pues éste debe adaptarse fácilmente a las demandas humanas. Esto implica también, que los Estados revisen constantemente sus sistemas para mantenerlos actualizados, lo cual no es tarea fácil.



INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR

El Instituto de Previsión Militar es una entidad de carácter de previsión social que aporta a que se garantice la Seguridad Social en Guatemala a un grupo específico como lo es el Orden Militar.

La Ley Orgánica del Instituto de Previsión Militar y sus reformas, aprobada mediante el Decreto Ley 75-84 establece que el IPM *“Es una entidad descentralizada del Estado, con personalidad jurídica y autónoma, patrimonio propio y con facultades para adquirir derechos y contraer obligaciones en el cumplimiento de sus fines”*.

También dicha Ley Orgánica establece que el Instituto de Previsión Militar, tiene por objeto atender la seguridad social en el orden militar y otorgar las prestaciones siguientes:

- a) A sus Afiliados
 1. Jubilación.
 2. Prestación por retiro obligatorio.
 3. Pensión por invalidez o incapacidad.
 4. Seguro Dotal por jubilación con 30 años de servicio.

- b) A los Beneficiarios
 1. Pensiones por fallecimiento
 - a. Viudez
 - b. Orfandad (hijos menores)
 - c. Orfandad (hijos mayores inválidos e incapacitados)
 - d. Para los padres
 2. Socorro por fallecimiento
 3. Seguro Dotal por fallecimiento del afiliado en activo



ANÁLISIS DE MANDATOS Y POLÍTICAS

El Instituto de Previsión Militar realiza sus actividades apegado y siempre respetuoso de las leyes y normas que regulan el accionar de este. Por lo que se efectúa un análisis de las mismas teniendo como punto de referencia lo que establece su razón de ser y su mandato, así como, quienes son su población a la cual debe y puede atender, esto en su Ley Orgánica en el Artículos 2 y 3.

ARTÍCULO 2. El Instituto de Previsión Militar, tiene por objeto atender la seguridad social en el orden militar y otorgar las prestaciones siguientes:

a) A SUS AFILIADOS:

- 1) Jubilación.
- 2) Prestación por retiro obligatorio.
- 3) Pensión por invalidez o incapacidad.
- 4) Seguro Dotal por jubilación con 30 años de servicio.

b) A LOS BENEFICIARIOS

- 1) Pensiones por fallecimiento.
 - a. Viudez
 - b. Orfandad (hijos menores)
 - c. Orfandad (hijos mayores inválidos e incapacitados)
 - d. Para los padres
- 2) Socorro por fallecimiento
- 3) Seguro Dotal por fallecimiento del afiliado en activo

ARTÍCULO 3. (Reformado por el Decreto No, 38-91 del Congreso de la República). Son afiliados al Instituto y están sujetos a sus regímenes.

RÉGIMEN GENERAL

- a) Los Oficiales Generales, Oficiales Superiores, Oficiales Subalternos y Especialistas Militares que devenguen sueldo proveniente de los presupuestos del Ministerio de la Defensa Nacional o del propio Instituto de Previsión Militar.
- b) Los Oficiales Generales, Oficiales Superiores, Oficiales Subalternos y Especialistas Militares que estando de alta en el Ejército de Guatemala, no devenguen sueldo de los presupuestos a que se refiere el inciso anterior, manifestando su deseo de pertenecer al régimen cumplan con el pago puntual de las cuotas que establece el Reglamento General de Prestaciones y Beneficios del Instituto de Previsión Militar.
- c) Los Oficiales Generales, Oficiales Superiores, Oficiales Subalternos y Especialistas Militares que causen baja del Ejército de Guatemala a su solicitud o por cumplir la edad de retiro, de acuerdo a las necesidades del Ministerio de la Defensa Nacional con resolución favorable de dicho



Ministerio y que manifiesten su deseo de continuar dentro del Régimen de Previsión Militar cumpliendo con el pago puntual de las cuotas que establece el Reglamento General de Prestaciones y Beneficios del Instituto de Previsión Militar.

RÉGIMEN ESPECIAL

- a) Los elementos de tropa de alta en el Ejército de Guatemala
- b) Cualquier otro personal que fuere incorporado al sistema por disposición del Instituto de Previsión Militar, conforme a estudios actuariales respectivos.
- c) Los afiliados con este Régimen Especial tendrán derecho a Seguro de Vida por fallecimiento y otros seguros adicionales que se les otorgará conforme a estudios actuariales y cuyo procedimiento se determinará en el Reglamento respectivo. Los beneficios que otorga este Régimen Especial son adicionales e independientes a cualquier otra prestación o beneficio que otorguen otras leyes, en virtud de que está financiado exclusivamente por afiliado.

1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

- a) En su **Artículo 100. Seguridad social.** **“El Estado reconoce y garantiza el derecho a la seguridad social para beneficio de los habitantes de la Nación. Su régimen se instituye como función pública, en forma nacional, unitaria y obligatoria.”** Se garantizar el derecho a la seguridad social por parte del Estado Guatemalteco. Se da origen al marco legal referente para la implementación de la seguridad social y el otorgamiento de prestaciones en el orden militar. Se quiere que la población guatemalteca cuente con la garantía del cumplimiento y respeto a su derecho humano a la seguridad social.
- b) En su **Artículo 134.- Descentralización y autonomía.** **“El municipio y las entidades autónomas y descentralizadas, actúan por delegación del Estado.”** Se establece que se deben cumplir con las disposiciones que se generen del Estado, enfocando sus recursos y planificación al cumplimiento de estas disposiciones. Alinearse a las políticas que el Estado trace en busca y con la única finalidad del bienestar para la sociedad y en este caso en particular los afiliados y beneficiarios del Instituto de Previsión Militar.
- c) En su **Artículo 237.** **“Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado. El Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, aprobado para cada ejercicio fiscal, de conformidad con lo establecido en esta Constitución, incluirá la estimación de todos los ingresos a obtener y el detalle de los gastos e inversiones por realizar.”** El IPM a través de su anteproyecto de presupuesto, deberá incluir la estimación de los ingresos y el detalle de los gastos e inversiones a realizar. Lo anterior deberá estar justificado dentro de los planes operativos anuales. Identificar los



bienes y servicios (productos) que deberá entregar la Institución a la población objetivo y a partir de estos, proyectar los recursos financieros a corto, mediano y largo plazo. Se busca que exista mayor transparencia, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos institucionales; a través del mejoramiento de la calidad del gasto.

2. LEY ORGÁNICA DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR DECRETO LEY NÚMERO 75-84 MODIFICADO POR LOS DECRETOS NÚMEROS 38-91 Y 21-2003, AMBOS DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA.

8

- a) En su **Artículo 1.** *"El Instituto de Previsión Militar es una entidad descentralizada del Estado, con personalidad jurídica, autónoma, patrimonio propio y con facultades para adquirir derechos y contraer obligaciones en el cumplimiento de sus fines, podrá asimismo denominarse el Instituto o con las siglas IPM."* Se faculta al Instituto para que en cumplimiento a sus fines pueda realizar las acciones que se consideren oportunas, buscando el bien común de los afiliados y beneficiarios. Esto siguiendo las directrices de los entes rectores.
- b) En su **Artículo 2.** *"El Instituto de Previsión Militar, tiene por objeto atender la seguridad social en el orden militar y otorgar las prestaciones..."*. Lo cual requiere que se atienda la seguridad social y otorgar el pago de prestaciones a sus afiliados y beneficiarios. Logrando con esto, orientar los esfuerzos a las acciones de gestión, para la obtención de recursos técnicos, administrativos y financieros, y así cumplir con el objetivo principal de la Institución. Identificando los servicios que el IPM entrega a la población objetivo (afiliados y beneficiarios).

Se espera que Instituto de Previsión Militar cumpla de manera oportuna con el otorgamiento de las prestaciones y los servicios de atención social tanto a los afiliados como beneficiarios y que se atiendan las necesidades de los afiliados y beneficiarios a través de la entrega de servicios con calidad.

- c) En el **Artículo 55, literal a)** *"La aportación anual del Estado, que estará comprendida entre el veinte por ciento (20%) hasta el veinticinco por ciento (25%) del monto total del sueldo asegurado a que se refiere el Reglamento respectivo, correspondiente a los Oficiales Generales, Oficiales Superiores, Oficiales Subalternos y Especialistas Militares en servicio activo comprendidos en la literal a) del Artículo 3, que deberá ser incluida en el Presupuesto del Ministerio de la Defensa Nacional y situarse a disposición del Instituto en doceavas partes."* Se pretende



garantizar que el Estado a través del Ministerio de la Defensa traslade los aportes calculados sobre el sueldo asegurado del afiliado del Régimen Previsional del Instituto de Previsión Militar.

Al recibir el aporte garantizado por parte del Estado, el Instituto de Previsión Militar cumplirá oportunamente con el otorgamiento de las prestaciones indicadas en el artículo 2 de su Ley Orgánica.

- d) En su **Artículo 17, literal a) "Son atribuciones de la Junta Directiva: a) Cumplir y velar porque se cumpla la presente ley y sus reglamentos, dictar las disposiciones y acuerdos internos necesarios para la eficiente realización de los fines del Instituto, para su mejor funcionamiento y desarrollo."** Se pretende hacer cumplir la ley y sus reglamentos, así como dictar las disposiciones y acuerdos internos para realizar de manera eficiente los fines del Instituto. De igual manera se busca que el personal del Instituto cumpla las disposiciones y acuerdos institucionales para el desarrollo de las funciones de manera eficiente y eficaz en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- e) En su **Artículo 22. "El Gerente tiene la responsabilidad legal del Instituto y tendrá bajo su responsabilidad las funciones administrativas y financieras orientadas al cumplimiento de los objetivos fijados en la presente ley."** Se requiere orientar las funciones administrativas y financieras al cumplimiento de los objetivos contenidos en la Ley Orgánica del IPM. Fortaleciendo continuamente los procesos administrativos y financieros y orientarlos hacia la consecución de los objetivos institucionales; a partir de las acciones de dirección y control por parte de la Gerencia del IPM.

3. LEY CONSTITUTIVA DEL EJERCITO. DECRETO NÚMERO 72-90

- a) En el **Título XI. Artículo 119. "El Régimen de Previsión Militar estará a cargo del Instituto de Previsión Militar, el cual se rige en su organización, funcionamiento, beneficios y prestaciones, por su Ley Orgánica, reglamentos y disposiciones que la complementen."** En el cual se requiere, que el Instituto de Previsión Militar esté a cargo del régimen de previsión militar, en cumplimiento de su Ley Orgánica, reglamentos y otras disposiciones. Por lo que, el IPM en respuesta a lo estipulado dentro de la Ley Constitutiva del Ejército y en su propia Ley Orgánica; desarrolle las funciones necesarias para la eficiente y eficaz administración del Régimen de Previsión Militar.
- b) En el **Título IX. Artículo 123. "El Estado garantizará la solvencia financiera del Instituto de Previsión Militar, en todo tiempo".** Se



establece que el Estado garantice la solvencia del Instituto de Previsión Militar para el cumplimiento de su Ley Orgánica. Y se busca garantizar el cumplimiento del mandato legal, establecido en las leyes internas, haciendo efectivo el pago oportuno del aporte.

4. **LEY ORGÁNICA DEL PRESUPUESTO", DECRETO NO. 101-97, REFORMADO POR EL DECRETO NO. 71-98.**

- a) En su **Artículo 8. "Vinculación Plan - Presupuesto. Los presupuestos públicos son la expresión anual de los planes del Estado, elaborados en el marco de la estrategia de desarrollo económico y social, en aquellos aspectos que exigen por parte del sector público, captar y asignar los recursos conducentes para su normal funcionamiento y para el cumplimiento de los programas y proyectos de inversión..."** Se establece que, debe existir la vinculación entre las acciones de planificación institucional y de presupuesto, de tal manera; que se justifique el gasto e inversión a través de las acciones técnicas, administrativas y financieras a desarrollarse en cada año; y que sean parte de una planificación objetiva y viable. Esto para lograr una alineación entre las actividades y las acciones presupuestarias, de tal manera que el presupuesto institucional refleje las necesidades y requerimientos reales para el cumplimiento de los mandatos de la Institución. El plan operativo anual institucional será la herramienta que justifique al anteproyecto de presupuesto.

