



# INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR

5ª. avenida 6-06 zona 1, Edificio IPM - PBX: 2305-4900

www.ipm.org.gt - insprevm@ipm.org.gt

El Infrascrito Secretario Específico de la Junta Directiva del Instituto de Previsión Militar (IPM), **CERTIFICA:** Haber tenido a la vista el Acta número cero veintinueve guion dos mil veintiséis (029-2026), de la sesión celebrada el día jueves doce (12) de marzo de dos mil veintiséis (2026) en donde aparece la resolución contenida en el punto octavo, que textualmente dice:-

**“RESOLUCIÓN NÚMERO SJDah-063-2026.**

**Guatemala, 12 de marzo de dos mil veintiséis**

Junta Directiva, después de haber sido informada por Gerencia, a través de la providencia número P guion G guion ciento dieciséis guion MABP guion ec guion dos mil veintiséis (P-G-116-MABP-ec-2026) de fecha once de marzo de dos mil veintiséis de la propuesta de actualización del Plan Estratégico Institucional dos mil veinticinco guion dos mil treinta y dos (2025-2032) del Instituto de Previsión Militar, la cual deriva de la evaluación del Plan Estratégico Institucional dos mil dieciocho guion dos mil veinticuatro (2018-2024).

#### **CONSIDERANDO:**

Que es necesario emitir la disposición correspondiente que apruebe el contenido del Plan Estratégico Institucional dos mil veinticinco guion dos mil treinta y dos (2025-2032), elaborado para el período en referencia, el cual cumple con las directrices emitidas por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN).

#### **CONSIDERANDO:**

Que obra en el expediente de mérito, los pronunciamientos de la Unidad de Planificación y el Departamento Legal en el orden siguiente: Dictamen Número D guion UP guion cero tres guion PJFM guion amme guion dos mil veintiséis (D-UP-03-PJFM-amme-2026) de fecha nueve de marzo de dos mil veintiséis, emitido por la Unidad de Planificación, donde consideró lo siguiente: *“Que es necesario que se emita la disposición correspondiente que apruebe el contenido del Plan Estratégico Institucional dos mil veinticinco guion dos mil treinta y dos (2025-2032), que establece el ente rector en materia de planificación SEGEPLAN, El Plan Estratégico Institucional dos mil veinticinco guion dos mil treinta y dos (2025-2032), será el documento guía para que se coordinen las acciones hacia la consecución de los objetivos estratégicos y de los resultados del plan en referencia, que, la Unidad de Planificación del Instituto de Previsión Militar, será responsable de socializar el contenido del Plan Estratégico Institucional dos mil veinticinco guion dos mil treinta y dos (2025-2032)”, para que las Subgerencias, Departamentos y Unidades del Instituto, coordinen sus acciones a la consecución de los objetivos estratégicos y de las actividades del plan en referencia.* Dictamen Número D guion DL guion ciento ochenta y nueve guion ADGL guion vaah guion dos mil veintiséis (D-DL-189-ADGL-vaah-2026) de fecha nueve de marzo de dos mil veintiséis, emitido por el Departamento Legal, donde concluye lo siguiente: *“Con base en los antecedentes del caso, las consideraciones y las normas legales citadas, este departamento determina: Contando con el respaldo técnico emitido por la Unidad de Planificación, dependencia idónea en el presente caso es procedente que, se continúe con el trámite administrativo correspondiente para la Aprobación del Plan Estratégico Institucional correspondiente al periodo 2025-2032”.*

#### **POR TANTO:**

Con base a lo que establece el artículo 7 y 17, literal a) de la Ley Orgánica del Instituto de Previsión Militar, Decreto Ley 75-84 y sus reformas, por unanimidad, **RESUELVE: PRIMERO:** Aprobar la actualización y reformulación del Plan Estratégico Institucional, para el periodo dos mil veinticinco guion dos mil treinta y dos (2025-2032) del Instituto de Previsión Militar el cual, se refleja en el contenido que se anexa a la presente resolución que consta de cincuenta y dos (52) folios. **SEGUNDO:** El Plan Estratégico Institucional dos mil veinticinco guion dos mil treinta y dos (2025-2032), será el documento guía para que se coordinen las acciones hacia la consecución de los objetivos estratégicos y de los resultados del plan en referencia. **TERCERO:** La Unidad de Planificación del Instituto de Previsión Militar, será responsable de socializar el contenido del Plan



DAR PARA RECIBIR

# INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR

5ª. avenida 6-06 zona 1, Edificio IPM - PBX: 2305-4900

www.ipm.org.gt - insprevm@ipm.org.gt

Resolución No. SJDah-063-2026

Pág. 2

Estratégico Institucional dos mil veinticinco guion dos mil treinta y dos (2025-2032) para que las Subgerencias y Jefaturas de Departamento y Unidad del Instituto, coordinen sus acciones a la consecución de los objetivos estratégicos y de las actividades del plan en referencia. **CUARTO:** Que Gerencia instruya a las Subgerencias, Departamentos y Unidades del Instituto, para que el Plan Operativo Anual sea elaborado con base al contenido del Plan Estratégico Institucional del IPM, dos mil veinticinco guion dos mil treinta y dos (2025-2032), durante su vigencia. **QUINTO:** Esta resolución tiene vigencia inmediata. NOTIFÍQUESE." -----

Y, para dar cumplimiento al punto quinto, extendiendo la presente certificación en la ciudad de Guatemala, el diecisiete (17) de marzo de dos mil veintiséis (2026). -----



Tte. Cnel. de Infantería DEM. (J) y Lic.  
**SAMUEL SALAZAR LÓPEZ**  
Secretario Especifico de Junta Directiva



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PEI 2025-2032

## INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR -IPM-

Guatemala, marzo 2026



Contenido	Página
Marco conceptual	1
Definición de la seguridad social	2-3
Previsión social	4
Análisis de seguridad social y previsión social	5
Instituto de previsión militar	6
Análisis de mandatos y políticas	7-11
Análisis de políticas públicas	12-13
Vinculación con los enfoques de la planificación	14-16
Identificación y priorización de la problemática	17-18
Problemática	19-20
Evaluación y problemática	21-24
Descripción problemática	25-26
Árbol de problemas	27
Análisis de población	28
Población beneficiaria	29-30
Ubicación geográfica de afiliados y beneficiarios	31
Modelo explicativo	32
Modelo prescriptivo	33
Modelo lógico	34
Resultados (inmediatos, intermedios e institucionales)	35
Indicadores de resultado	36
Misión y Visión	37
Valores	38-41
Análisis FODA	42

Contenido	Página
Estrategias fortalezas y oportunidades / estrategias debilidades y oportunidades	43
Estrategias fortalezas y amenazas	44
Estrategias debilidades y amenazas	45
Análisis de actores	46-48
Objetivos estratégicos	49



## MARCO CONCEPTUAL

Definir la seguridad social no es tarea sencilla, ya que este término es amplio y abarca un ideal de bienestar colectivo. En el contexto del Instituto de Previsión Militar (IPM), la seguridad social se refiere a un conjunto de políticas y programas diseñados para proporcionar protección y bienestar a los miembros del ejército de Guatemala y sus familias.

Para comprender plenamente la “seguridad social” es esencial considerar otros términos en el campo de los derechos sociales que ayudan a esclarecer su verdadera naturaleza y propósito. Estos términos incluyen bienestar social, seguridad económica, y protección social, todos ellos componentes fundamentales del bienestar integral que la seguridad social busca garantizar.

Es importante distinguir la seguridad social de conceptos similares que a menudo se confunden con ella. La seguridad social no se limita a la asistencia social o beneficencia, sino que es un derecho fundamentado en la dignidad humana y la justicia social. Su objetivo es proporcionar una red de apoyo sostenible y equitativa que asegure el bienestar integral, económico y social de sus beneficiarios.

En el IPM, la seguridad social abarca diversos servicios y beneficios, como pensiones, seguros de vida, y atención médica, todos destinados a asegurar una vida digna y segura para los militares y sus familias, tanto durante su servicio activo como en su retiro.



# 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.

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.

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.



# DEFINICIÓN DE LA SEGURIDAD SOCIAL

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



# 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<sup>5</sup>.

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.

# 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 previsor.

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 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.

## A LOS BENEFICIARIOS.

1. Pensiones por fallecimiento.
  - a. Viudez.
  - b. Orfandad (hijos menores).
  - c. Orfandad (hijos mayores inválidos e incapacitados).
  - d. Para los padres.

## A los Beneficiarios



# CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA



Artículo 100. Seguridad social.

Artículo 134. Descentralización  
y autonomía

Artículo 237. Presupuesto General  
de Ingresos y Egresos del Estado

# 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

Artículo 1.

Artículo 2.

Artículo 55,  
literal a),

Artículo 17, Artículo 22



# 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).

## RÉGIMEN GENERAL

- 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.
- 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.
- 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



## RÉGIMEN ESPECIAL



- Los elementos de tropa de alta en el Ejército de Guatemala.
- Cualquier otro personal que fuere incorporado al sistema por disposición del Instituto de Previsión Militar.
- Los afiliados con este Régimen Especial tendrán derecho a Seguro

# ANÁLISIS DE MANDATOS Y POLÍTICAS

## POLÍTICA NACIONAL DE DESARROLLO

VIGENTE HASTA EL AÑO 2032



### PRIORIDAD No 1: Institucionalizar e internalizar el derecho a la protección social

- 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 transterencias mapaetarias, acompañandolos de medidas para el desarrollo de capacidades y estableciendo metas para el egreso de los beneficiarios.
- Desarrollar mecanismos de asistencia tecnico-financiera, para que jóvenes, población con discapacidad, población migrante y mujeres indigenas del área rural, tengan acceso a procesos de formacion técnica.

## LEY CONSTITUTIVA DEL EJÉRCITO

DECRETO NÚMERO 72-90



TÍTULO XI  
ARTÍCULO 119

El Régimen de Previsión Militar estará a cargo del Instituto de Previsión Militar, el tartuo

TÍTULO IX  
ARTÍCULO 123.

El Estado garantizará la solvencia financiera del Instituto de Previsión Militar

## LEY ORGÁNICA DEL PRESUPUESTO

DECRETO NO. 101-97,  
REFORMADO POR EL DECRETO NO. 71-98



# ANÁLISIS DE MANDATOS Y POLÍTICAS

## LEY DE LA COORDINADORA NACIONAL PARA LA REDUCCIÓN DE DESASTRES

DECRETO 109-96



## LEY MARCO SOBRE CAMBIO CLIMÁTICO



# ANÁLISIS DE MANDATOS Y POLÍTICAS

## NORMAS GENERALES Y TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO GUBERNAMENTAL



## LEY DE PROBIDAD Y RESPONSABILIDADES DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS PÚBLICOS



# Análisis de políticas públicas

En cumplimiento con la Política Nacional en Discapacidad, el Instituto de Previsión Militar ha identificado como población afectada directa a sus afiliados y beneficiarios, enfocándose en garantizar condiciones de accesibilidad e inclusión dentro de sus instalaciones y procesos institucionales.

Como parte de las modalidades de inclusión institucional, se han definido tres acciones estratégicas:

- **Accesibilidad física:** Se promueve la adecuación del entorno, los servicios y las instalaciones del edificio institucional, garantizando que sean accesibles para las personas con discapacidad. Esta acción está a cargo del Departamento Administrativo e Ingeniería, mientras que la Subgerencia Administrativa y de Operaciones se responsabiliza de verificar su implementación.
- **Inclusión en políticas y servicios:** Se establece la necesidad de incorporar principios de igualdad de oportunidades y accesibilidad en todas las políticas, planes, programas y proyectos institucionales que brindan servicios a personas con discapacidad. Esta función corresponde al Departamento de Prestaciones, Bienestar Social e Inversiones, con verificación por parte de la Subgerencia Administrativa y de Operaciones.
- **Prevención de la discriminación laboral:** Se orienta a eliminar cualquier disposición, directa o indirecta, que promueva la discriminación o limite la participación de personas con discapacidad como prestadoras de servicios dentro del Instituto. Esta medida es coordinada por el Departamento de Recursos Humanos, siendo verificada por la Subgerencia Administrativa.

## POLÍTICA NACIONAL EN DISCAPACIDAD JUNIO 2006



# Análisis de políticas públicas

Se instruye a todas las dependencias del Instituto a atender las disposiciones emitidas por los entes rectores en materia de gestión de riesgo, asegurando que se cumplan las normas técnicas y administrativas necesarias.

- **Responsables institucionales:**

- Incorporación: Todas las dependencias del Instituto
- Verificación: Gerencia

- **Planes y mecanismos de resguardo del personal:**

- Se establece la necesidad de mantener actualizados los Planes de Salud y Seguridad Ocupacional, así como el Plan de Evacuación, y demás instrumentos que garanticen el resguardo de la vida de las personas que laboran en el IPM.

- **Responsables institucionales:**

- Incorporación: Departamento de Recursos Humanos y Departamento Administrativo
- Verificación: Subgerencia Administrativa

## Ley de la Coordinadora Nacional Para Reducción de Desastres de Origen Natural o Provocado



# Vinculación con los Enfoques de la Planificación

Como parte de su compromiso con una gestión estratégica y sostenible, el Instituto de Previsión Militar (IPM) ha identificado la necesidad de vincular sus acciones institucionales con distintos enfoques de planificación, asegurando así una actuación coherente con los principios de equidad, sostenibilidad ambiental y gestión de riesgos.

## 1. ⚖️ Enfoque de Equidad

El IPM promueve la equidad como pilar esencial de su funcionamiento, procurando que todas las personas tengan igualdad de oportunidades para ofrecer y recibir servicios, sin distinción de género, edad o ubicación geográfica.

- Área responsable de incorporar: Departamento de Recursos Humanos.
- Área responsable de verificar: Subgerencia Administrativa.



# Vinculación con los Enfoques de la Planificación

## 2. 🌱 Enfoque de Cambio Climático

Conscientes del impacto ambiental de las operaciones institucionales, se han definido varias modalidades de inclusión institucional para mitigar el cambio climático:

- Eficiencia Energética: Aplicación de tecnologías de bajo consumo, iluminación LED y dispositivos eficientes para el análisis y gestión de datos institucionales.
- Uso de Energías Renovables: Promoción de fuentes de energía limpias como la solar o eólica.
- Optimización del Uso del Agua: Implementación de sistemas de recolección de lluvia y purificación para el uso responsable del recurso hídrico.
- Minimización de Residuos: Fomento de la cultura de las 3R (reducir, reutilizar, reciclar) para una gestión de residuos más responsable.
- Movilidad Eficiente: Promoción de medios de transporte sostenibles que reduzcan la huella de carbono institucional.
- Área responsable de incorporar: Departamento Administrativo
- Área responsable de verificar: Subgerencia Administrativa



# Vinculación con los Enfoques de la Planificación

## 3. Enfoque de Gestión Integral del Riesgo

Con el objetivo de garantizar entornos laborales seguros y resilientes, el IPM refuerza acciones bajo el enfoque de gestión integral del riesgo:

- Salud y Seguridad Ocupacional: Actualización continua de los planes que resguardan la salud física y mental de los trabajadores.
  - Responsables:
    - Incorporación: Departamento de Recursos Humanos
    - Verificación: Subgerencia Administrativa
- Plan de Evacuación: Cumplimiento y revisión constante del plan de evacuación ante situaciones de emergencia.
  - Responsables:
    - Incorporación: Departamento Administrativo
    - Verificación: Subgerencia Administrativa



# Identificación y Priorización de la Problemática

En el marco del análisis institucional del Instituto de Previsión Militar (IPM), se ha identificado una serie de problemáticas que afectan directamente la capacidad del sistema para garantizar los derechos y el bienestar de sus afiliados y beneficiarios. Estas situaciones, relacionadas principalmente con la sostenibilidad financiera y operativa del sistema previsional, han sido priorizadas con base en su magnitud e impacto en el mediano y largo plazo.



- **Incumplimiento en el pago de las prestaciones:** A pesar de que el número de prestaciones pagadas ha mostrado una ligera tendencia creciente entre 2019 y 2023 (de 7,910 a 8,180), esta variabilidad plantea un riesgo futuro si no se garantiza una fuente de financiamiento constante. El incumplimiento o retraso en estos pagos representa una amenaza directa a la confianza de los beneficiarios y al cumplimiento de las obligaciones institucionales.
- **Desfinanciamiento para el pago de prestaciones:** La insuficiencia de recursos económicos para cubrir todas las obligaciones de pago compromete gravemente la estabilidad del sistema. Esta situación genera incertidumbre entre los afiliados y pone en riesgo la continuidad de las operaciones institucionales.
- **Incumplimiento del Estado en el traslado de los aportes:** La falta de cumplimiento oportuno por parte del Estado en la entrega de sus aportes impacta negativamente la liquidez del IPM. Esta situación debilita la capacidad de respuesta institucional, especialmente en los momentos de mayor demanda de prestaciones. acelera el egreso de recursos del sistema, debilitando la sostenibilidad financiera y exigiendo una revisión de los criterios de jubilación anticipada.

# Identificación y Priorización de la Problemática



- **Insuficiente generación de utilidades:** La falta de rendimiento suficiente en las inversiones limita la capacidad del Instituto para cubrir sus compromisos, exacerbando la dependencia de los aportes estatales y laborales, y debilitando la autonomía financiera del sistema.
- **Desequilibrio entre personal contribuyente y jubilado:** El crecimiento progresivo del número de jubilados frente a una base limitada de cotizantes activos está generando una presión estructural sobre el sistema. Esta tendencia compromete su sostenibilidad a largo plazo y exige reformas estructurales para su equilibrio.
- **Expectativa de vida de los afiliados:** El aumento sostenido en la esperanza de vida implica un mayor tiempo de pago de prestaciones, lo que incrementa la carga financiera del sistema. Este fenómeno demográfico debe abordarse mediante ajustes en los parámetros de elegibilidad y financiamiento.
- **Pago parcial y extemporáneo de aportes del Estado:** La entrega incompleta y tardía de los aportes estatales ha reducido la capacidad operativa del IPM para cumplir con sus compromisos, afectando la confianza de los beneficiarios y creando riesgos financieros.
- **Cierre de plazas por modernización del Ejército de Guatemala:** Las reformas estructurales y modernización del Ejército han generado el cierre de plazas que afectan la dinámica de contribuciones al sistema, disminuyendo la base de cotizantes y afectando la proyección de ingresos.
- **Jubilaciones anticipadas:** El acceso a jubilaciones antes de la edad reglamentaria disminuye la base de cotización activa y acelera el egreso de recursos del sistema, debilitando la sostenibilidad financiera y exigiendo una revisión de los criterios de jubilación anticipada.