5. **LEY MARCO PARA REGULAR LA REDUCCIÓN DE LA VULNERABILIDAD, LA ADAPTACIÓN OBLIGATORIA ANTE LOS EFECTOS DEL CAMBIO CLIMÁTICO Y LA MITIGACIÓN DE GASES DE EFECTO INVERNADERO. DECRETO NÚMERO 7-2013**

- a) En su **Artículo 6 literal d) "Integralidad. Considerar la pertinencia cultural y étnica, así como la perspectiva de género, en el diseño de planes, programas y acciones."** Establece que se debe garantizar la inclusión de la pertinencia cultural étnica y la perspectiva de género en los programas sociales que desarrolla el Instituto de Previsión Militar. Así como, el diseño y ejecución de programas dirigidos a la atención de los afiliados y beneficiarios sin discriminación alguna. Para lograr la participación de todos los afiliados y beneficiarios del régimen previsional en los programas sociales desarrollados en el Instituto.



- b) En su **Artículo 23. "Educación, divulgación y concienciación pública. Todas las instituciones públicas en lo que les corresponda, promoverán y facilitarán en el plano nacional, regional y local, acciones estratégicas de divulgación, concienciación pública, sensibilización y educación respecto a impactos del cambio climático, que conlleve a la participación consciente y proactiva de la población en sus distintos roles, ante el peligro inminente de su integridad física, capacidad de producción, salud, patrimonio y desarrollo."** Establece promover la concienciación a los afiliados, beneficiarios y personal laborante del Instituto de Previsión Militar que conlleve a la participación consiente y activa sobre el cambio climático. Divulgar en los diferentes medios de comunicación interna y a través de los programas sociales los efectos del cambio climático. Esperando que los afiliados, beneficiarios y personal laborante del Instituto estén sensibilizados respecto a impactos del cambio climático.

6. LEY DE LA COORDINADORA NACIONAL PARA LA REDUCCIÓN DE DESASTRES DE ORIGEN NATURAL O PROVOCADO. DECRETO 109-96

- a) En su **Artículo 4. "Los Organismos del Estado, las entidades autónomas y descentralizadas de este y en general los funcionarios y autoridades de la administración pública, quedan obligados a participar en todas aquellas acciones que se anticipen a la ocurrencia de los desastres... En el proceso de atención de los efectos de los desastres, todas las instituciones antes indicadas deben prestar la colaboración, que de acuerdo con esta ley les sea requerida."** Deja ver que el Instituto de Previsión Militar, por ser una entidad descentralizada, está obligada al cumplimiento de la presente normativa, en cuanto a los lineamientos para la atención de la población afectada por desastres naturales, prestando la colaboración de acuerdo con esta ley. A través del cumplimiento de esta normativa, se estará minimizando el riesgo para las personas que se encuentran dentro de las instalaciones del Instituto, prestando ayuda a la población que sea afectada por un desastre natural, bajo requerimiento previo del ente rector en la materia.
- b) En su **Artículo 20. "Las acciones y omisiones que constituyan infracciones a la presente ley o su reglamento serán sancionadas de acuerdo a lo establecido para el efecto en el citado cuerpo reglamentario, sin perjuicio de que, si la acción u omisión sea constitutiva de delito o falta, se certifique lo conducente al tribunal competente, para lo que conforme la ley sea procedente."** Deja ver que el Instituto de Previsión Militar, por ser una entidad descentralizada, está



obligada al cumplimiento de la presente normativa, sabiendo que el incumplimiento de la normativa conlleva, sanciones correspondientes. Esperando garantizar el resguardo de la vida de las personas que laboran en el Instituto, creando normas generales en caso de alguna eventualidad o en caso de algún siniestro.

7. LEY DE PROBIDAD Y RESPONSABILIDADES DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS PÚBLICOS

- a) En su **Artículo 1. "Transparentar el ejercicio de la administración pública y asegurar la observancia estricta de los preceptos constitucionales y legales en el ejercicio de las funciones públicas estatales;"** Se busca evitar el desvío de los recursos, bienes, fondos y valores públicos en perjuicio de los intereses del Estado, realizando el uso eficaz y eficiente de los recursos de la institución, consiguiendo el objetivo principal que es el pago de prestaciones, teniendo una administración óptima de los recursos.

8. NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO GUBERNAMENTAL DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS.

- a) En su **Numeral 4.2 "Plan Operativo Anual. La máxima autoridad de cada ente público, debe promover la elaboración técnica y objetiva de los planes operativos anuales. El Plan Operativo Anual, constituye la base técnica para una adecuada formulación presupuestaria, por lo tanto, las unidades especializadas de cada entidad, deben elaborar anualmente en forma técnica y objetiva, sus respectivos planes operativos, reflejando los alcances y las metas según su finalidad, a fin de que en su anteproyecto de presupuesto sean contemplados los recursos financieros que harán posible alcanzar las metas propuestas, por lo que deberá existir interrelación entre ambos."** Se establece que se debe de elaborar de manera técnica y objetiva el plan operativo anual, a fin de que en el anteproyecto de presupuesto se contemplen los recursos financieros que permitan el logro de las metas institucionales. El plan operativo anual contemplará además del marco estratégico institucional, la matriz de planificación con las actividades y respectivos montos financieros. Se establecerá la priorización de necesidades institucionales identificadas en cada uno de los departamentos del IPM, para dar respuesta a los objetivos estratégicos de la Institución. La población objetivo del IPM deberá contar con las prestaciones y demás servicios de carácter social; oportunamente y en respuesta a sus necesidades demandadas.

9. POLÍTICA NACIONAL DE DESARROLLO

La vigencia de esta política está establecida hasta el año 2032, en el cual vence el tiempo establecido para dar cumplimiento a los ejes planteados.

El objetivo de la Política es ***“Establecer las directrices estratégicas para las instituciones del Estado, públicas, privadas y de la cooperación internacional para orientar sus acciones, de manera que se pueda organizar, coordinar y articular la acción pública en función de los intereses y prioridades del desarrollo nacional de largo plazo; y a la sociedad organizada para su participación activa en el control y seguimiento de las acciones de desarrollo nacional implementadas por el Estado.”***

Siguiendo las directrices dadas por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN- concentradas en el Plan de Desarrollo K’atun Nuestra Guatemala 2032, el presente plan se enfoca en la respuesta y apoyo a un eje de los cinco que se presentan en dicho plan, siendo el de Bienestar para la gente, el cual se puede resumir como ***“El conjunto de lineamientos que este Plan contiene apunta a la transformación cultural gradual de toda la sociedad. Esta transformación pasa por cambios de actitud hacia los demás, así como por la revitalización de los valores que construyen el tejido social y promueven una convivencia armónica entre todas y todos. Eso, aunado a la generación de capacidades, medios y recursos al alcance de las personas, permitirá transformar su realidad y su entorno inmediato.”***

En este eje se priorizan estrategias y acciones para garantizar a las personas el acceso a la protección social universal. Incluye servicios integrales de calidad en salud y educación; servicios básicos; habitabilidad segura; acceso a alimentos; y capacidad de resiliencia para asegurar la sostenibilidad de los medios de vida.

Dentro de este eje se estará trabajando en la prioridad número 1 que dice: ***“Institucionalizar e internalizar el derecho a la protección social”***, dentro de la cual se aportará en 3 lineamientos específicos, siendo estos:

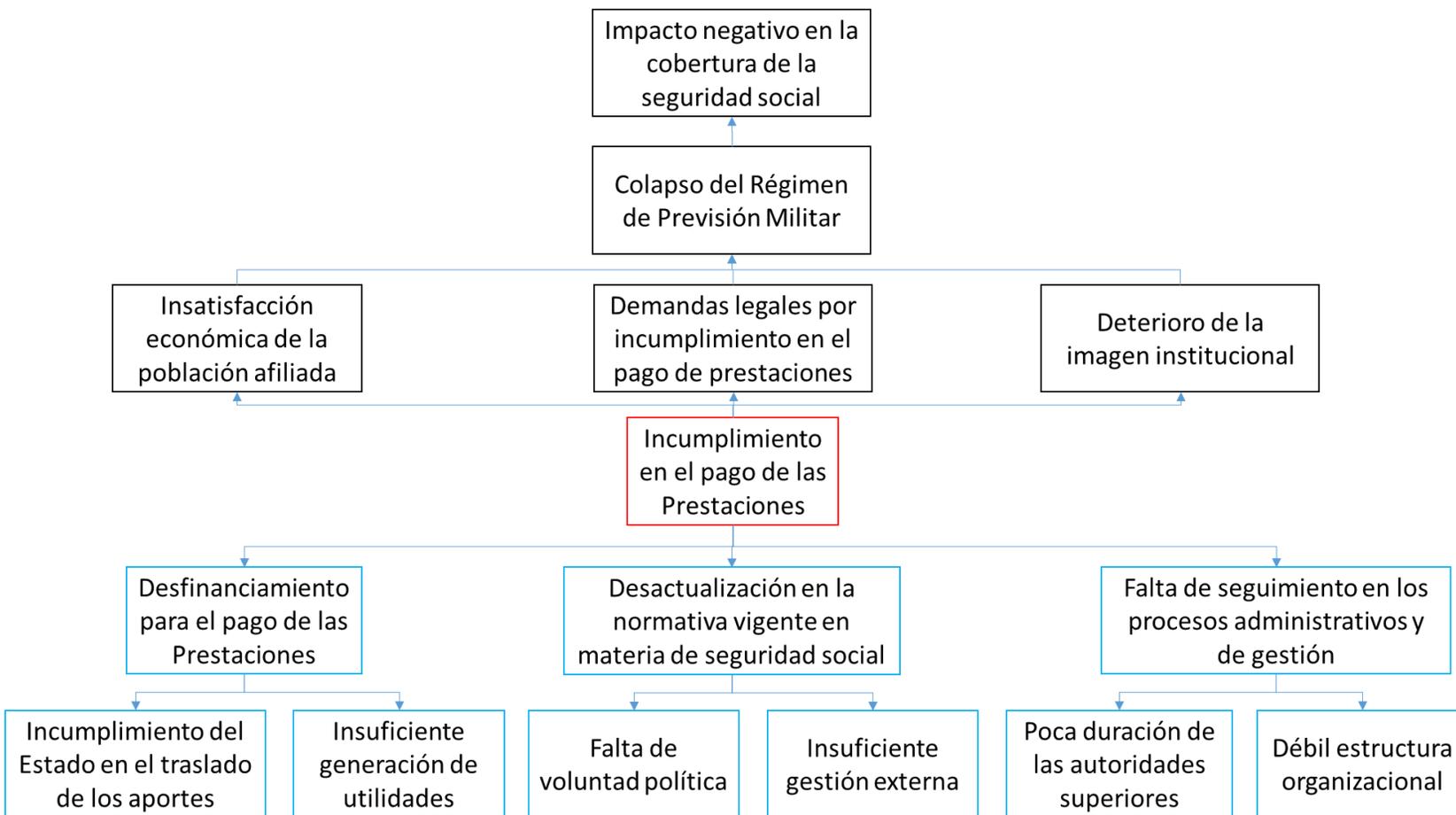
- Destinar y asignar recursos específicos y suficientes para el diseño e implementación de estrategias de atención a los adultos mayores y población con discapacidad.
- Administrar los programas de transferencias monetarias, acompañándolos de medidas para el desarrollo de capacidades y estableciendo metas para el egreso de los beneficiarios



- Desarrollar mecanismos de asistencia técnico financiera, para que jóvenes, población con discapacidad, población, migrantes y mujeres indígenas del área rural, tengan acceso a procesos de formación técnica, desarrollando habilidades para llevar a cabo actividades productivas e incorporarse al mercado laboral

PROBLEMÁTICA

ÁRBOL DE PROBLEMAS





DESCRIPCIÓN PROBLEMÁTICA

Teniendo en cuenta que el Instituto de Previsión Militar, es una porción dentro de un gran porcentaje de la seguridad social en el país, y atendiendo una población específica, se realizaron análisis de las situaciones que afectan y pueden afectar el cumplimiento en el pago oportuno de las prestaciones pecuniarias, desde todos los ámbitos que en esta intervengan.