# Problemática

El Régimen Previsional Militar, fue concebido en el Estudio Actuarial del año 1964, que sirvió de base para la Ley Orgánica de IPM, promulgada por el Congreso de la República en el año 1966, misma que determina el Objeto que es el pago completo y a tiempo de jubilaciones, pensiones y prestaciones, así como los montos a pagar, aunque también determina el patrimonio del IPM como lo es el aporte del Estado, el aporte del patrono a través del Ministerio de la Defensa Nacional (dejó de darse en el año de 1982) y el aporte de los afiliados y que el IPM generara fondos propios para cubrir su gasto administrativo.

El Estudio Actuarial de 1964, elaborado por el Teniente Coronel y Licenciado Emilio Antonio Portillo Peralta, el primer estudio, y por el Actuario de la Seguridad Social Español Javier Soler Bordetas, basados en la doctrina de modelos de pensión y modelos financieros que dan sostenibilidad a los mismos, determinaron que el modelo de pensión a instaurar sería el de capitalización colectiva y que el modelo de financiero sería el contributivo, buscando la estabilidad financiera a largo plazo.

El concepto de capitalización colectiva se refiere a que los afiliados en activo contribuyen para las jubilaciones de los afiliados en pasivo, con la esperanza que cuando ellos se jubilen, haya otros afiliados contribuyendo para su jubilación.

El concepto de contributivo y financieramente equilibrado, es el que debe haber un número determinado en Estudio Actuarial, contribuyendo por cada jubilado, siendo sus aportes suficientes para la sostenibilidad financiera a largo plazo.

A demás el Estudio Actuarial considera en el financiamiento del Estado y patrono (como lo estipula la Constitución Política de la República) que deben aportar como contribución de cada trabajador un porcentaje de su sueldo asegurado, siendo este considerado parte del salario del trabajador, como un diferido del mismo, como también lo estipula la Organización del Trabajo (OIT) en lo que respecta a la Seguridad Social que todo Estado debe cumplir, ya que los mismos han firmado sus tratados.



# Problemática

Los Estudios Actuariales determinan hipótesis y premisas, mismas que sirven de base para elaborar el análisis de la Reserva Matemática, la cual determina los ingresos y egresos del Régimen en base a factores establecidos, suponiendo que no variarían en el tiempo; situación fundamental para visualizar la suficiencia financiera a largo plazo.

Cuando no se cumple una premisa actuarial, como el porcentaje a presupuestar y trasladar al Régimen por parte de los actores y acrecentar los montos de las prestaciones existentes o adicionar prestaciones, crea un desfinanciamiento a largo plazo.

El Régimen Previsional Militar a lo largo del tiempo, ha sufrido cambios en su modelo de financiamiento, así como incumplimientos de los responsables de su financiación, han aumentado los montos de jubilaciones y de sueldo asegurado de los afiliados en activo, sin proveer una fuente de financiamiento que asegure su pago a largo plazo, evidenciado mediante todos los Estudios Actuariales desde 1979 al 2022.

La desmovilización decretada por el gobierno de 2004, en el Ejército de Guatemala, provocó que más de 2,900 plazas se cerraran en el Ministerio de la Defensa Nacional de Oficiales y Especialistas Militares, que eran afiliados en activo al Régimen y que llevaban menos del cincuenta por ciento contribuido, provocando que los mismos se jubilaran antes de tiempo, creando una obligación a futuro; asimismo, se redujera la relación de afiliados en activo quienes aportaban por cada jubilado; y un Déficit a corto y largo plazo, que al día de hoy está dando una insuficiencia financiera.

Se han implementado acciones desde el año 2016 al 2024 para acrecentar los ingresos, situación que ha tenido éxito; sin embargo, aún es insuficiente para la sostenibilidad del Régimen a largo plazo, situación por la cual se elaboró un análisis de los Estudios Actuariales desde 1964 al 2022, un análisis del efecto financiero de la desmovilización del Ejército de Guatemala en el año 2004, el efecto de las variables financieras provocadas por el Estado a través de los gobiernos de turno y los ministerios de Finanzas Públicas y de la Defensa Nacional, para proponer un Plan Estratégico de acción, para la sostenibilidad financiera a largo plazo



# Evaluación y Problemática

## Financiero:

1. Falta de liquidez a corto plazo.
2. Disminución acelerada de la Reserva.
3. Insuficiencia financiera a largo plazo.
4. Incumplimientos Estado de su aporte y déficit relacionado.
5. Déficit financiero por cierre de plazas y obligaciones de jubilaciones.
6. Incremento de pagos de jubilaciones y prestaciones.
7. Reducción de ingresos por intereses por incumplimiento del Estado.

Estas problemáticas en conjunto representan un desafío financiero significativo que requiere atención y medidas correctivas para garantizar la sostenibilidad y viabilidad financiera de la entidad en cuestión.



# Evaluación y Problemática

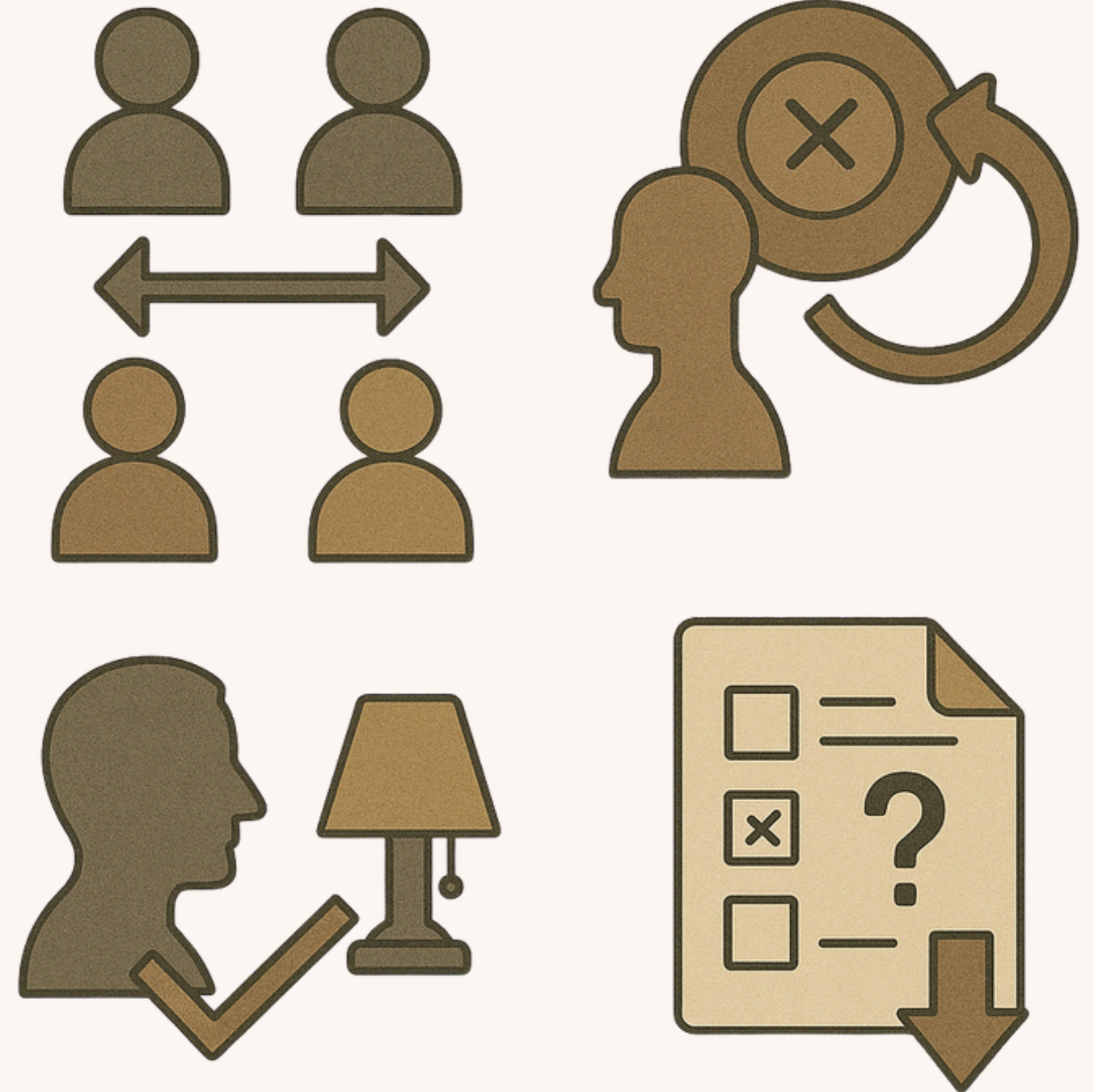
## Organizacional:

La problemática identificada está relacionada con la relación entre la Junta Directiva y la Gerencia del Instituto de Previsión Militar con el Ministerio de la Defensa Nacional, el cual administra el Ejército de Guatemala y es responsable del Régimen Previsional Militar que cubre a los trabajadores del Estado que laboran en esta institución, de acuerdo a lo establecido en la Ley Constitutiva del Ejército de Guatemala en la sección de Seguridad Social. Además, se ha observado una alta rotación de los directivos y ejecutivos, lo cual genera inestabilidad y dificulta la continuidad de los procesos y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Otra problemática identificada es la falta de conocimiento y/o estudios en el manejo de modelos de pensión. Esto puede poner en riesgo la correcta administración de los fondos de pensión y la planificación adecuada para garantizar la sostenibilidad del sistema previsional. Por último, se ha identificado una falta de toma de decisiones oportunas basadas en los estudios actuariales realizados en los años 1992-2005.

Esto implica una falta de adaptación a las condiciones actuales y la necesidad de ajustar el régimen previsional de acuerdo a los cambios demográficos y económicos.

Estas problemáticas pueden afectar la eficiencia, la transparencia y la viabilidad del Régimen Previsional Militar, por lo que es necesario abordarlas mediante acciones que promuevan una mejor relación entre las partes involucradas, la estabilidad en la gestión, la adquisición de conocimientos especializados en el manejo de modelos de pensión y la toma de decisiones oportunas basadas en estudios actuariales actualizados.



# Evaluación y Problemática

## Actuarial y Legal:

Se refiere a diversos desafíos financieros y estructurales que enfrenta el Instituto, relacionados entre los aportes y los beneficiarios, así como con el incumplimiento del Gobierno en sus aportaciones. Estas problemáticas incluyen:

1. Relación aportes/beneficiarios: Existe una desigualdad entre la cantidad de aportes realizados por los afiliados y el número de beneficiarios que reciben las prestaciones, lo cual genera presión financiera y pone en riesgo la sostenibilidad del Instituto.

2. Incumplimiento del Gobierno en sus aportaciones: El Gobierno no ha cumplido con sus responsabilidades de aportar al Instituto de acuerdo a lo establecido en las normativas y acuerdos correspondientes. Este incumplimiento afecta directamente la capacidad del Instituto para financiar sus operaciones y garantizar el bienestar de sus afiliados.

3. Desmovilización del Ejército en 2004: La desmovilización masiva del Ejército ha generado un impacto significativo en las finanzas del Instituto, debido a la necesidad de cubrir las obligaciones de jubilación anticipada para un gran número de personas.

4. Cierre de plazas en el Ministerio de la Defensa Nacional y Jubilaciones anticipadas en 2004: El cierre de plazas y jubilaciones anticipadas en esa época han generado desafíos financieros adicionales, ya que implica la necesidad de seguir pagando las jubilaciones correspondientes a los trabajadores afectados.



# Evaluación y Problemática

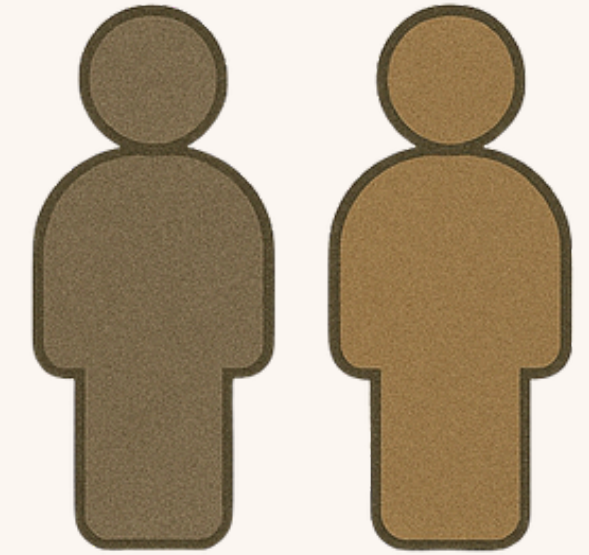
## Actuarial y Legal:

5. Aumento del sueldo asegurado de los afiliados sin fuente de financiamiento: El incremento en el sueldo asegurado de los afiliados activos sin una fuente de financiamiento adecuada puede afectar la capacidad del Instituto para cumplir con sus obligaciones y garantizar la sostenibilidad del sistema previsional.

6. Disminución de la relación de activos contribuyendo por cada jubilado: La proporción de afiliados activos en relación a los jubilados se ha reducido a lo largo de los años, lo cual implica una mayor carga financiera para el Instituto y afecta su equilibrio actuarial.

7. Reducción de ingresos por aporte de afiliados: Reducción de ingresos por aporte de afiliados en un 83.83 por ciento, por estar en la relación de activos y pasivos en 0.97 a 1 por ciento.

8. Incumplimiento de normas de administración y estudios actuariales: Existe un incumplimiento de las normas generales de administración de un modelo de pensión y de las recomendaciones establecidas en los estudios actuariales, lo que puede poner en riesgo la estabilidad y la viabilidad financiera del Instituto. Estas problemáticas requieren de medidas y acciones concretas para abordar los desafíos financieros, fortalecer la relación entre los aportes y beneficiarios, asegurar el cumplimiento de las responsabilidades del Gobierno y garantizar la sostenibilidad del Instituto a largo plazo.



## 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.

Esta situación es producto de múltiples factores, incluyendo:

**Incumplimiento de los responsables de la financiación:** El Estado y el Ministerio de la Defensa no han cumplido consistentemente con los aportes necesarios estipulados en los Estudios Actuariales.

**Modificaciones en los montos de jubilaciones y sueldos asegurados:** A lo largo del tiempo, se han incrementado sin la provisión adecuada de fuentes de financiamiento para sostener estos aumentos.

**Desmovilización del Ejército en 2004:** La reducción de más de 2,900 plazas de oficiales y especialistas militares, quienes contribuyeron menos del 50% al régimen, resultó en jubilaciones anticipadas, reduciendo significativamente el número de afiliados activos que contribuyen al sistema.

**Variables financieras provocadas por el Estado:** La gestión financiera a lo largo de distintos gobiernos y el Ministerio de la Defensa ha afectado la estabilidad del régimen, introduciendo nuevas variables que han exacerbado el problema.

A pesar de las medidas implementadas entre 2016 y 2024 para aumentar los ingresos, estas acciones han sido insuficientes para garantizar la sostenibilidad a largo plazo del régimen. Sin embargo, se utilizará un Plan de Acciones Estratégicas, basado en los análisis actuariales y financieros, para restaurar y asegurar su estabilidad futura, para restaurar diversos factores han debilitado este modelo y utilizando la metodología de Gestión por Resultados se determinó el problema principal como:



# Descripción Problemática

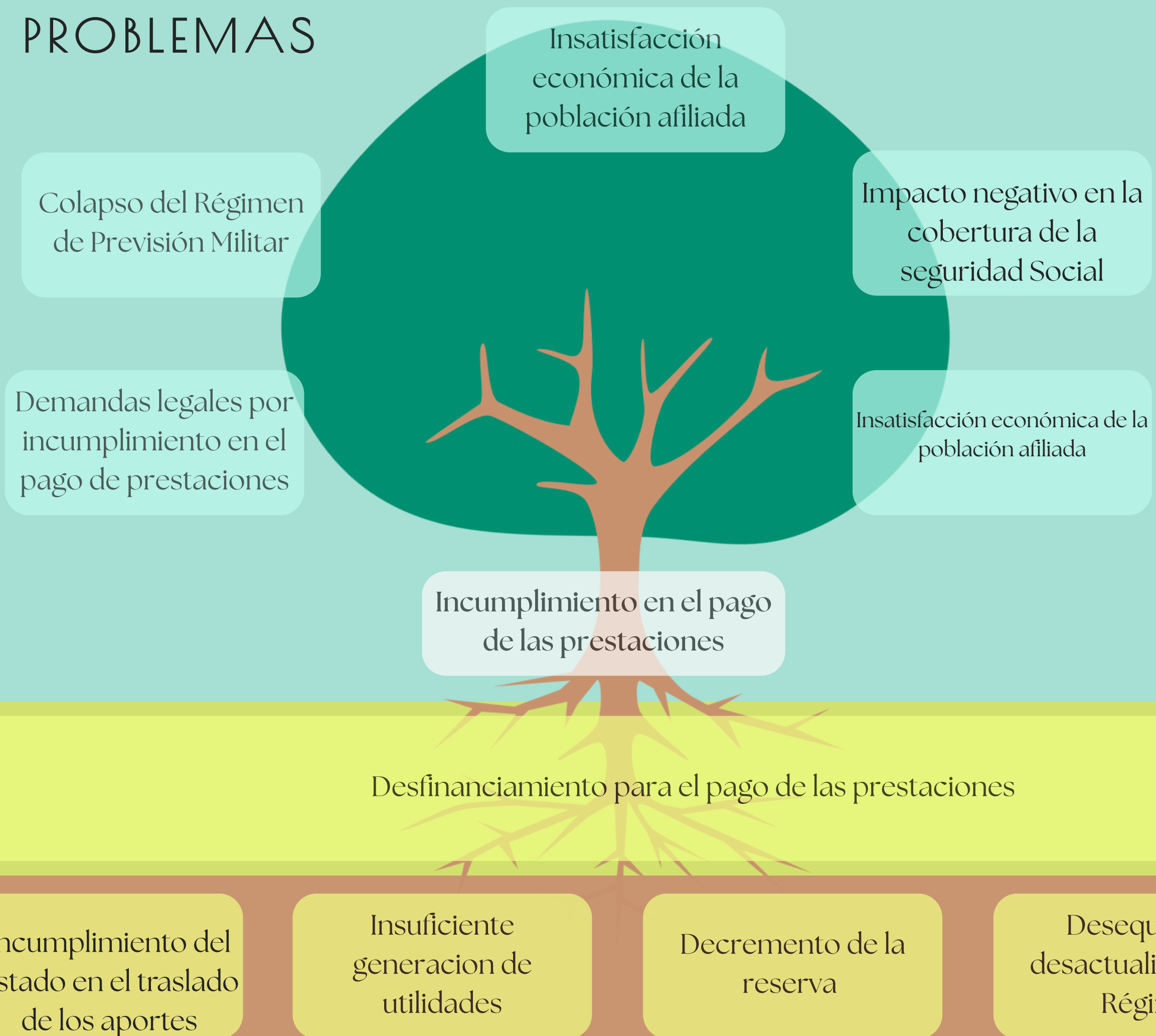
## Incumplimiento en el pago de las Prestaciones

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:



# ÁRBOL DE PROBLEMAS



# Análisis de población

## Descripción de la población objetivo que por mandato debe atender la institución:

El Instituto de Previsión Militar, conforme a su mandato legal, tiene la responsabilidad de atender a una población conformada por los afiliados en situación activa y pasiva, así como a sus beneficiarios. Esta población objetivo se define como aquellas personas que, estando afiliadas al régimen previsional militar o siendo beneficiarias del mismo, se ven directamente afectadas por las decisiones y servicios institucionales, especialmente en lo relativo al cumplimiento de prestaciones sociales.