Con la finalidad de poder fundamentar el análisis planteado, se realizó una amplia revisión bibliográfica tomando en cuenta informes, documentos, encuestas, artículos, investigaciones y guías adaptadas tanto a nivel nacional, Centro americano, América Latina y el Caribe como a nivel mundial.

Planteado desde una metodología participativa y vinculante se realizaron mesas de trabajo con expertos en los temas de interés del Instituto con la finalidad de identificar la problemática que atañe a la institución, así como las causas que se determinen como principales factores. El análisis y determinación de estos elementos ayudaran a tomar las mejores estrategias y acciones para el funcionamiento del Instituto.

Utilizando la metodología de Gestión por Resultados se determinó el problema principal como:

Incumplimiento en el pago de las Prestaciones

La premisa financiera que sustenta el cumplimiento del pago de las prestaciones establecidas en el artículo 2 del Decreto Ley 75-84, se encuentran definidas en el Artículo 55 de la Ley en referencia; donde se indica que el patrimonio estará integrado por aportaciones hechas por el Estado (20% al 25%), cuota del afiliado (8%) e intereses generados de la inversión de sus reservas. Actualmente, las referidas premisas financieras no han sido cumplidas a cabalidad, generando alto riesgo al régimen previsional anticipando el incumplimiento del pago de jubilaciones y pensiones por el IPM.

Derivado del problema principal se definieron los caminos causales, los cuales se mencionan:

1. Desfinanciamiento para el pago de las Prestaciones

- a) El estudio actuarial practicado al 31 de diciembre de 2015 indica que la reserva matemática del IPM es de Q3,740. Millones. De acuerdo con el asesor actuarial es aceptable el 60% equivalente a Q, 2,244 millones, sin embargo, al 31 de diciembre de 2016, únicamente se tienen Q1,125. millones. Por lo que se tiene un déficit actuarial en relación a la reserva matemática de Q2,615 millones.



- b) Para el año 2018 se jubilará una de las mayores promociones de oficiales especialistas lo que impactará de forma directa al pago de las prestaciones, generando una inestabilidad en relación a lo que percibe el Instituto y lo que devenga, incrementando más el desfinanciamiento.

1.1 Incumplimiento del Estado en el traslado de los aportes

- a) Conforme el artículo 55 del Decreto Ley 75-84, establece que el Patrimonio del Instituto, está integrado por aportes del Estado, cuotas de afiliados y generación de utilidades. El Estado a través del Ministerio de la Defensa Nacional, debió situar a disposición del IPM del 20% al 25% de sueldo asegurado pagado a los afiliados en activo de alta en el Ejército de Guatemala, sin embargo, no ha sido cumplido a cabalidad, derivado a que el Ministerio Finanzas Públicas y Congreso de la República de Guatemala no asignó el aporte ordinario conforme se indica en las normas jurídicas respectivas. Al 31 de diciembre de 2017 el incumplimiento por parte del Estado es de Q383,201,056.62 de aporte ordinario y Q92,002,370.00 de aporte extraordinario. No se incluyen los intereses.

1.2 Insuficiente generación de utilidades

- a) El artículo 55 del Decreto 75-84, establece que para el cumplimiento de sus fines (pago de prestaciones) el IPM cuenta con su patrimonio el cual está integrado por tres componentes, siendo uno de ellos la generación de utilidades de la inversión de sus reservas. Al 31 de diciembre de 2016 los activos del IPM se encuentran representados por el 50% del total de sus bienes inmuebles, siendo necesario establecer los planes de inversión a corto, mediano y largo plazo que permitan maximizar su rentabilidad, con fundamento en el artículo 61 de la Ley Orgánica del IPM.

Desfinanciamiento para el pago de las Prestaciones





2. Desactualización en la normativa vigente en materia de seguridad social

- a) La Ley Orgánica del IPM, Decreto 75-84 desde el año 2003, no ha sido modificada, siendo necesario realizarle cambios con la finalidad de adecuarla a la capacidad financiera que permita la subsistencia del régimen previsional del IPM, esto con fundamento y las recomendaciones que se establezcan en los estudios actuariales correspondientes, para el otorgamiento de las prestaciones definidas. Asimismo, actualizar otras normas y reglamentaciones relacionadas con la seguridad social.

2.1 Falta de voluntad política

- a) La falta de interés, socialización y concientización sobre la importancia y sus efectos, en cuanto al tema de seguridad social por parte de los Organismos Ejecutivo y Legislativo que conlleva a la indiferencia y al poco apoyo que se le brinda en impulsar iniciativas de ley que permitan financiar adecuadamente los sistemas de Previsión Social, Ley Constitutiva del Ejército, Ley Orgánica del IPM, entre otras.

2.2 Insuficiente gestión externa

- 1. Derivado de la importancia de las gestiones que debe realizar el Instituto de Previsión Militar ante las entidades de gobierno, es necesario sostener constantemente reuniones de trabajo con el Ministerio de Finanzas Públicas, Ministerio de la Defensa Nacional, Comisiones del Congreso de la República, Presidente de la República y otros sectores de la sociedad guatemalteca, que permitan el impulso de temas de financiamiento e inversión para el sostenimiento de la seguridad social en el orden militar.

Desactualización en la normativa vigente en materia de seguridad social





3. Falta de seguimiento en los procesos administrativos y de gestión

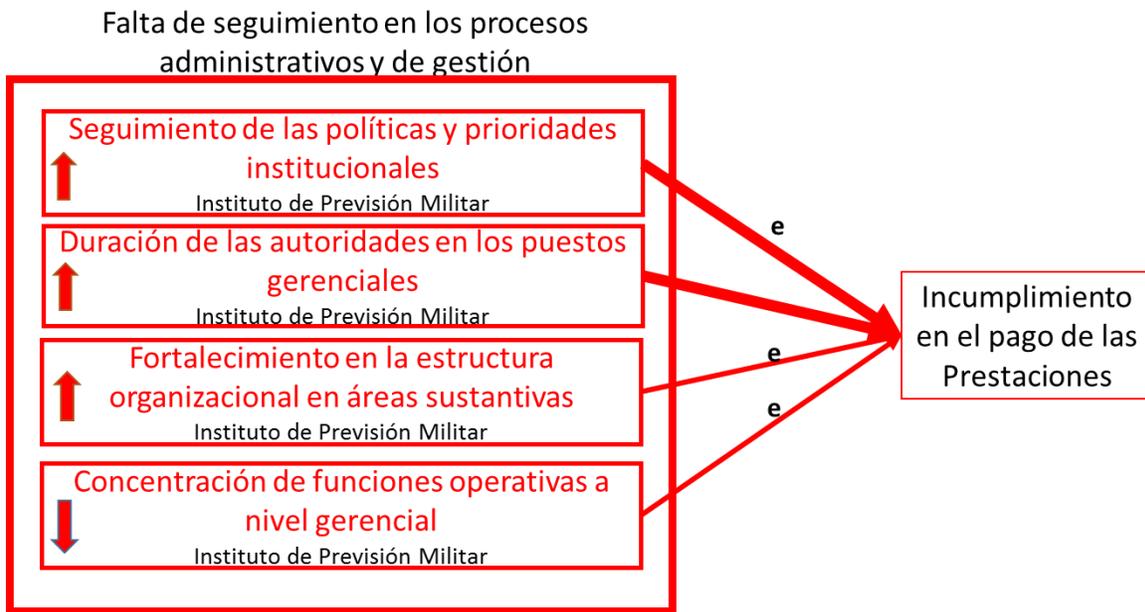
- a) La falta de nombramientos de funcionarios responsables en dar seguimiento a temas de carácter estratégico y que conforme a su importancia deben ser priorizados, conlleva a la no culminación de los procesos y, por ende, a no obtenerse los resultados esperados.

3.1 Poca duración de las autoridades superiores

- a) El cambio constante de las personas que ocupan los cargos gerenciales del IPM, conlleva a la desorientación en la toma de decisiones estratégicas en temas relevantes para el Instituto, así como las influencias de diferentes criterios de solución, limitando el avance de los casos, por lo que es necesario que las personas que ocupan los cargos sean nombradas como mínimo para dos años consecutivos.

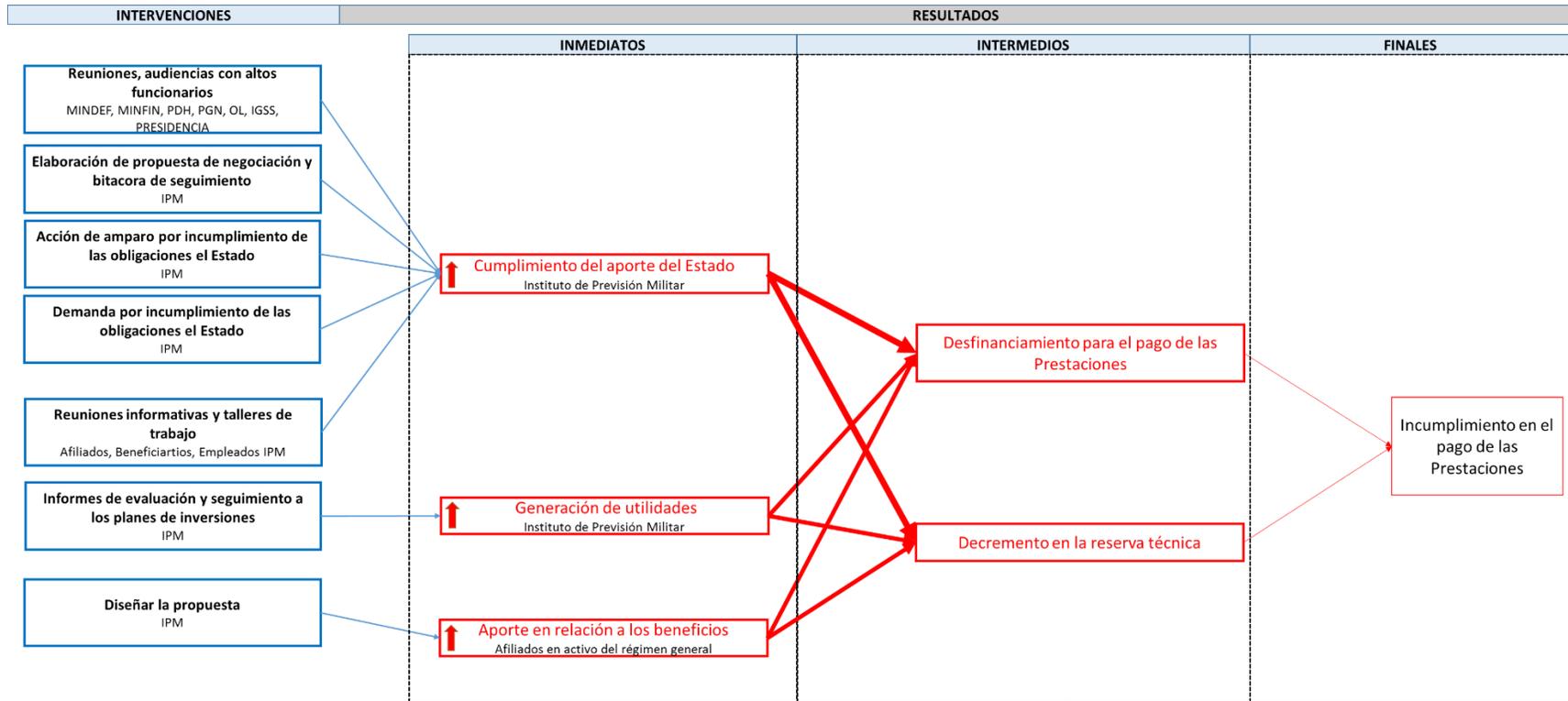
3.2 Débil estructura organizacional

- a) La estructura organizacional del IPM está diseñada para el desarrollo de las operaciones administrativas y financieras normales; por lo que es necesario fortalecer con nuevas unidades de seguimiento, análisis y de propuestas que permitan redefinir las funciones que deben desarrollar las distintas dependencias del Instituto, para su mayor rendimiento.