El problema central identificado es el incumplimiento en el pago de las prestaciones, causado principalmente por la falta de aportes financieros del Estado, lo cual ha generado una disminución significativa en los ingresos institucionales y ha afectado a los beneficiarios directos.

La población universo está compuesta por todos los afiliados en activo y pasivo del sistema, mientras que la población objetivo corresponde a los afiliados y sus beneficiarios directamente impactados por la problemática del desfinanciamiento. Aunque no se cuenta con una población elegible específica para esta línea de análisis, se ha identificado que entre los afectados hay:

- 4645 hombres
- 2489 mujeres

La población se distribuye en un rango amplio de edad, que incluye tanto a menores de 13 años como a personas mayores de 60 años, lo cual implica una alta heterogeneidad en las necesidades previsionales y sociales.

En cuanto a su ubicación geográfica, la población se encuentra dispersa tanto en áreas urbanas como rurales, abarcando todos los departamentos y municipios del país, lo que exige una estrategia de atención con enfoque territorial.

Asimismo, se reconoce que esta población pertenece a todos los pueblos y todas las comunidades lingüísticas reconocidas a nivel nacional, por lo que el enfoque institucional debe garantizar la pertinencia cultural y lingüística de los servicios que se brindan.



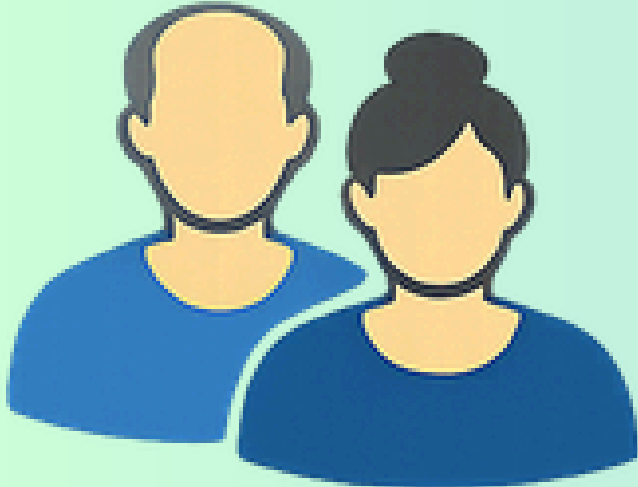
# Población Beneficiaria

## Por Pensión:

Tipo de Pensión	Esp. Jubilados	Invalidez Oficiales	Oficiales Jubilados	Padres	Rancho Oficiales	Rancho Viudez	Reg. Esp. Sobrev.	Viudez y Orfandad	Total
<b>Cantidad</b>	3422	58	1342	142	2	26	42	2100	<b>7134</b>

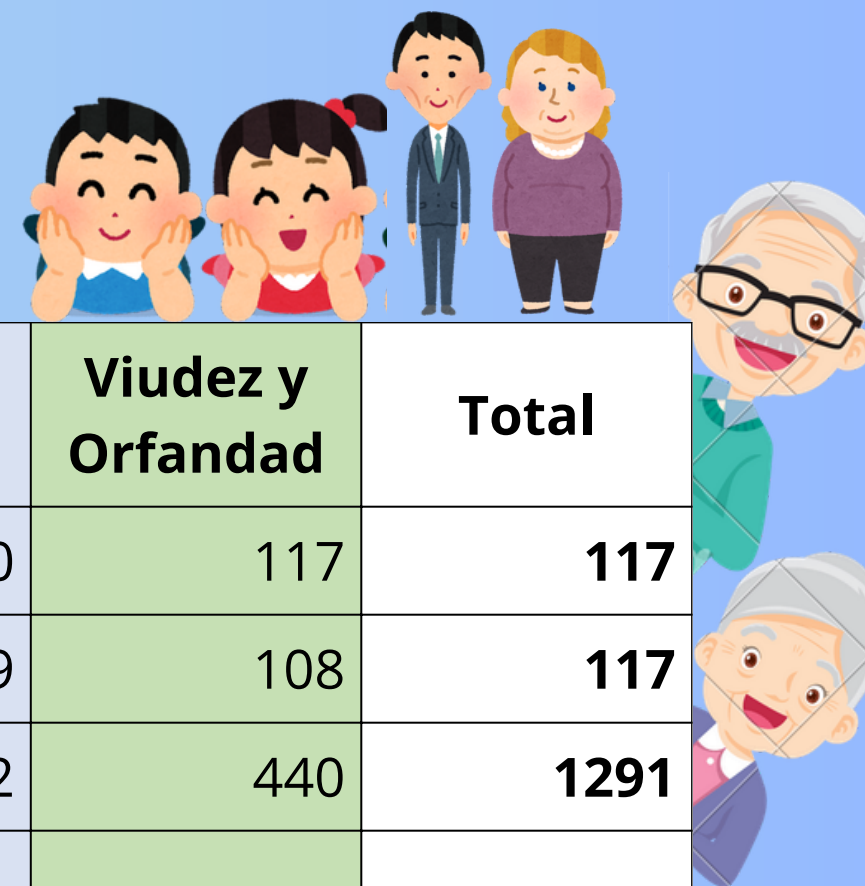


## Por Genero:



Tipo de Pensión	Esp. Jubilados	Invalidez Oficiales	Oficiales Jubilados	Padres	Rancho Oficiales	Rancho Viudez	Reg. Esp. Sobrev.	Viudez y Orfandad	Total
<b>Hombres</b>	3014	57	1329	51	2	0	41	151	<b>4645</b>
<b>Mujeres</b>	408	1	13	91	0	26	1	1949	<b>2489</b>
									<b>7134</b>

# Población Beneficiaria



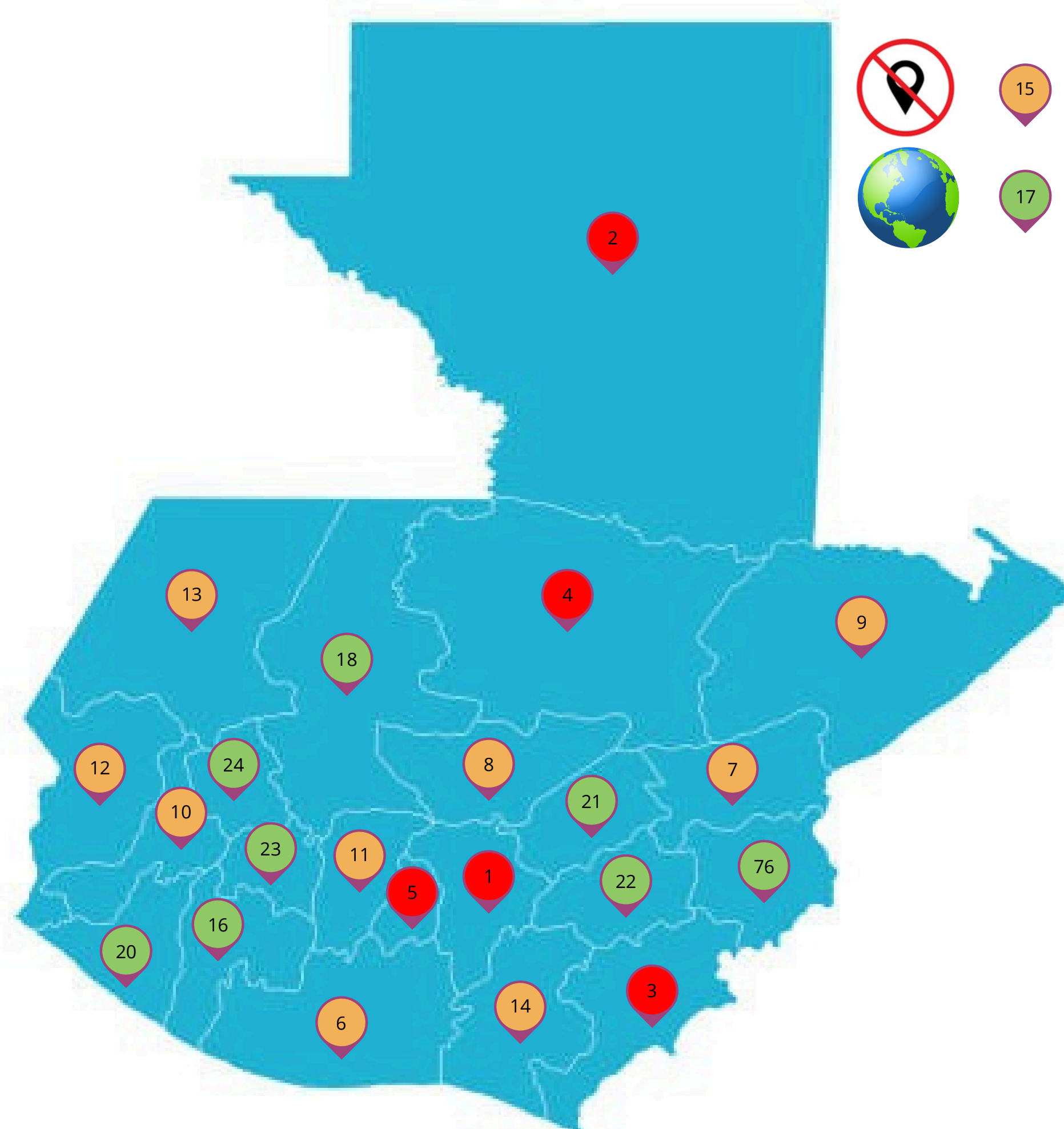
## Por Edad:

Tipo de Pensión	Esp. Jubilados	Invalidez Oficiales	Oficiales Jubilados	Padres	Rancho Oficiales	Rancho Viudez	Reg. Esp. Sobrev.	Viudez y Orfandad	Total
<b>0 a 13 años</b>	0	0	0	0	0	0	0	117	<b>117</b>
<b>14 a 30 años</b>	0	0	0	0	0	0	9	108	<b>117</b>
<b>31 y 59 años</b>	556	26	217	20	0	0	32	440	<b>1291</b>
<b>60 años en adelante</b>	2866	32	1125	122	2	26	1	1435	<b>5609</b>
									<b>7134</b>

## Por Etnia:

Tipo de Pensión	Esp. Jubilados	Invalidez Oficiales	Oficiales Jubilados	Padres	Rancho Oficiales	Rancho Viudez	Reg. Esp. Sobrev.	Viudez y Orfandad	Total
Maya	45	1	2	3	0	0	2	41	<b>94</b>
Xinca	3	0	1	0	0	0	0	1	<b>5</b>
Garifuna	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
Mestiza	3050	47	1249	81	2	23	28	1216	<b>5696</b>
Otros	324	10	90	58	0	3	12	842	<b>1339</b>
									<b>7134</b>

# Ubicación geográfica de afiliados y beneficiarios



No.	DEPARTAMENTO	CANTIDAD
1	Guatemala	4026
2	Petén	335
3	Jutiapa	249
4	Alta Verapaz	221
5	Sacatepéquez	207
6	Escuintla	192
7	Zacapa	185
8	Baja Verapaz	183
9	Izabal	175
10	Quetzaltenango	169
11	Chimaltenango	143
12	San Marcos	132
13	Huehuetenango	121
14	Santa Rosa	118
15	Sin depto.	106
16	Suchitepéquez	91
17	Fuera del país	90
18	Quiché	85
19	Chiquimula	76
20	Retalhuleu	73
21	El Progreso	64
22	Jalapa	60
23	Sololá	20
24	Totonicapán	13
<b>TOTAL</b>		<b>7134</b>

# Modelo Explicativo

## 1.Desfinanciamiento para el pago de las Prestaciones

- El estudio actuarial practicado al 31 de diciembre de 2023 indica que la reserva matemática del IPM es de Q4,324,829,268. Sin embargo, el cociente entre Reserva Real y Reserva Matemática está siendo financiada por la Reserva Real. Es recomendable que el régimen financie al menos el 60% de su Reserva Matemática, y lo ideal sería más del 80%.

### 1.1 Incumplimiento del Estado en el traslado de los aportes:

Según lo establecido en el artículo 55 del Decreto Ley 75-84, el patrimonio del Instituto de Previsión Militar (IPM) está compuesto por aportes del Estado cuotas de los afiliados y as utilidades generadas. El Estado, por medio del. Ministerio de la Defensa Nacional, debe transferir entre el 20% y 25% del sueldo asegurado pagado a los afiliados en servicio activo del Ejército de Guatemala al IPM. Sin embargo, esta disposición no ha sido cumplida en su totalidad, ya que ni el Ministerio de Finanzas Públicas ni el Congreso de la República de Guatemala asignaron el aporte ordinario, conforme a las normativas legales correspondientes.

- Al 31 de diciembre de 2023, el Estado tiene un incumplimiento de Q. 117,448,493.00 en concepto de aporte ordinario, y Q. 472,954,437.62 en aporte extraordinario, sin incluir los intereses acumulados. Es importante señalar que esta situación se debe a la falta de asignación presupuestaria por parte del Ministerio de la Defensa Nacional y del Ministerio de Finanzas Públicas. Como consecuencia, el presupuesto que llega al Congreso de la República no contempla la cuota destinada al IPM, lo que provoca que los diputados no sean conscientes de esta necesidad presupuestaria.

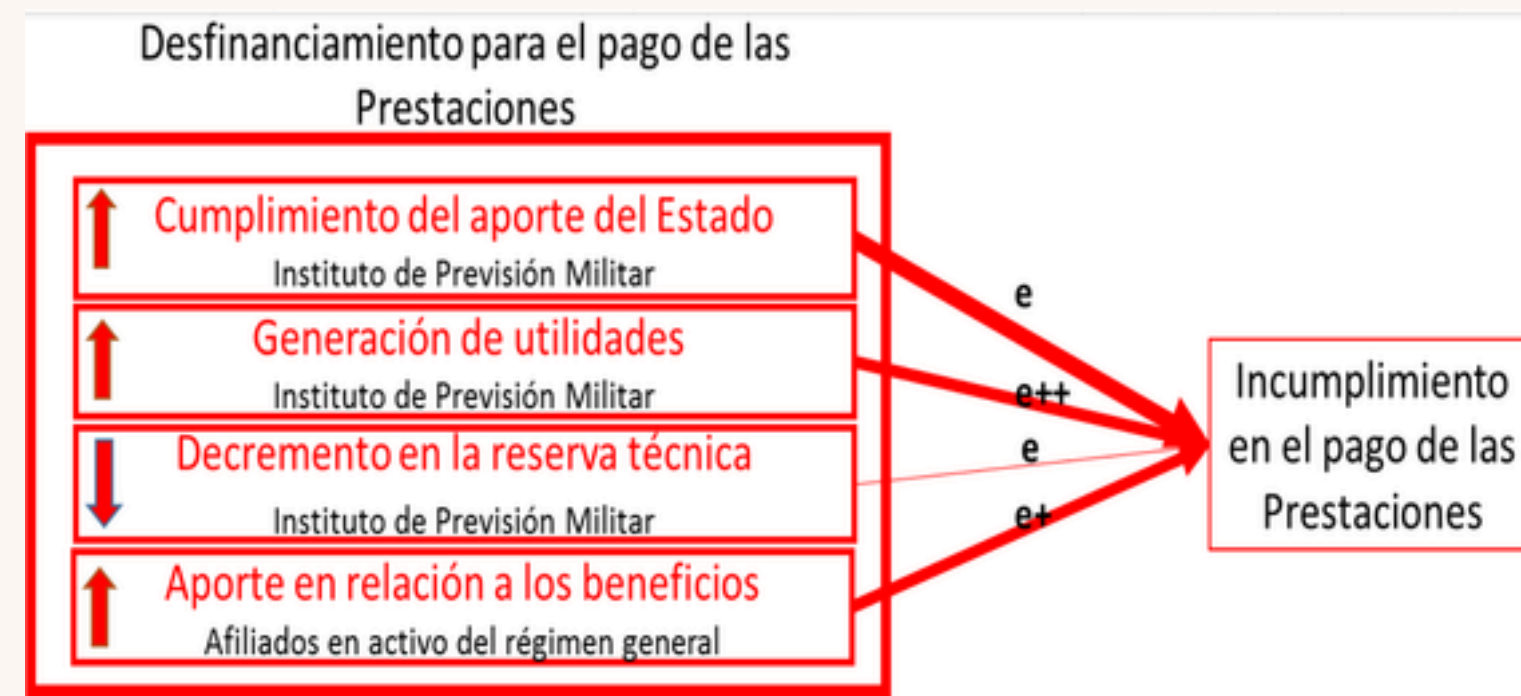
### 1.2 Insuficiente generación de utilidades:

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 2023 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.

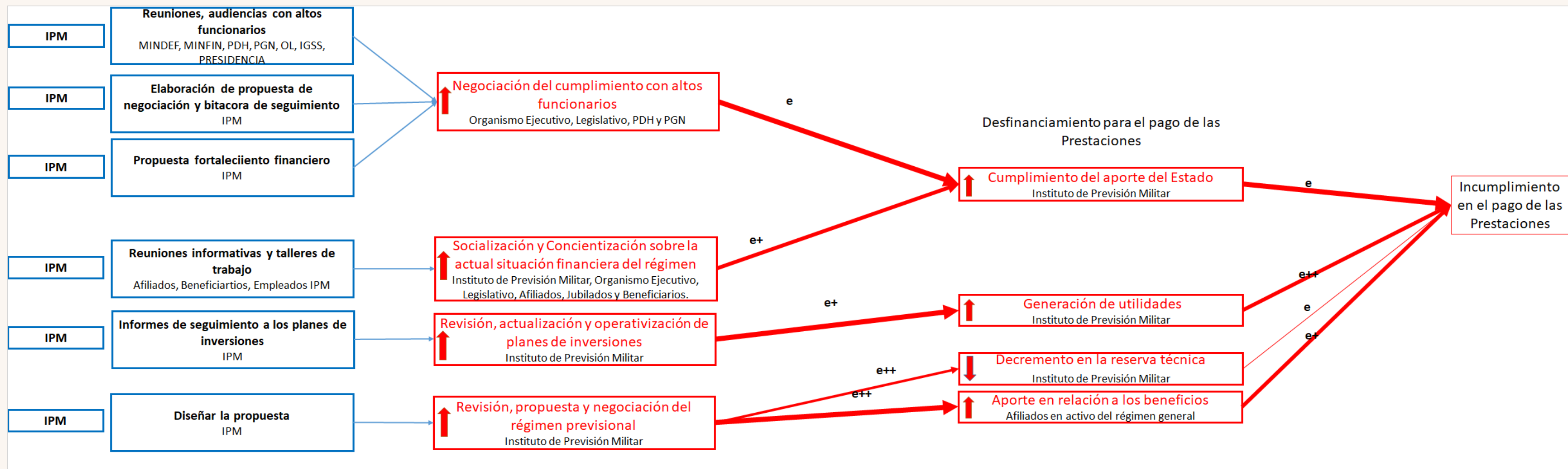
### 1.3 Déficit financiero por cierre de plazas y obligaciones de jubilaciones:

El cierre de plazas por desmovilización en el año 2004 ha generado un déficit financiero considerable, principalmente debido a las obligaciones de pago de jubilaciones y prestaciones al personal desmovilizado.