MODELO LÓGICO





PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

RESULTADO INSTITUCIONAL

Mantener en los años 2018 al 2024 el 100% del cumplimiento del pago de las prestaciones y el Bienestar Social a los afiliados y beneficiarios del Instituto de Previsión Militar a nivel nacional.

21

Resultado Estratégicos

Resultado Estratégico	Nombre del Indicador	Magnitud del Indicador	Año Base de Medición	Formula de Calculo	Meta PEI
Al año 2018 el Estado de Guatemala cumplirá continuamente con el 100% del aporte financiero establecido en la Ley Orgánica del IPM	Porcentaje de Cumplimiento de aportes del Estado	100%	2016	Aportes del Estado Entregados/Aportes del Estado Solicitados	100% anual
Al año 2018 se incrementará progresivamente en 5% las utilidades que genera el IPM	Porcentaje de Cumplimiento de las Utilidades que genera el IPM	5%+	2016	$((\text{Utilidades Año en curso} / \text{Utilidades Año anterior}) - 1) * 100$	5%+ anual
Al 2018 se equiparan en 100% los beneficios en relación a los aportes de los afiliados en activo al régimen general del IPM	Porcentaje de equiparación de los beneficios en relación a los aportes	100%	2016	$(\text{Aportes Recibidos} / \text{Beneficios Otorgados}) - 1$	100% anual
Del 2018 al 2022 se mantiene en un 28% la reserva técnica en relación a la reserva matemática del IPM	Porcentaje de Reserva técnica	28%	2016	$(\text{Reserva Técnica} / \text{Reserva Matemática}) * 100$	28% anual



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

Al 2022 el IPM financia con las fuentes de financiamiento el pago de las prestaciones en un 100% a sus afiliados y beneficiarios	Porcentaje de financiamiento del pago de prestaciones	100%	2016	(Pagos Otorgados/Ingresos Recibidos)*100	100% anual
Del 2018 al 2024 el IPM mantiene en 100% el pago oportuno de las prestaciones a los afiliados y beneficiarios	Porcentaje del pago de prestaciones	100%	2016	(Prestaciones Pagadas/Prestaciones Programadas)	100% anual



ANÁLISIS RIESGOS Y AMENAZAS

INMEDIATOS			
No.	RESULTADO	AMENAZA	RIESGO
1	Al año 2018 el Estado de Guatemala cumplirá continuamente con el 100% del aporte financiero establecido en la Ley Orgánica del IPM	Déficit de recaudación por parte del Estado	Incumplimiento del 100% del aporte financiero trasladado por el Estado
2	Al año 2018 se incrementará progresivamente en 5% las utilidades que genera el IPM	Reducción en la asignación presupuestaria en relación al aporte del Estado	Reducción de la reserva técnica para generar utilidades
3	Al 2018 se equipara en 100% los beneficios en relación a los aportes de los afiliados en activo al régimen general del IPM	Resistencia por parte de las obligaciones de los afiliados	Desequilibrio financiero en la relación beneficios/obligaciones



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

INTERMEDIOS			
No.	RESULTADO	AMENAZA	RIESGO
1	Del 2018 al 2022 se mantiene en un 28% la reserva técnica en relación a la reserva matemática del IPM	Desfinanciamiento del régimen del IPM	Reducción de la reserva técnica
2	Al 2022 el IPM financia con las fuentes de financiamiento el pago de las prestaciones en un 100% a sus afiliados y beneficiarios	Que las fuentes de financiamiento no generen el 100% de su obligación.	Pago de prestaciones desfinanciadas

FINAL			
No.	RESULTADO	AMENAZA	RIESGO
1	Del 2018 al 2024 el IPM mantiene en 100% el pago oportuno de las prestaciones a los afiliados y beneficiarios	No contar con las reservas suficientes para el pago total de las prestaciones	No cumplir con el objeto de atender la seguridad social en el orden militar y el pago oportuno de las prestaciones

ANÁLISIS DE ACTORES

En análisis realizado en el Instituto de Previsión Militar se determinaron relaciones y alianzas con actores que de una u otra manera pudiera el Instituto coordinar tanto dentro del sector de Seguridad Social como el sector donde se encuentra la población a la que atiende el Instituto, siendo este el Ministerio de la Defensa Nacional.

El Instituto aún no cuenta con alianzas internacionales, las cuales en un futuro se espera poder realizar los acercamientos con una o varias de estas organizaciones, generando convenios para el fortalecimiento para el sector Seguridad Social en la población que el Instituto tiene por objeto atender.

25

Tomando en cuenta las directrices que brinda la Gestión por Resultados en el uso de los formatos para realizar el análisis; se determinan los actores que realizan algún rol con el Instituto. Cada uno de estos juega un papel importante y se determinará dentro de cada categoría el porqué de definió de esta manera y demás aspectos necesarios que nos llevaron a realizar este análisis.

Las categorías utilizadas (roles) según los formatos son:





El análisis de los actores involucra el determinar hacia que recursos pueden colaborar o dónde pueden ser de influencia. Siendo los identificados por el Instituto: Políticos, Técnicos y Financieros. Pudiendo ser en algunos casos una combinación de dos o más.

Dentro de los actores Facilitadores identificados en el análisis se mencionan al Ministro de la Defensa Nacional el cual se considera importante brindando su apoyo en la adecuada gestión del presupuesto con los techos requeridos por el IPM e incluidos en el Ministerio de la Defensa Nacional, ya que, esta entidad por ser descentralizada se incluye en ese Ministerio. Así como también en la modificación de la Ley Constitutiva del Ejército, Ley del IPM y Reglamentos de este. Otras entidades facilitadoras lo son el Ministerio de Finanzas Públicas y la Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia, las cuales colaboran en la formulación para la entrega de aportes al IPM mediante el presupuesto definido y la asesoría en los diferentes niveles de planificación.

Como actores Aliados se encuentra identificada la Dirección General de Política y de Defensa del Ministerio de la Defensa Nacional, el cual ayudaría al Instituto con la correcta formulación del presupuesto, incluyendo en sus planes los techos presupuestarios y de planificación solicitados por el Instituto de Previsión Militar.

En el grupo de actores Neutros podemos utilizar nuestras herramientas para poder hacerlos pasar, ya sea a actores Aliados o Facilitadores. En este grupo se analizaron a la Secretaría General de la Presidencia, la cual puede apoyar de forma significativa en las gestiones de reformas tanto administrativas y de legislación. Al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con el que se pueden hacer alianzas para brindar asesoría en los diferentes aspectos que tiene que ver con la Seguridad Social, específicamente la población que atiende el Instituto. La Comisión de Defensa del Congreso de la República, brindando apoyo en la aprobación del presupuesto y la modificación de la Ley Constitutiva del Ejército, Ley Orgánica del IPM y Reglamento de Prestaciones. También la Comisión de Finanzas del Congreso de la República, brindando apoyo en la aprobación del presupuesto con los techos requeridos por el Instituto de Previsión Militar. La Comisión de Seguridad Social del Congreso de la República, que brindará apoyo en los requerimientos para el fortalecimiento de los regímenes previsionales especialmente el de este Instituto. La Dirección Técnica de Presupuesto del MINFIN, gestionando el presupuesto con los techos requeridos por el IPM. Asociaciones de Jubilados del Instituto de Previsión Militar, haciendo concientización a los afiliados y beneficiarios del IPM, sobre la situación financiera, apoyando ante las entidades componentes en el traslado de fondos en forma oportuna.



Dentro de los actores se encuentran los Oponentes, lo cual no significa que estén en nuestra contra, sino que costará un poco más convencerlos del apoyo que se necesita en la Institución y que juegan un papel significativo en gestiones del mismo. En estos se puede mencionar: Planes Estratégicos del Estado Mayor de la Defensa Nacional, el cual interviene para incluir dentro de la planificación del Ministerio de la Defensa Nacional el rol del IPM y presupuesto correspondiente a la cuota patronal. Así como la Dirección General de Finanzas del MDN, la cual gestiona el presupuesto con los techos requeridos por el IPM y traslado oportuno de los fondos a IPM.

ANÁLISIS FODA

Se realizó la identificación de los factores internos y externos que pueden influenciar al Instituto en la realización de su mandato. De esto los factores internos que se perciben en la institución son:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La institución cuenta con equipos de planificación	Normas internas y Ley Orgánica desactualizadas
El Instituto cuenta con ley orgánica y demás normativas propias de la institución	El IPM por contar con una única sede centraliza sus servicios lo cual implica que los afiliados y beneficiarios que residen en lugares distantes tengan que viajar e incurrir el gastos para movilización
El IPM cuenta con portafolio de inversiones que contribuyen a fortalecer la capacidad financiera de la Institución	No existe la cantidad de personal especializado suficiente para el control de la participación accionaria de IPM
El IPM cuenta con Plan Estratégico como herramienta que orienta el accionar	Trámites engorrosos que retrasan la entrega de servicios dentro y fuera de la institución
El IPM cuenta con bienes inmuebles de su propiedad	Limitado programa de atención social a nivel nacional
Cuenta con una estructura organizacional establecida	El IPM aún no logra la auto sostenibilidad financiera
	Ausencia de programa de formación y capacitación en respuesta a una evaluación previa de desempeño
	No se cumple con los estándares de evaluación de desempeño



Los factores externos que se visualizan en la institución son:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Creación de alianzas estratégicas interinstitucionales con el sector público y privado para el apoyo técnico y financiero nacional	Reducción de los afiliados en activo al régimen
Creación de alianzas estratégicas con el sector público y privado para el apoyo técnico y financiero internacional	Que los cambios constantes de los gerentes del IPM, provoquen la falta de seguimiento y cumplimiento de las acciones institucionales previamente definidas
Regionalizar los servicios que entregan la institución a los afiliados y beneficiarios	Inestabilidad política gubernamental
Que las participaciones accionarias de IPM logren producir el máximo rendimiento	Retiro del aporte extraordinario por parte del Estado
	Presupuesto asignado inferior a lo establecido en ley y traslado inoportuno al IPM
	Aumento en la esperanza de vida del afiliado en pasivo
	Crisis económica nacional



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

ANÁLISIS FODA DINÁMICO

Este análisis se realiza a partir de la identificación de los factores internos y externos, tomando como parámetro dos puntuaciones, determinando “0” para los elementos que no se considera que tengan relación y “3” para determinar aquellos que si tienen alguna relación y puedan convertirse en: Ideas Ofensivas, Ideas Defensivas, Ideas Reactivas y las Ideas Adaptativas. Con esto se pretende que la identificación y análisis FODA no se quede solo como una referencia, sino que pueda servir para buscar soluciones que fortalezcan al Instituto.

	FORTALEZAS					
Ideas Ofensivas	La institución cuenta con equipos de planificación	El Instituto cuenta con ley orgánica y demás normativas propias de la institución	El IPM cuenta con portafolio de inversiones que contribuyen a fortalecer la capacidad financiera de la Institución	El IPM cuenta con Plan Estratégico como herramienta que orienta el accionar	El IPM cuenta con bienes inmuebles de su propiedad	Cuenta con una estructura organizacional establecida
OPORTUNIDADES						
Creación de alianzas estratégicas interinstitucionales con el sector público y privado para el apoyo técnico y financiero nacional	0	3	3	0	3	0
Regionalizar los servicios que entregan la institución a los afiliados y beneficiarios	0	3	0	0	0	0
Que las participaciones accionarias de IPM logren producir el máximo rendimiento	0	3	3	0	0	0
Creación de alianzas estratégicas con el sector público y privado para el apoyo técnico y financiero internacional	3	3	3	0	0	0



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

Ideas Defensivas	DEBILIDADES							
	Normas internas y Ley Orgánica desactualizadas	El IPM por contar con una única sede centraliza sus servicios lo cual implica que los afiliados y beneficiarios que residen en lugares distantes tengan que viajar e incurrir el gastos para movilización	No existe la cantidad de personal especializado suficiente para el control de la participación accionaria de IPM	Trámites engorrosos que retrasan la entrega de servicios dentro y fuera de la institución	Limitado programa de atención social a nivel nacional	El IPM aún no logra la auto sostenibilidad financiera	Ausencia de programa de formación y capacitación en respuesta a una evaluación previa de desempeño	No se cumple con los estándares de evaluación de desempeño
AMENAZAS								
Reducción de los afiliados en activo al régimen	0	0	0	0	0	0	0	0
Que los cambios constantes de los gerentes del IPM, provoquen la falta de seguimiento y cumplimiento de las acciones institucionales previamente definidas	3	0	3	0	0	0	0	0
Inestabilidad política gubernamental	0	0	0	0	0	3	0	0
Retiro del aporte extraordinario por parte del Estado	0	0	0	0	0	3	0	0
Presupuesto asignado inferior a lo establecido en ley y traslado inoportuno al IPM	3	0	0	0	0	3	0	0
Aumento en la esperanza de vida del afiliado en pasivo	3	0	0	0	0	3	0	0
Crisis económica nacional	0	0	0	0	0	3	0	0



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

Ideas Reactivas	FORTALEZAS					
	La institución cuenta con equipos de planificación	El Instituto cuenta con ley orgánica y demás normativas propias de la institución	El IPM cuenta con portafolio de inversiones que contribuyen a fortalecer la capacidad financiera de la Institución	El IPM cuenta con Plan Estratégico como herramienta que orienta el accionar	El IPM cuenta con bienes inmuebles de su propiedad	Cuenta con una estructura organizacional establecida
AMENAZAS						
Reducción de los afiliados en activo al régimen	0	3	0	0	0	0
Que los cambios constantes de los gerentes del IPM, provoquen la falta de seguimiento y cumplimiento de las acciones institucionales previamente definidas	0	3	0	0	0	0
Inestabilidad política gubernamental	0	0	3	0	0	0
Retiro del aporte extraordinario por parte del Estado	0	3	0	0	0	0
Presupuesto asignado inferior a lo establecido en ley y traslado inoportuno al IPM	0	3	0	0	0	0
Aumento en la esperanza de vida del afiliado en pasivo	0	3	0	0	0	0
Crisis económica nacional	0	0	3	0	0	0



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

Ideas Adaptativas	DEBILIDADES							
	Normas internas y Ley Orgánica desactualizadas	El IPM por contar con una única sede centraliza sus servicios lo cual implica que los afiliados y beneficiarios que residen en lugares distantes tengan que viajar e incurrir el gastos para movilización	No existe la cantidad de personal especializado suficiente para el control de la participación accionaria de IPM	Trámites engorrosos que retrasan la entrega de servicios dentro y fuera de la institución	Limitado programa de atención social a nivel nacional	El IPM aún no logra la auto sostenibilidad financiera	Ausencia de programa de formación y capacitación en respuesta a una evaluación previa de desempeño	No se cumple con los estándares de evaluación de desempeño
OPORTUNIDADES								
Creación de alianzas estratégicas interinstitucionales con el sector público y privado para el apoyo técnico y financiero nacional	0	3	0	0	3	0	3	3
Regionalizar los servicios que entregan la institución a los afiliados y beneficiarios	0	3	0	0	3	0	0	0
Que las participaciones accionarias de IPM logren producir el máximo rendimiento	0	0	3	0	0	0	0	0
Creación de alianzas estratégicas con el sector público y privado para el apoyo técnico y financiero internacional	0	3	0	0	3	0	0	0



PARES DE ÉXITO

Ideas Ofensivas - PARES DE ÉXITO	
1	Creación de alianzas buscando la cooperación nacional e internacional para la realización de proyectos
2	Descentralizar los servicios del IPM mediante alianzas estratégicas
3	Incrementar los controles a las empresas del IPM para mejorar los rendimientos

Ideas Defensivas - PARES DE RIESGO	
1	Acciones concretas para que el Estado cumpla con los aportes obligatorios a IPM
2	Modificar de forma urgente la Ley Orgánica del IPM contando con regulaciones fuertes en beneficio de éste

Ideas Reactivas - PARES DE REACCIÓN	
1	Modificar de forma urgente la Ley Orgánica del IPM contando con regulaciones fuertes en beneficio de éste
2	Efectivo apoyo de las autoridades para el cumplimiento de las inversiones del IPM
3	Acciones concretas para que el Estado cumpla con los aportes obligatorios a IPM

Ideas Adaptativas - PARES DE ADAPTACIÓN	
1	Descentralizar los servicios que entrega el IPM mediante alianzas estratégicas
2	Intercambio de experiencias para mejorar el programa de capacitaciones como la evaluación del desempeño



MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

MISIÓN

Somos una institución de previsión social en el orden militar, que orienta su accionar al pago oportuno de las prestaciones y a la seguridad social de sus afiliados y beneficiarios; desarrollando las actividades institucionales con responsabilidad, compromiso, transparencia y excelencia.

VISIÓN

Ser una institución de previsión social sólida, moderna, confiable, sostenible e innovadora en el régimen militar, que garantice el otorgamiento de prestaciones y la seguridad social de forma integral; de tal manera, que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los afiliados y beneficiarios.

34

VALORES INSTITUCIONALES

El personal del Instituto de Previsión Militar –IPM-, reconoce la importancia y acepta el compromiso de crear un clima laboral sustentado en un conjunto de valores institucionales que los hacen propios; y que forman parte de la actividad cotidiana de cada uno de los miembros de la Institución para un mejor desempeño laboral y una mejor imagen institucional.

Respeto

Actuamos reconociendo nuestra libertad y nuestras diferencias personales, valorando la dignidad, los intereses y las necesidades institucionales, con especial atención a los afiliados y beneficiarios.

Compromiso

Asumimos la responsabilidad de las funciones asignadas y los resultados esperados, cuidamos en todo momento los intereses del Instituto en beneficio de nuestros afiliados y beneficiarios. Nos comprometemos más allá de cumplir con una obligación; utilizar nuestras capacidades para cumplir con todo aquello que se nos ha confiado.

Responsabilidad

Cumplimos los compromisos contraídos y aceptamos las consecuencias de nuestras decisiones, basadas éstas en los valores y acuerdos adoptados.

Honestidad

Los trabajadores expresamos el respeto por nosotros mismos y por los demás, permitiendo la apertura y generando la confianza de los trabajadores con los superiores y subalternos; actuando con apego a la verdad y a la justicia.



Lealtad

Asumimos con sentido de pertenencia a la Institución aun con las circunstancias cambiantes y con el compromiso de defender lo que creemos y en quien creemos.

Comprensión

Atendemos, conocemos y entendemos los problemas y necesidades de los afiliados y beneficiarios, para la satisfacción de sus necesidades.

Ética

Se determina la conducta ideal en cada uno de los trabajadores de la Institución y se asignan las tareas a los trabajadores de la misma, sustentadas en las normas y fundamentos morales exigidos a los ciudadanos para la sana convivencia en sociedad.

Integridad

Actuamos con rectitud, honestidad, honradez y transparencia, sin engaños ni falsedades en la realización de nuestras funciones; sin ocultar información relevante; respetando la confidencialidad de la información personal y de la Institución y no utilizándola en beneficio propio.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Fortalecer al Instituto de Previsión Militar buscando la mejora continua de los procesos administrativos, técnicos, financieros y de gestión, así como la estructura organizacional.

36

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Financiar el Régimen de Previsión Militar para garantizar el pago oportuno de las prestaciones en cada año, fortaleciendo las diferentes fuentes de financiamiento creando balance de la Reserva Matemática; y que el IPM sea financieramente sostenible.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Fortalecer el Instituto de Previsión Militar mediante coordinaciones Interinstitucionales tanto de cooperación como en materia de seguridad social y Legal.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

MATRIZ DE ACTIVIDADES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES	PRODUCTOS
<p>Objetivo estratégico 1</p> <p><i>Fortalecer al Instituto de Previsión Militar buscando la mejora continua de los procesos administrativos, técnicos, financieros y de gestión, así como la estructura organizacional.</i></p>	1.1 Realizar análisis y evaluación de las políticas y normativa interna vigente para su priorización y actualización.	Gerencia y Subgerencias Departamentos del IPM	Informe de análisis y evaluación.
	1.2 Elaborar propuesta de actualización de las políticas y normativa interna vigente.	Gerencia y Subgerencias Departamentos del IPM	Propuesta de Actualización.
	1.3 Evaluar y analizar la Estructura Organizacional del IPM.	Recursos Humanos Departamentos del IPM	Estudio de Evaluación.
	1.4 Fortalecer la estructura organizacional del IPM.	Recursos Humanos Departamentos del IPM	Propuesta de fortalecimiento. Informe de ejecución de la propuesta de fortalecimiento.
	1.5 Optimizar y automatizar los procesos administrativos, técnicos, financieros y de gestión.	Departamento de Informática. Departamentos del IPM	Informes de Procesos optimizados y automatizados.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES	PRODUCTOS
<p>Objetivo estratégico 2</p> <p><i>Financiar el Régimen de previsión militar para garantizar el pago oportuno de las prestaciones en cada año, fortaleciendo las diferentes fuentes de financiamiento creando balance de la Reserva Matemática; y que el IPM sea financieramente sostenible.</i></p>	2.1 Conformar Mesa técnica Interinstitucional.	Junta Directiva, Gerencia y Subgerencias. Departamentos del IPM	Informe de Conformación de Mesa técnica.
	2.2 Elaborar propuesta de negociación referente a obligaciones del estado.	Departamento Legal Departamento de Prestaciones Unidad de Administración Financiera Departamentos del IPM	Propuesta y bitácoras de seguimiento.
	2.3 Elaborar análisis y propuesta de acciones legales por incumplimientos de obligaciones del estado.	Departamento Legal. Auditoría Interna. Departamentos de IPM.	Análisis y Propuesta presentada.
	2.4 Realizar reuniones informativas y talleres de trabajo con Afiliados, Beneficiarios y Personal IPM.	Departamento de Bienestar Social. Departamento de Estadística. Departamentos de IPM.	Informes de actividades realizadas.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES	PRODUCTOS
	2.5 Evaluar y dar cumplimiento a planes de inversiones.	Departamento de Inversiones Departamento de Ingeniería Departamento de Auditoría Unidad de Planificación. Departamentos de IPM.	Informes y Bitácora de seguimiento.
	2.6 Analizar el Régimen Previsional Militar para Diseñar propuesta de Fortalecimiento.	Departamentos Prestaciones. Departamento Legal. Departamentos de IPM.	Propuesta Diseñada e Informes de Ejecución de la Propuesta.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES	PRODUCTOS
Objetivo estratégico 3 <i>Fortalecer el Instituto de Previsión Militar mediante coordinaciones interinstitucionales tanto de cooperación como en materia de seguridad social y Legal.</i>	3.1 Diseñar Propuesta de Integración de las entidades del sector seguridad social de Guatemala.	Departamento de Bienestar Social Departamentos del IPM	Propuesta de viabilidad para integración del sector seguridad social.
	3.2 Establecer relaciones con entidades cooperantes nacionales e internacionales para la formulación de proyectos dirigidos a los afiliados y beneficiarios del IPM.	Departamento de Bienestar Social. Departamento de Inversiones. Departamentos del IPM	Informe de las acciones realizadas y los logros alcanzados.
	3.3 Implementar proyectos productivos dirigidos a los afiliados en pasivo y beneficiarios para facilitar el acceso a los recursos y el aprendizaje de un oficio.	Departamento de Bienestar Social Departamento de Inversiones	Implementación de proyectos productivos dirigidos a los afiliados en pasivo y beneficiarios del IPM.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

ANEXOS

Justificación análisis de vinculación a políticas que no aplican al Instituto de Previsión Militar

Análisis de Mandatos y Políticas

a. Lineamientos Generales de Planificación

Según el documento “Herramientas Propuestas Para Análisis Y Elaboración De Los Sigüientes Instrumentos De Planificación” el Instituto ha desarrollado todos los ítems que en dicho documento se solicitan al momento de formular el PEI 2018-2024. En esta literal se hace la observación al Instituto que no se vinculó a las Prioridades Nacionales de Desarrollo y a la PGG 2020-2024, por lo que se solicita especificar si por mandato legal no aplica.