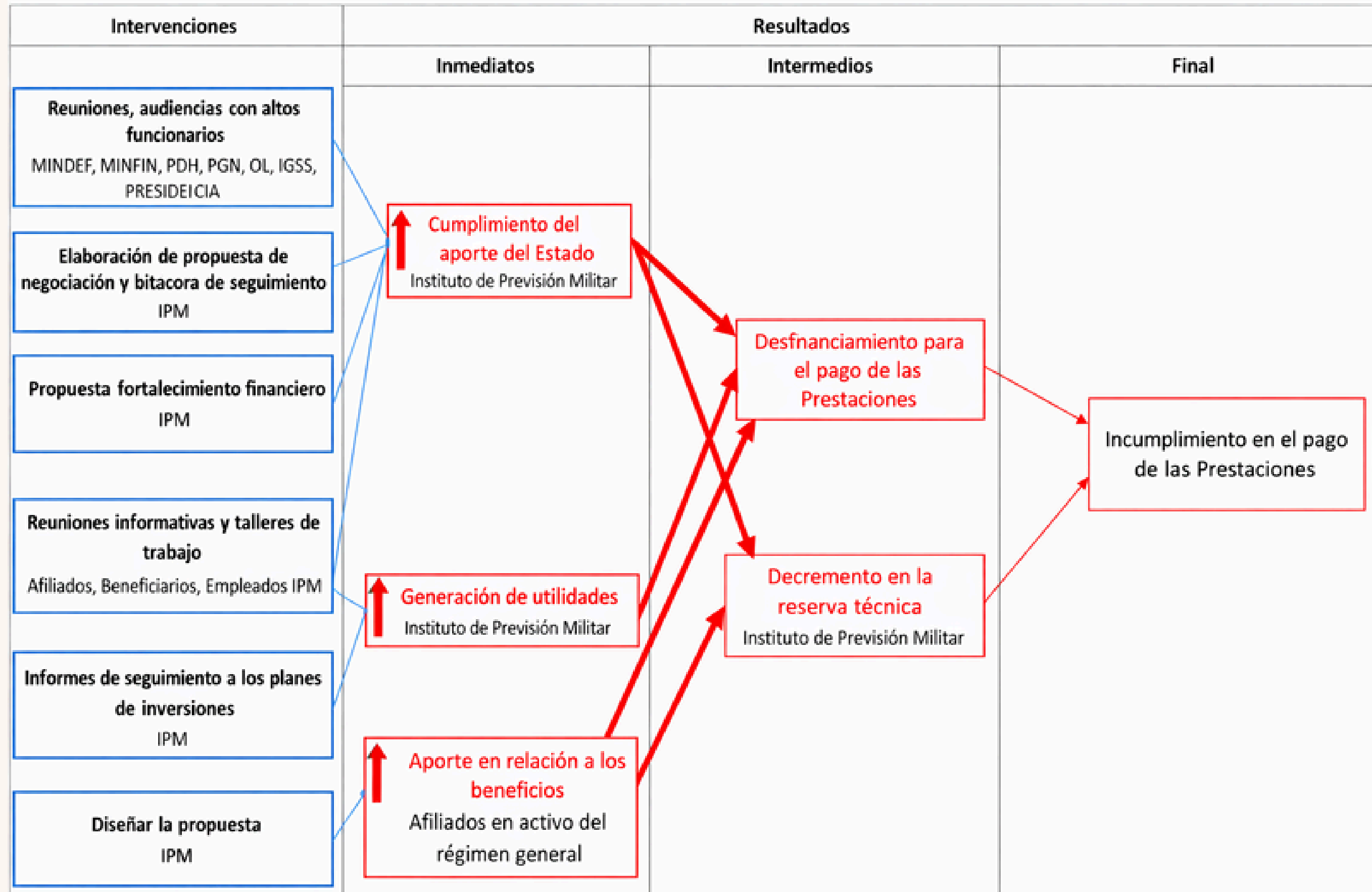
Incremento de pagos de jubilaciones y prestaciones: A lo largo de los años, ha habido un importante aumento en los pagos de jubilaciones y prestaciones, lo cual ha incrementado la presión financiera sobre la entidad.



# Modelo Prescriptivo



# Modelo Lógico



# RESULTADOS INMEDIATOS

A partir de 2026, se ha mantenido un cumplimiento del 100% de aporte financiero al Régimen de Previsión Militar por parte del Estado de Guatemala conforme lo establecido a la Ley Orgánica del IPM. (De 100% de 2024" Al 100% a partir del 2026)

A partir de 2026, se ha mantenido la generación de las utilidades del portafolio de inversiones en un 100% por parte del Instituto de Previsión Militar (De 100% de 2024 Al 100% a partir del 2026)

# RESULTADOS INTERMEDIOS

A partir de 2027, se ha nivelado en 100% los beneficios en relación a los aportes de los afiliados en activo al régimen general del Instituto de Previsión Militar (De 79% de 2024 Al 100% a partir del 2027).

Al 2029, se ha financiado al 100% el pago de las prestaciones con las fuentes de financiamiento del Régimen del Instituto de Previsión Militar. (De 89% de 2024" Al 100% del 2029).

# RESULTADO INSTITUCIONAL

Al 2032 se ha mantenido el cumplimiento al 100% del pago oportuno de las prestaciones a los afiliados y beneficiarios del Instituto de Previsión Militar. (De 100% de 2024 Al 100% del 2032).

# Indicadores de Resultado

Resultado	Nombre del Indicador	Magnitud del Indicador	Año Base de Medición	Formula de Calculo	Meta PEI
A partir de 2026, se ha mantenido un cumplimiento del 100% de aporte financiero al Régimen de Previsión Militar por parte del Estado de Guatemala conforme lo establecido a la Ley Orgánica del IPM. (De 100% de 2024" Al 100% a partir del 2026)	Porcentaje de Cumplimiento de aportes del Estado	100%	2024	Aportes del Estado Entregados/Aportes del Estado Solicitados	100% anual
A partir de 2026, se ha mantenido la generación de las utilidades del portafolio de inversiones en un 100% por parte del Instituto de Previsión Militar (De 100%" de 2024 Al 100% a partir del 2026)	Porcentaje de Cumplimiento de las Utilidades que genera el IPM	%+	2024	((Utilidades Año en curso/Utilidades Año anterior) -1)*100	%+ anual
A partir de 2027, se ha nivelado en 100% los beneficios en relación a los aportes de los afiliados en activo al régimen general del Instituto de Previsión Militar (De 79% de 2024 Al 100% a partir del 2027).	Porcentaje de equiparación de los beneficios en relación a los aportes	100%	2024	(Aportes Recibidos/Beneficios Otorgados) -1)	100% anual
Al 2029, se ha financiado al 100% el pago de las prestaciones con las fuentes de financiamiento del Régimen del Instituto de Previsión Militar. (De 89% de 2024" Al 100% del 2029).	Porcentaje de financiamiento del pago de prestaciones	100%	2024	(Pagos Otorgados/Ingresos Recibidos)*100	100% anual
Al 2032 se ha mantenido el cumplimiento al 100% del pago oportuno de las prestaciones a los afiliados y beneficiarios del Instituto de Previsión Militar. (De 100% de 2024 Al 100% del 2032).	Porcentaje del pago de prestaciones	100%	2024	(Prestaciones Pagadas/Prestaciones Programadas)	100% anual

## 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.



# Nuestros valores

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.



01

### 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.



02

### 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

03

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



04

## 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

05

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



## Comprensión

06

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





## Ética

07

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

08

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.



# Análisis FODA

## 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

## Oportunidades

- Creación de alianzas estratégicas interinstitucionales con el sector público y privado para el apoyo técnico y financiero nacional
- Creación de alianzas estratégicas con el sector público y privado para el apoyo técnico y financiero internacional
- Regionalizar los servicios que entregan la institución a los afiliados y beneficiarios
- Que las participaciones accionarias de IPM logren producir el máximo rendimiento

## 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
- Que los cambios constantes de los gerentes del IPM, provoquen la falta de seguimiento y cumplimiento de las acciones institucionales previamente definidas
- Inestabilidad política gubernamental
- 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

## ESTRATEGIAS FO



Utilizar los equipos de planificación para identificar posibles socios estratégicos en los sectores público y privado, tanto a nivel nacional como internacional. Estos equipos pueden diseñar propuestas y proyectos colaborativos que presenten ventajas para ambas partes, destacando el apoyo técnico y financiero que pueden brindar las alianzas. Además, se puede realizar un análisis de sinergias para asegurar que cada alianza esté alineada con los objetivos estratégicos del IPM.