41

De lo anterior se revisaron las Prioridades Nacionales de Desarrollo, y de las 10 prioridades con las que éste cuenta se analizó la de “Reducción de la Pobreza y Protección Social” siendo la que podría vincularnos, teniendo en cuenta que la función del Instituto es atender la seguridad social la única prioridad que toca temas de Protección Social, es la antes indicada.



Dentro de esta prioridad se encuentran las siguientes metas:

METAS DE DESARROLLO

Protección social

Busqueda:

Ver lista de metas

Protección social
Código: 1.3
Meta integrada

Nombre: Implementar sistemas y medidas de protección social para todos nacionalmente apropiadas, incluidos niños, y para el año 2030 lograr una cobertura sustancial de los pobres y los vulnerables.

Ver detalle

La meta incluye con:

- Enseñanza preescolar** La implementación de sistemas y medidas de protección social, coadyuva a que toda la niñez tenga acceso a la atención y desarrollo en la primera infancia y enseñanza preescolar. (Ejemplo que las madres trabajadoras cuenten con centros de cuidado infantil)
- Competencias técnicas y profesionales** La implementación de sistemas y medidas de protección social para todos puede contribuir a incrementar el número de jóvenes y adultos con competencias necesarias para acceder al empleo, trabajo decente y emprendimiento
- Inclusión** el promover la inclusión social, económica y política contribuye a implementar sistemas y medidas de protección social
- Desnutrición Crónica** La implementación de medidas de protección social a los pobres y vulnerables, contribuye a la reducción de la desnutrición.
- Mortalidad materna** Implementar sistemas y medidas de protección social, coadyuva a la reducción de la mortalidad materna

La meta es incidiada por:

- Pobreza** La implementación de medidas de protección social pueden coadyuvar a la reducción de la pobreza
- Igualdad de derechos económicos** La implementación de medidas de protección social pueden propiciar la reducción de desigualdades, incluyendo el acceso a los

Las cuales se revisaron y ninguna de las mismas se relaciona al pago de prestaciones, lo cual es el mandato del Instituto. Por lo que no aplica el poder vincularnos a las Prioridades Nacionales de Desarrollo, por no existir una meta que pueda vincular al Instituto y su mandato legal.

Continuando con el análisis del inciso a) se menciona también la vinculación a la Política General de Gobierno, para lo cual se realizó el mismo análisis partiendo del artículo 2 y 3 de la Ley Orgánica del Instituto de Previsión Militar definiendo su mandato y población que debe atender. Dentro de la PGG se encuentran los siguientes pilares:

- Economía, competitividad y prosperidad
- Desarrollo social
- Gobernabilidad y seguridad en desarrollo
- Estado responsable, transparente y efectivo
- Relaciones con el mundo

De estos pilares al realizar el análisis correspondiente pudimos observar que no se encuentra relación con temas de seguridad social o previsión social orientado al pago de prestaciones, sin embargo pudimos identificar algunas metas o acciones estratégicas en el pilar de “Estado responsable, transparente y efectivo” las cuales en algún momento podríamos adoptar algunas de las acciones que planteado, las cuales hoy en día por la situación económica que el Instituto presenta, no es oportuno realizar otro tipo de gasto que no sea orientado al pago oportuno de las



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

jubilaciones y prestaciones que el Instituto tiene como mandato. Por lo que no podemos vincularnos a los pilares de la PGG



b. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

Se indica en documento que no se establece vinculación con la Agenda 2030, por lo que se debe analizar la aplicación o no a este instrumento.





PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

Se revisaron los 17 Objetivos de Desarrollo que integran la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y las metas que se encuentran vinculadas a estos, enfocándose en una agenda de desarrollo social. Luego de esta revisión no se encuentra algún objetivo o meta que se relacione al pago de jubilaciones o prestaciones, para poder vincularnos de acuerdo al mandato que el Instituto tiene por Ley.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

Cuadro 1 Análisis Políticas y Mandatos

Fuente (Base legal, reglamentos, etc.)	Mandatos	Requerimientos clave	Efectos sobre la organización	Demandas/Expectativas de la población objetivo
Artículo 2. Decreto Ley número 75-84, " Ley Orgánica del Instituto de Previsión Militar ", modificado por los Decretos números 38-91 y 21-2003, ambos del Congreso de la República de Guatemala.	"El Instituto de Previsión Militar, tiene por objeto atender la seguridad social en el orden militar y otorgar las prestaciones..."	Atender la seguridad social y otorgar el pago de prestaciones a sus afiliados y beneficiarios.	Orientar los esfuerzos a las acciones de gestión para la obtención de recursos técnicos, administrativos y financieros, y así cumplir con el objetivo principal de la Institución. Identificación de los bienes y servicios que el IPM entrega a la población objetivo (afiliados y beneficiarios).	
Título XI. Artículo 119. " Ley Constitutiva del Ejército. Decreto número 72-90 ".	"El Régimen de Previsión Militar estará a cargo del Instituto de Previsión Militar, el cual se rige en su organización, funcionamiento, beneficios y prestaciones, por su Ley Orgánica, reglamentos y disposiciones que la complementen."	Que el Instituto de Previsión Militar esté a cargo del régimen de previsión militar, en cumplimiento de su Ley Orgánica, reglamentos y otras disposiciones.	Que el IPM en respuesta a lo estipulado dentro de la Ley Constitutiva del Ejército y en su propia Ley Orgánica; desarrolle las funciones necesarias para la eficiente y eficaz administración del Régimen de Previsión Militar.	
Título IX. Artículo 123. " Ley Constitutiva del Ejército. Decreto número 72-90 ".	"El Estado garantizará la solvencia financiera del Instituto de Previsión Militar, en todo tiempo"	Que el Estado garantice la solvencia del Instituto de Previsión Militar para el cumplimiento de su Ley Orgánica.	Para garantizar el cumplimiento del mandato legal establecido en la leyes internas es necesario que sea efectivo el pago oportuno del aporte.	Que el Instituto de Previsión Militar cumpla de manera oportuna con el otorgamiento de las prestaciones y los servicios de atención social tanto a los afiliados como beneficiarios.
Artículo 55, literal a). Decreto Ley número 75-84, " Ley Orgánica del Instituto de Previsión Militar ", modificado por los Decretos números 38-91 y 21-2003, ambos del Congreso de la República de Guatemala.	"La aportación anual del Estado, que estará comprendida entre el veinte por ciento (20%) hasta el veinticinco por ciento (25%) del monto total del sueldo asegurado a que se refiere el Reglamento respectivo, correspondiente a los Oficiales Generales, Oficiales Superiores, Oficiales Subalternos y Especialistas Militares en servicio activo comprendidos en la literal a) del Artículo 3, que deberá ser incluida en el Presupuesto del Ministerio de la Defensa Nacional y situarse a disposición del Instituto en doceavas partes".	Garantizar que el Estado a través del Ministerio de la Defensa traslade los aportes calculados sobre el sueldo asegurado del afiliado del Régimen Previsional del Instituto de Previsión Militar.	Al recibir el aporte garantizado por parte del Estado el Instituto de Previsión Militar cumplirá oportunamente con el otorgamiento de las prestaciones indicadas en el artículo 2 de su Ley Orgánica.	Que se atiendan las necesidades de los afiliados y beneficiarios a través de la entrega de servicios con calidad.
Artículo 17, literal a). Decreto Ley número 75-84, " Ley Orgánica del Instituto de Previsión Militar ", modificado por los Decretos números 38-91 y 21-2003, ambos del Congreso de la República de Guatemala.	"Son atribuciones de la Junta Directiva: a) Cumplir y velar porque se cumpla la presente ley y sus reglamentos, dictar las disposiciones y acuerdos internos necesarios para la eficiente realización de los fines del Instituto, para su mejor funcionamiento y desarrollo".	Hacer cumplir la ley y sus reglamentos y dictar las disposiciones y acuerdos internos para realizar de manera eficiente los fines del Instituto.	Que el personal del Instituto cumpla las disposiciones y acuerdos institucionales para el desarrollo de las funciones de manera eficiente y eficaz en el cumplimiento de los objetivos institucionales .	
Artículo 22. Decreto Ley número 75-84, " Ley Orgánica del Instituto de Previsión Militar ", modificado por los Decretos números 38-91 y 21-2003, ambos del Congreso de la República de Guatemala.	"El Gerente tiene la responsabilidad legal del Instituto y tendrá bajo su responsabilidad las funciones administrativas y financieras orientadas al cumplimiento de los objetivos fijados en la presente ley."	Orientar las funciones administrativas y financieras al cumplimiento de los objetivos contenidos en la Ley Orgánica del IPM.	Fortalecer continuamente los procesos administrativos y financieros y orientarlos hacia la consecución de los objetivos institucionales; a partir de las acciones de dirección y control por parte de la Gerencia del IPM.	



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

Fuente (Base legal, reglamentos, etc.)	Mandatos	Requerimientos clave	Efectos sobre la organización	Demandas/Expectativas de la población objetivo
Artículo 100, "Constitución Política de la República de Guatemala"	"Seguridad social. El Estado reconoce y garantiza el derecho a la seguridad social para beneficio de los habitantes de la Nación. Su régimen se instituye como función pública, en forma nacional, unitaria y obligatoria".	Garantizar el derecho a la seguridad social por parte del Estado Guatemalteco.	El marco legal referente para la implementación de la seguridad social y el otorgamiento de prestaciones en el orden militar.	La población guatemalteca cuenta con la garantía del cumplimiento y respeto a su derecho humano a la seguridad social.
Artículo 237. "Constitución Política de la República de Guatemala", "Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado"	"El Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, aprobado para cada ejercicio fiscal, de conformidad con lo establecido en esta Constitución, incluirá la estimación de todos los ingresos a obtener y el detalle de los gastos e inversiones por realizar".	El IPM a través de su anteproyecto de presupuesto, deberá incluir la estimación de los ingresos y el detalle de los gastos e inversiones a realizar. Lo anterior deberá estar justificado dentro de los planes operativos anuales.	Identificar los bienes y servicios (productos) que deberá entregar la Institución a la población objetivo y a partir de estos, proyectar los recursos financieros a corto, mediano y largo plazo.	Que exista mayor transparencia, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos institucionales; a través del mejoramiento de la calidad del gasto.
Artículo 8. Vinculación Plan - Presupuesto. "Ley Orgánica del Presupuesto", Decreto No. 101-97, reformado por el Decreto No. 71-98.	"Los presupuestos públicos son la expresión anual de los planes del Estado, elaborados en el marco de la estrategia de desarrollo económico y social, en aquellos aspectos que exigen por parte del sector público, captar y asignar los recursos conducentes para su normal funcionamiento y para el cumplimiento de los programas y proyectos de inversión..."	Debe existir la vinculación entre las acciones de planificación institucional y de presupuesto, de tal manera; que se justifique el gasto e inversión a través de las acciones técnicas, administrativas y financieras a desarrollarse en cada año; y que sean parte de una planificación objetiva y viable.	Lograr una alineación entre las actividades y las acciones presupuestarias, de tal manera que el presupuesto institucional refleje las necesidades y requerimientos reales para el cumplimiento de los mandatos de la Institución. El plan operativo anual institucional será la herramienta que justifique al anteproyecto de presupuesto.	
"Normas Generales de Control Interno Gubernamental de la Contraloría General de Cuentas". 4.2 PLAN OPERATIVO ANUAL. "La máxima autoridad de cada ente público, debe promover la elaboración técnica y objetiva de los planes operativos anuales".	"El Plan Operativo Anual, constituye la base técnica para una adecuada formulación presupuestaria, por lo tanto, las unidades especializadas de cada entidad, deben elaborar anualmente en forma técnica y objetiva, sus respectivos planes operativos, reflejando los alcances y las metas según su finalidad, a fin de que en su anteproyecto de presupuesto sean contemplados los recursos financieros que harán posible alcanzar las metas propuestas, por lo que deberá existir interrelación entre ambos."	Elaborar de manera técnica y objetiva el plan operativo anual, a fin de que en el anteproyecto de presupuesto se contemplen los recursos financieros que permitan el logro de las metas institucionales.	El plan operativo anual contemplará además del marco estratégico institucional, la matriz de planificación con las actividades y respectivos montos financieros. La priorización de necesidades institucionales identificadas en cada uno de los departamentos del IPM, para dar respuesta a los objetivos estratégicos de la Institución.	La población objetivo del IPM deberá contar con las prestaciones y demás servicios de carácter social; oportunamente y en respuesta a sus necesidades demandadas.
Artículo 6 literal d) del Decreto Número 7-2013 "Ley Marco para Regular la Reducción de la Vulnerabilidad, la Adaptación Obligatoria ante los Efectos del Cambio Climático y la Mitigación de Gases de Efecto Invernadero".	"Integralidad. Considerar la pertinencia cultural y étnica, así como la perspectiva de género, en el diseño de planes, programas y acciones."	Garantizar la inclusión de la pertinencia cultural étnica y la perspectiva de género en los programas sociales que desarrolla el Instituto de Previsión Militar.	Diseño y ejecución de programas dirigidos a la atención de los afiliados y beneficiarios sin discriminación alguna.	Lograr la participación de todos los afiliados y beneficiarios del régimen previsional en los programas sociales desarrollados en el Instituto.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

Fuente (Base legal, reglamentos, etc.)	Mandatos	Requerimientos clave	Efectos sobre la organización	Demandas/Expectativas de la población objetivo
Artículo 23, del Decreto Número 7-2013 " Ley Marco para Regular la Reducción de la Vulnerabilidad, la Adaptación Obligatoria ante los Efectos del Cambio Climático y la Mitigación de Gases de Efecto Invernadero ".	"Educación, divulgación y concienciación pública. Todas las instituciones públicas en lo que les corresponda, promoverán y facilitarán en el plano nacional, regional y local, acciones estratégicas de divulgación, concienciación pública, sensibilización y educación respecto a impactos del cambio climático, que conlleve a la participación consciente y proactiva de la población en sus distintos roles, ante el peligro inminente de su integridad física, capacidad de producción, salud, patrimonio y desarrollo."	Promover la concienciación a los afiliados, beneficiarios y personal laborante del Instituto de Previsión Militar que conlleve a la participación consciente y activa sobre el cambio climático.	Divulgar en los diferentes medios de comunicación interna y a través de los programas sociales los efectos del cambio climático.	Afiliados, beneficiarios y personal laborante del Instituto sensibilizados respecto a impactos del cambio climático.
Artículo 4. Decreto 109-96 " Ley de la Coordinadora Nacional Para la Reducción de Desastres de Origen Natural o Provocado "	"Los Organismos del Estado, las entidades autónomas y descentralizadas de este y en general los funcionarios y autoridades de la administración pública, quedan obligados a participar en todas aquellas acciones que se anticipen a la ocurrencia de los desastres... En el proceso de atención de los efectos de los desastres, todas las instituciones antes indicadas deben prestar la colaboración que de acuerdo con esta ley les sea requerida".	Que el Instituto de Previsión Militar, por ser una entidad descentralizada, esta obligada al cumplimiento de la presente normativa.	Cumplimiento de lo indicado en la Ley de referencia. En cuanto a los lineamientos para la atención de la población afectada por desastres naturales, prestando la colaboración de acuerdo con esta ley.	A través del cumplimiento de esta normativa, se estarán minimizando el riesgo para las personas que se encuentran dentro de las instalaciones del Instituto, prestando ayuda a la población que sea afectada por un desastre natural, bajo requerimiento previo del ente rector en la materia.
Artículo 20. Decreto 109-96 " Ley de la Coordinadora Nacional Para la Reducción de Desastres de Origen Natural o Provocado "	"Las acciones y omisiones que constituyan infracciones a la presente ley o su reglamento serán sancionadas de acuerdo a lo establecido para el efecto en el citado cuerpo reglamentario, sin perjuicio de que, si la acción u omisión sea constitutiva de delito o falta, se certifique lo conducente al tribunal competente, para lo que conforme la ley sea procedente".	Que el Instituto de Previsión Militar, por ser una entidad descentralizada, esta obligada al cumplimiento de la presente normativa.	El incumplimiento de la normativa conlleva, sanciones correspondientes.	Garantía en el resguardo de la vida de las personas que laboran en el Instituto, creando normas generales en caso de alguna eventualidad o en caso de algún siniestro.
Artículo 1. " Ley de probidad y responsabilidades de funcionarios empleados públicos "	"Transparentar el ejercicio de la administración pública y asegurar la observancia estricta de los preceptos constitucionales y legales en el ejercicio de las funciones públicas estatales."	evitar el desvío de los recursos, bienes, fondos y valores públicos en perjuicio de los intereses del Estado	uso eficaz y eficiente de los recursos de la institución, consiguiendo el objetivo principal que es el pago de prestaciones	administración óptima de los recursos



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

**Cuadro 2
Análisis Actores**

No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
1	Secretaría General de la Presidencia	0	0	1	-1	político	Apoyar en las gestiones de reformas administrativas y de legislación.	Nacional
2	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	0	0	0	-1	técnicos	Brindar la asesoría en los diferentes aspectos	Nacional
3	Ministro de la Defensa Nacional	2	1	0	1	Político/Financiero/ Técnico	Brindar apoyo en la adecuada gestión del presupuesto con los techos requeridos por el IPM y la modificación de la Ley Constitutiva del Ejército, Ley de IPM y Reglamentos	Nacional
4	Planes Estratégicos del EMDN	-1	-1	1		Político/Técnico/ Financiero	Incluir dentro de la planificación del Ministerio de la Defensa Nacional el rol del IPM y presupuesto correspondiente a la cuota patronal.	Departamental
5	Dirección General de Finanzas del MDN	-1	-1	-1	-1	Financiero/Técnico	Gestionar el presupuesto con los techos requeridos por el IPM y traslado oportuno de los fondos a IPM	Departamental
6	Dirección General de Política y de Defensa del MDN	1	1	-1	1	Financiero/Técnico	Correcta formulación del presupuesto, con los techos presupuestarios y de planificación solicitados por el IPM	Departamental
7	Comisión de Defensa del Congreso de la República	0	0	1	-1	Político	Brindar apoyo en la aprobación del presupuesto y la modificación de la Ley Constitutiva del Ejército, Ley Orgánica del IPM, Reglamento de Prestaciones	Nacional
8	Comisión de Finanzas del Congreso de la República	0	0	1	-1	Político	Brindar apoyo en la aprobación del presupuesto con los techos requeridos por el IPM	Nacional



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

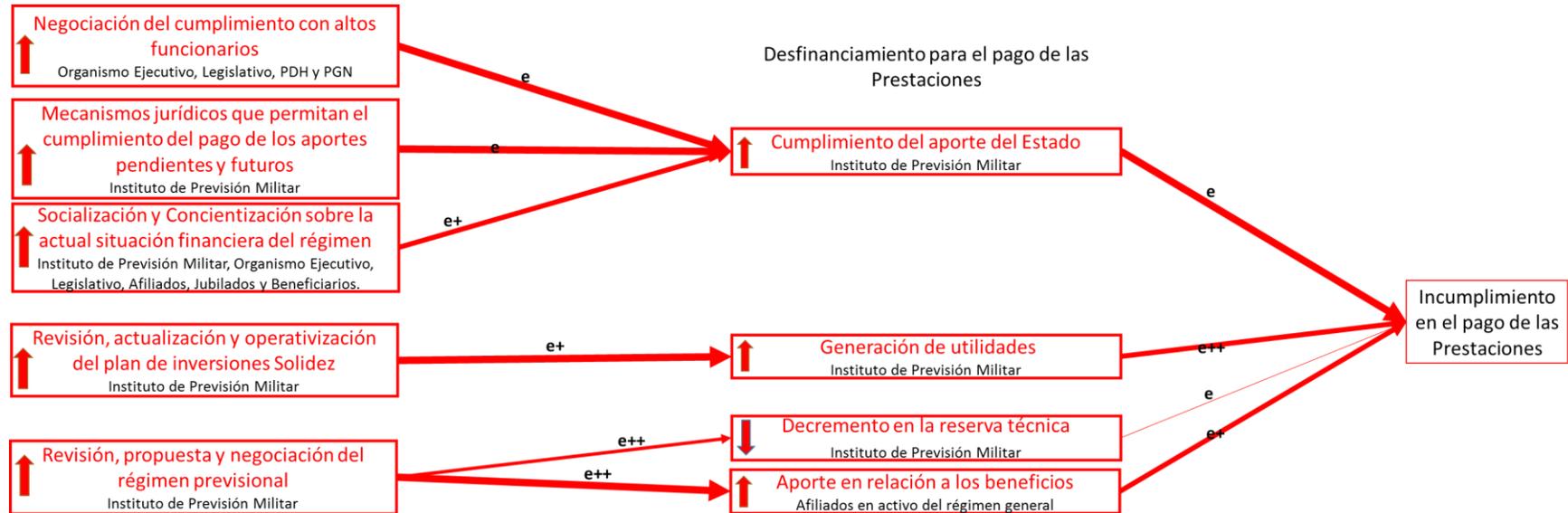
No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
9	Comisión de Seguridad Social del Congreso de la República	0	0	1	-1	Político	Brindar apoyo en los requerimientos para el fortalecimientos de los regímenes previsionales	Nacional
10	Ministro de Finanzas Públicas	2	1	1	-1	Político/Técnico/ Financiero	Facilitar la formulación y entrega de aportes al IPM	Nacional
11	Dirección Técnica de Presupuesto del MINFIN	0	0	1	-1	Político/Técnico/ Financiero	Gestionar el presupuesto con los techos requeridos por el IPM	Nacional
12	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia	2	1	0	1	Técnico	Brindar la asesoría en los diferentes niveles de planificación	Nacional
13	Asociaciones de Jubilados del IPM	0	0	1	1	Político	Concientizar a los afiliados y beneficiarios del IPM, sobre la situación financiera. Apoyo ante las entidades componentes en el traslado de fondos en forma oportuna	Nacional

(1) Rol que desempeñan:		(2) Importancia de las relaciones predominantes		(3) Jerarquización del poder		(4) Interés que posea el actor	
Facilitador	2	A favor	1	Alto	1	Alto interés	1
Aliado	1	Indeciso/indiferente	0	Medio	0	Bajo Interés	-1
Oponente	-1	En contra	-1	Bajo	-1		
Neutro	0						