Aprovechar la solidez normativa de la institución para generar confianza y credibilidad en posibles alianzas estratégicas.



Definir prioridades geográficas y sectoriales para los servicios que brinda el IPM ajustando las metas y acciones a corto y mediano plazo.



Fortalecer el portafolio de inversiones mediante alianzas con expertos financieros del sector privado, quienes podrían aportar conocimiento especializado para optimizar las inversiones y generar un mayor rendimiento de las participaciones accionarias. Explorar la diversificación de inversiones en mercados internacionales, aprovechando alianzas que ofrezcan acceso a nuevas oportunidades de inversión.

## ESTRATEGIAS DO



Establecer alianzas con instituciones públicas y privadas especializadas en asesoría jurídica y gobernanza corporativa para actualizar la Ley Orgánica y las normativas internas. Estas alianzas pueden proporcionar asistencia técnica, Gestión financiera (incluyendo las participaciones accionarias), Atención y servicio a los afiliados, Descentralización/regionalización de servicios, Automatización de procesos y simplificación de trámites y Eficiencia en el uso de bienes inmuebles.



Colaborar con instituciones que han implementado sistemas de gestión más eficientes, aprendiendo de sus experiencias y adaptando sus prácticas al IPM.



Implementar un plan de expansión que aproveche la regionalización de los servicios, utilizando alianzas con gobiernos locales, para crear oficinas satélites o centros de atención regional.



Establecer alianzas con instituciones financieras, contratar asesores externos con experiencia en la gestión de inversiones para optimizar el rendimiento de las participaciones accionarias.

# ESTRATEGIAS FA



Los equipos de planificación deben analizar las tendencias demográficas y económicas para desarrollar estrategias de captación y retención de afiliados activos. debe incluir la implementación de incentivos o beneficios adicionales que hagan más atractivo afiliarse al régimen.



Aprovechar la Ley Orgánica y normativas internas para establecer procedimientos claros que aseguren la continuidad de las políticas y proyectos institucionales, independientemente de los cambios de Gerentes.



Diversificar las inversiones para minimizar el impacto de la inestabilidad política y la crisis económica en el rendimiento del portafolio. Los equipos financieros del IPM deben evaluar constantemente los riesgos asociados con la política y la economía nacional y explorar oportunidades de inversión en mercados internacionales o en sectores que sean menos sensibles a los cambios políticos y económicos.



El Plan Estratégico continuará articulándose con los diversos planes institucionales del IPM, incorporando escenarios de planificación financiera ante posibles reducciones en el financiamiento proveniente del Estado. En ese contexto, se contemplará la identificación de fuentes alternativas de financiamiento, tales como el establecimiento de alianzas estratégicas con el sector privado y el desarrollo de proyectos que generen ingresos propios para la institución.



De acuerdo con la solidez jurídica que otorga la ley orgánica del IPM se debe negociar y exigir que se cumplan los compromisos del Estado con el IPM. Esto puede incluir la implementación de acciones legales o políticas para asegurar el cumplimiento del presupuesto asignado por ley. Además, podrías establecer alianzas estratégicas con actores clave del sector público para ejercer presión política y técnica con el fin de garantizar la asignación y el traslado oportuno de los recursos financieros.



La máxima autoridad debe permitir la creación de un equipo especializado en proyecciones actuariales y sostenibilidad a largo plazo. Este equipo podría trabajar en ajustar las políticas de pensiones para equilibrar las contribuciones y los beneficios de acuerdo con el aumento en la esperanza de vida de los afiliados pasivos, garantizando la sostenibilidad del sistema en el tiempo.



Los bienes inmuebles pueden convertirse en una fuente importante de ingresos adicionales para el IPM, especialmente en tiempos de crisis económica. Se pueden desarrollar estrategias para alquilar, vender o utilizar los inmuebles en proyectos productivos, como centros de servicios o incubadoras de negocios, lo cual no solo genera ingresos, sino que también puede diversificar las fuentes de financiamiento institucional.

## ESTRATEGIAS DA



Implementar la regionalización de los servicios a través de la creación de oficinas virtuales, plataformas en línea y servicios de atención móviles. El IPM puede aprovechar la tecnología para descentralizar sus servicios, ofreciendo a los afiliados la posibilidad de gestionar trámites y recibir atención sin necesidad de viajar.



La ley actualizada debe incluir mecanismos de rendición de cuentas periódica y metas que cada Gerente esté obligado a cumplir para garantizar la continuidad de los proyectos.



1) Contratación estratégica y formación continua.  
2) Dado el riesgo de inestabilidad gubernamental, la automatización puede reducir la dependencia del personal y optimizar el control de las participaciones accionarias. Se pueden implementar plataformas tecnológicas para el monitoreo automatizado de



1) Automatización y digitalización de los trámites.  
2) Realizar una revisión integral de los procedimientos administrativos actuales, identificando pasos innecesarios o redundantes.



1) Implementación de un sistema de donaciones y responsabilidad social empresarial.  
2) Optimización y priorización de recursos existentes.  
3) Digitalización y regionalización del programa social.  
4) La estrategia busca garantizar la continuidad de los servicios sociales del IPM incluso en condiciones de financiamiento reducido o tardío, generando un impacto positivo y sostenible en la atención a los beneficiarios a nivel nacional.



1) Se pueden explorar inversiones en sectores de bajo riesgo pero con retornos constantes.  
2) El IPM cuenta con bienes inmuebles de su propiedad que pueden ser aprovechados para generar ingresos adicionales.  
3) El IPM puede revisar su esquema de aportaciones y beneficios. Esto podría implicar ajustar las cotizaciones de los afiliados activos, aumentando progresivamente las aportaciones o estableciendo nuevos esquemas de contribuciones diferenciadas según los ingresos.  
4) Dado que la esperanza de vida de los afiliados en pasivo continúa aumentando, el IPM debe realizar proyecciones actuariales periódicas que tomen en cuenta los cambios en las expectativas de vida y ajusten las estrategias de inversión y financiamiento en consecuencia.



1) El IPM debe implementar un programa de formación continua basado en competencias clave que sean fundamentales para mejorar el rendimiento y la eficiencia operativa de los empleados.  
2) Alianzas con instituciones educativas y organismos especializados.

# Análisis de Actores

En el análisis realizado en el Instituto de Previsión Militar, se han identificado relaciones y alianzas con actores claves que permitirían al Instituto coordinarse tanto dentro del sector de Seguridad Social como con el Ministerio de la Defensa Nacional, al cual brinda atención.

Actualmente, el Instituto no cuenta con alianzas internacionales, pero se encuentra en proceso de establecer acercamientos con organizaciones relevantes en un futuro cercano. El objetivo es generar acuerdos que fortalezcan el sector de Seguridad Social y que beneficien a la población a la que el Instituto se dedica.



Se han identificado los actores que desempeñan roles clave en relación con el Instituto, cada uno de estos actores desempeña un papel significativo, por qué se les ha clasificado de esta manera, junto con otros aspectos relevantes que motivaron este análisis. Las categorías utilizadas o roles, según los formatos establecidos, son: **Facilitadores, Aliados, Neutros y Oponentes.**

Estas categorías permitirán una mejor comprensión de las relaciones y la colaboración en el contexto del Instituto de Previsión Militar.

El análisis de los actores implica determinar en qué aspectos pueden colaborar o en qué áreas pueden ejercer influencia. El Instituto ha identificado tres categorías de actores: políticos, técnicos y financieros, los cuales en algunos casos pueden estar involucrados en combinaciones de dos o más de estas categorías.

# Análisis de Actores

Entre los actores identificados como **Facilitadores** en el análisis, destacamos al Ministro de la Defensa Nacional, cuyo apoyo es crucial para una gestión efectiva del presupuesto, garantizando los recursos necesarios para el Instituto de Previsión Militar (IPM), el cual está incluido en el ámbito del Ministerio de la Defensa Nacional, a pesar de ser una entidad descentralizada. Además, desempeña un papel fundamental en la revisión y modificación de la Ley Constitutiva del Ejército, la Ley Orgánica del IPM y sus Reglamentos. Otras entidades *facilitadoras* importantes son el Ministerio de Finanzas Públicas y la Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia, quienes colaboran en la formulación del presupuesto asignado al IPM y brindan asesoría en los distintos 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 y Las Clases Pasivas del Estado quienes establecen las medidas de protección a la persona y a la familia, y vela por la estabilidad económica financiera de los regímenes de Previsión Social con el fin de que cumplan con los objetivos para los cuales fueron creados.



# Análisis de Actores

En el grupo de actores **Neutros** podemos utilizar nuestras herramientas para 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 de Guatemala, 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 Ministerio de Finanzas Públicas, gestionando el presupuesto con los techos requeridos por el IPM. Asociaciones de Jubilados del Instituto de Previsión Militar, haciendo concientización a los jubilados y pensionados del IPM, sobre la situación financiera, apoyando ante las entidades componentes en el traslado de fondos en forma oportuna.

# 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.



## 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.



Elaborado por la Unidad de Planificación



A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Plinio Jose Figueroa Molina'.

(F) \_\_\_\_\_  
Ingeniero Plinio Jose Figueroa Molina