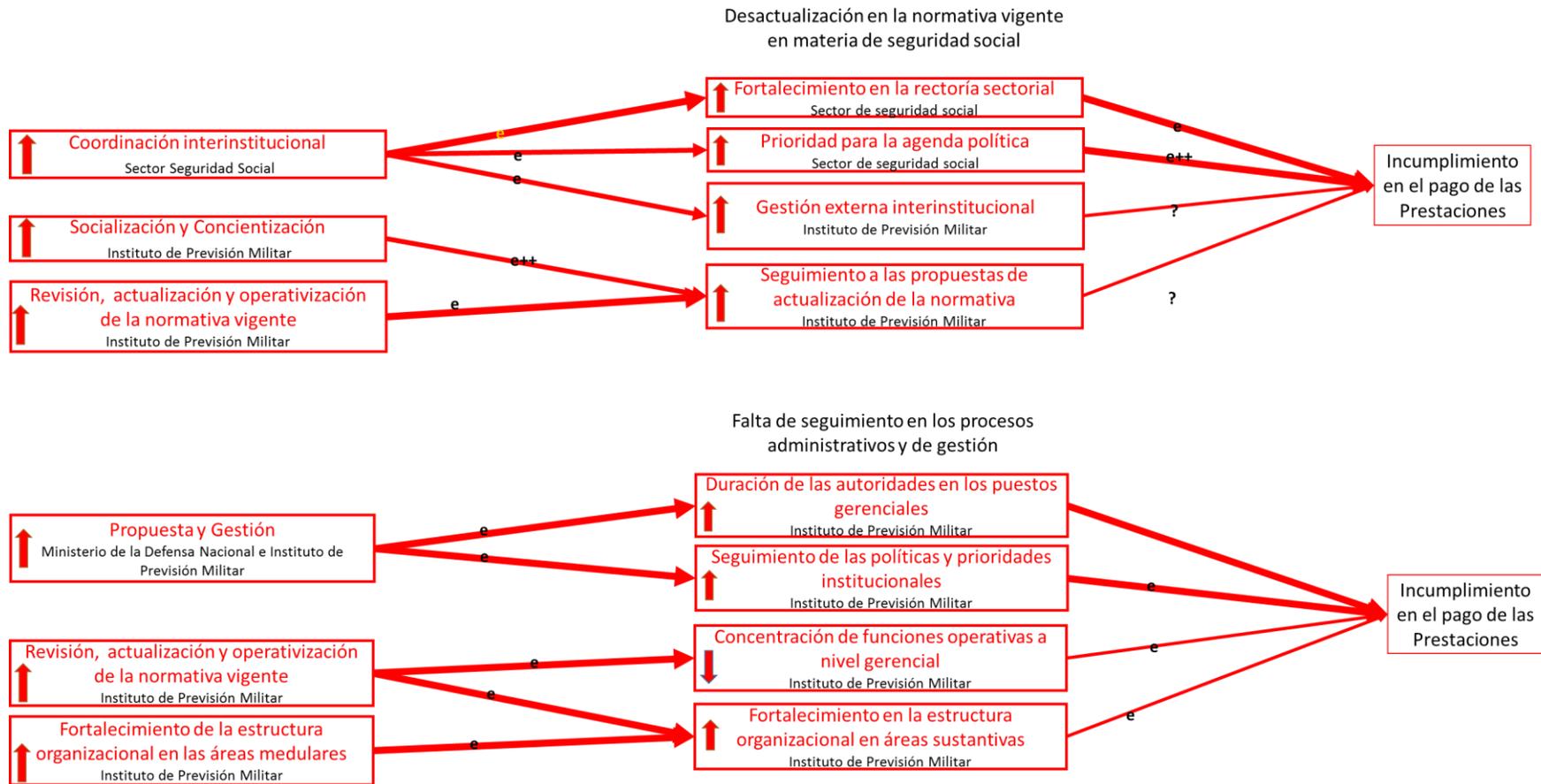
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

Red de Caminos Causales





PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024





PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

Recolección Evidencias

Evidencias

No. (1)	Título, autor y año de publicación (2)	Región geográfica que cubre el estudio, nacional o internacional (3)	Fuente de información /tipo de estudio (4)	Factores causales vinculados (5)	Conclusiones del estudio (efecto) (6)
1	GUÍA METODOLÓGICA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Quito 2012.	Internacional	Guía Metodológica	Revisión, actualización y operativización del Plan de Inversiones Solidez.	La actualización del Plan Institucional consiste en la modificación de los elementos orientadores de la Institución productos de nuevas funciones o competencias que le han sido asignadas o eliminadas, y que se retroalimentan en el diagnóstico y análisis situacional y los efectos en el diseño de estrategias y en la programación plurianual y anual de la política pública.
2	La Dimensión Política de la Coordinación de Programas y Políticas Sociales: Una aproximación teórica y algunas referencias prácticas en América Latina. Fabian Repetto	Internacional	Informe	Coordinación Interinstitucional.	Para que la coordinación funcione es indispensable entonces que los distintos sectores no se vean así mismos como partes aisladas sino ligadas a otros por algún nivel de interdependencia en torno a una materia o problemática en común. "La necesidad de coordinación surge de la interdependencia, del hecho que dos unidades de la misma o diferentes organizaciones compartan un entorno de trabajo. Esto ocurre por el hecho de actuar sobre la misma realidad externa, porque intercambien recursos, o porque comparten objetivos generales".
3	El Régimen de fondos Guatemalteco a nivel privado y su proyección Social y Legal en Guatemala: Autor Lic. Edwin Leonel Regalado 2012. Universidad Landivar.	Nacional	Tesis	Incumplimiento de los aportes del Estado	Deben haber incentivos fiscales para la sostenibilidad de los Régimen y la creación de una Superintendencia, como ente rector.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

Evidencias

No. (1)	Título, autor y año de publicación (2)	Región geográfica que cubre el estudio, nacional o internacional (3)	Fuente de información /tipo de estudio (4)	Factores causales vinculados (5)	Conclusiones del estudio (efecto) (6)
4	Banco Mundial "Pension Reform Primer". Los límites de las carteras. Restricciones a las inversiones comprometen el desempeño de los fondos. www.worldbank.org.pensions. Del 2012	Latinoamérica	Informe	Restricción en las Inversiones	Falta de legislación a nivel latinoamérica.
5	El Régimen de fondos Guatemalteco a nivel privado y su proyección Social y Legal en Guatemala: Autor Lic. Edwin Leonel Regalado 2012. Universidad Landivar.	Nacional	Tesis	Importancia de la formación de la superintendencia de Administración de los Fondos de Pensiones.	Falta de ente rector.
6	Informe Actuarial. Dr. Molina 2015	Nacional	Informe	Bajo aporte de los Beneficios	
7	Las pensiones en América Latina. Banco Mundial 2002	Latinoamerica	Informe	Equidad en los Sistemas de reparto público	Generosidad de los regimenes públicos.
8	Hacia un nuevo modelo de seguridad social; José Narro Robles, David Moctezuma Navarro, Lourdes Orozco Henández	Nacional	Estudio	La seguridad mexicana requiere de una reforma profunda y urgente.	Un sistema de seguridad social universal e integral, con una política social, es decir que las acciones del Estado para lograr una distribución más equitativa de los beneficios del crecimiento.
9	"REESTRUCTURACIÓN JURÍDICA Y REPLANTEAMIENTO ADMINISTRATIVO OBLIGATORIO DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL" Maynor Rafael Prado Jacinto	Nacional	Tesis	La seguridad social, IGSS como ente rector	Propone un nuevo cambio en la normativa, el exigir del Estado el cumplimiento de su función, no desviar los fondos que se contemplan para esa área, y que la justicia no sea flexible con los funcionarios que dejan de cumplir con sus obligaciones.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

Evidencias

No. (1)	Título, autor y año de publicación (2)	Región geográfica que cubre el estudio, nacional o internacional (3)	Fuente de información /tipo de estudio (4)	Factores causales vinculados (5)	Conclusiones del estudio (efecto) (6)
10	INFORME ACTUARIAL SOBRE "PRESENTE Y FUTURO" DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR. Instituto de Actuarios Españoles, Actuarios Independientes F. JAVIER SOLER BORDETAS & AGUSTIN M. SOLER DE LA MANO	Nacional	Informe actuarial	Revisión, propuesta y negociación del régimen previsional	Debilidad financiera del Sistema previsional del Instituto de Previsión Militar a diciembre de 1997. Conocer la situación al 31 de diciembre de 1997 la Solvencia Actuarial del I.P.M. y su viabilidad futura.
11	Los sistemas de pensiones en américa latina después de dos décadas de reformas. Publicación realizada por el economista y especialista en seguridad social, profesor Carmelo Mesa-Lago	Internacional	Libro, primera edición 2004	Revisión, propuesta y negociación del régimen previsional	Modelos y características, mitos y desempeños. Reformas de los sistemas de pensiones. Cada sociedad tiene que construir, en cada época, un cierto régimen que ordena los derechos y deberes de los individuos en cada etapa de la vida, así como entre las generaciones, respecto al ingreso monetario.
12	Decreto Ley 75-84 "Ley Orgánica del Instituto de Previsión Militar" y sus reformas, artículos 55 y 59.	Nacional	Ley Orgánica del IPM	Mecanismos jurídicos que permitan el cumplimiento del pago de los aportes pendientes y futuros	Cumplimiento con la asignación y transferencia de los aportes, que el Estado, como patrono debe transferir al IPM. Cumplimiento de la normativa vigente
13	Manual de Procedimientos para organización procesos administrativo de la empresa CIPCA	Internacional	Manual	Falta de seguimiento en los procesos administrativo y de gestión	Debilidad de los procedimientos establecidos. El manual de procedimientos debe estar disponible, de tal forma que pueda ser consultado en cualquier momento por el personal encargado de la administración. Fortalecer el proceso de administración y gestión de las actividades . Pag.38



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

Evidencias

No. (1)	Título, autor y año de publicación (2)	Región geográfica que cubre el estudio, nacional o internacional (3)	Fuente de información /tipo de estudio (4)	Factores causales vinculados (5)	Conclusiones del estudio (efecto) (6)
14	Ley Constitutiva del Ejército de Guatemala	Nacional	Ley	Corta duración de las autoridades en los puestos gerenciales	Los cargos gerenciales del IPM, en cuanto al tiempo de gestión lo establece la Ley Constitutiva del Ejército de Guatemala, en virtud que los Oficiales de alta en el Ejército de Guatemala, no pueden desempeñar más de 2 años en los cargos nombrados. Fortalecer las Instituciones, para la ejecución de los procesos planificación la administración que ejerce.
15	Visiones respuestas prioridades políticas	Internacional	Informe	Falta de seguimiento de las políticas y prioridades institucionales	Complejidad de la crisis por falta de seguimiento de las políticas y prioridades institucionales y responsabilidad y decisiones políticas para la administración pública.
16	Principios de la organización	Nacional	Informe	Débil estructura organizacional en áreas sustantivas	La estructura organizacional, se debe conformar a las necesidades de la institución, para su funcionamiento, para cumplir los objetivos que fue creado.
17	Problemática actual de la seguridad social, Santiago Barajas Montes de la Oca	Internacional	Estudio	Desactualización en la normativa vigente en materia de seguridad social	El gobierno y los sectores deben administrar la extrema pobreza de nuestra sociedades. Velar por el cuidado de los trabajadores y sus causa habientes Pag.38
18	La Seguridad Social Española. Los problemas del Sistema de Pensiones. José María García López/Claudia Pérez Forniés	España	Estudio	Desactualización en la normativa vigente en materia de seguridad social	Reclaman participación de las fuerzas políticas/sociales y cambiar el sistema por uno de capitalización o reformar el actual



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2024

Evidencias

No. (1)	Título, autor y año de publicación (2)	Región geográfica que cubre el estudio, nacional o internacional (3)	Fuente de información /tipo de estudio (4)	Factores causales vinculados (5)	Conclusiones del estudio (efecto) (6)
19	Lineamientos de Política Económica, Social y de Seguridad 2012-2020, Noviembre 2010. CIEN (Centro de Investigaciones Económicas Nacionales)	Guatemala	Estudio	Bajo aporte en relación a los beneficios	El régimen del IPM podría convertirse a futuro en otra fuente importante de gastos para el Gobierno, que pudieran ser invertidos en proyectos de mayor prioridad para el país. Pag. 24
20	Organización Internacional de Trabajo	Internacional	Recomendaciones OIT	Incumplimiento de los aportes del Estado	El régimen del IPM podría convertirse a futuro en otra fuente importante de gastos para el Gobierno, que pudieran ser invertidos en proyectos de mayor prioridad para el país. Pag. 24
21	Planes de Pensiones, Roberto A. Molina Cruz, 2015	Nacional	Informe	Incumplimiento de los aportes del Estado y Decremento de la Reserva Técnica.	Indica que la reserva matemática está compuesta parte por el patrimonio del Plan y en la Ley orgánica del IPM establece que el aporte ordinario del estado es parte del patrimonio del plan.
22	Planes de Pensiones, Roberto A. Molina Cruz, 2015	Nacional	Informe	Aporte en relación de los Beneficios.	Todas las modificaciones del plan de pensiones deben tomar en cuenta principalmente el efecto de su reserva matemática buscando un balance actuarial entre los beneficios que ofrece y las contribuciones ordinarias que espera recibir.



Elaborado por:

**Unidad de Planificación Instituto de Previsión Militar
En conjunto de los Departamentos y Unidades del Instituto de Previsión Militar**