

La Excelencia Institucional del Seguro Social en Guatemala:

Un camino hacia la transformación



FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

A partir del 2016, las acciones de asistencia técnica para el fortalecimiento institucional del Seguro Social se han venido desarrollando a través de la generación de diversos productos dirigidos a **fortalecer las capacidades de gestión en diversas áreas** del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social - IGSS, enfatizando la transferencia de dichas capacidades, dentro del marco del Proyecto de Adquisición de Medicamentos y fortalecimiento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (AMEDIGSS) en convenio con UNOPS.

1. TIMELINE COMPONENTE FORTALECIMIENTO

2017



- Actualización de lista de medicamentos y gestión integral de adquisiciones

2018



- Creación Dirección Terapéutica Central y Dirección Técnica de Logística

2019



- PEAT Material Médico Quirúrgico menor; Evaluación de la Implementación del PEAT 2017

2020



- Talleres Ciencia de Datos y PowerBI a 104 funcionarios IGSS
- Capacitación/certificación de evaluación de tecnologías sanitarias (DTC)
- Desarrollo de 12 aplicaciones ICT para el IGSS
- Desarrollo de metodología (IGSS-UNOPS) para la mejora de las adquisiciones de medicamentos de registro único

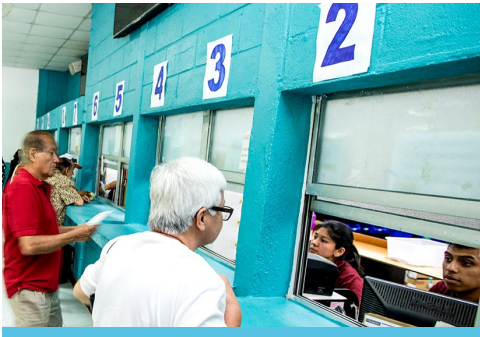
2021



- Transición hacia Excelencia Institucional
- Cadena de Valor del IGSS
- Metodología de gestión de procesos
- Implementación Arquitectura Institucional IGSS

2. EL PUNTO DE PARTIDA: DIAGNÓSTICO PEAT

La Evaluación de Eficiencia en contrataciones y Cadena de Abastecimiento-PEAT surge de la decisión de la Junta Directiva y la Gerencia del IGSS de introducir las modificaciones necesarias dentro de la entidad a fin de **asegurar la mayor eficiencia, transparencia y eficacia** en el gasto, con el fin último de **asegurar la calidad de los servicios a los afiliados al IGSS**.



El PEAT contribuye a **alcanzar la visión a mediano plazo del Instituto para alcanzar estándares de clase mundial**. En referencia a los impactos, el PEAT plantea recomendaciones para el mejoramiento de los temas de estrategia de la cadena de suministro, previsión y planificación, evaluación y adjudicación de ofertas, evaluación de precios de medicamentos, supervisión y gestión de contratos, logística de suministros y almacenamiento, sistema de gestión de bodega y farmacia, gestión de pagos y contratos, uso y descarte de productos de desecho, instalaciones, servicios y equipos; área de informática, planificación y seguimiento de proyectos, automatización de procesos, microinformática, y área de infraestructuras.



a. Macromodelo de gestión integral

La propuesta del Macromodelo de Gestión Integral de las Adquisiciones del IGSS responde a la necesidad de contar con una adquisición eficiente de todos los bienes y servicios para prestar oportunamente los servicios de sus programas sustantivos a los afiliados y derechohabientes del Régimen de Seguridad Social, para esto debe tener **procesos eficientes y transparentes de adquisición y la participación integral de las diversas áreas que intervienen en los mismos**.

El Macromodelo de Gestión Integral de Adquisiciones consolida los medicamentos e insumos médicos y propone la centralización y consolidación de otros insumos que el Instituto adquiere como los tecnológicos y el material médico quirúrgico menor.

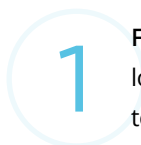


b. Pares ejecutivos

La realización del estudio PEAT permitió la identificación de los principales aspectos a fortalecer en el IGSS, y posteriormente establecer la Unidad de Gestión y los Pares Ejecutivos que impulsó y delineó el proceso de fortalecimiento del Instituto.

La figura de los Pares Ejecutivos fue una metodología que permitió al Seguro Social **fortalecer capacidades en las diferentes unidades de gestión en sintonía con los objetivos estratégicos y ejes temáticos dentro del Plan Estratégico Institucional (PEI)**. A través de una implementación técnica de transferencia de capacidades, se generó un nuevo conocimiento, que aplicado e institucionalizado, continuó desarrollando acciones, en coordinación con las contrapartes institucionales, orientadas a la implementación del Macromodelo de Gestión Integral de las Adquisiciones del IGSS en los diferentes procesos identificados.

A raíz de la integración de Pares Ejecutivos, y como parte del proceso de transformación del Instituto, se implementaron 3 iniciativas importantes:



Fortalecimiento de la gestión logística, a través del desarrollo de acciones orientadas a mejorar los procesos de distribución y almacenamiento, estimación de necesidades, desarrollo de fichas técnicas, y garantía de calidad.

2

Fortaleciendo el proceso de las adquisiciones a través de una **gestión basada en datos**, desarrollando herramientas de inteligencia de negocios para mejorar los procesos relacionados a la inteligencia de mercados del IGSS.

3

Desarrollo, en conjunto con las áreas claves del Instituto, de **estrategias para la adquisición de medicamentos** de registro único y metodologías para la integración de nuevas modalidades de compras en el IGSS (subasta electrónica inversa).



c. Unidad de gestión

La gestión de la cadena de suministros (Unidad de Gestión) busca una adquisición eficiente de todos los bienes y servicios para prestar oportunamente los servicios de sus programas sustantivos a los afiliados y derechohabientes del Régimen de Seguridad Social. La Unidad de Gestión responde a un procesos eficiente y transparente de adquisición y busca la participación integral de las diversas áreas que intervienen en los mismos, que coadyuve a una mejora continua y de calidad en los servicios del Instituto.

La Unidad, generó propuestas e instrumentos administrativos relacionados con la posibilidad y conveniencia de centralizar las adquisiciones de ciertos medicamentos, establecer nuevos convenios y mecanismos de provisión y mejorar la gestión logística. Bajo la metodología de “semaforización”, el Departamento de Cambio Institucional diseñó, desarrolló e implementó el Sistema de Monitoreo del Plan de Implementación del Macromodelo. **Se convirtió en un ente “catalizador y orientador a la eficiencia de las funciones actuales”;** y ha sido capaz de generar “propuestas e instrumentos administrativos” orientados a lograr cambios esperados.



3. LA EXCELENCIA INSTITUCIONAL: UN CAMINO BASADO EN LA INNOVACIÓN

En el 2019 EFQM realizó en el IGSS un análisis de los sistemas actuales de gestión, de calidad, ambiente gerencial y análisis de áreas de oportunidad en los procesos con el objetivo de priorizar procesos.

Como resultado de ese análisis, y siguiendo los esfuerzos hacia la transformación del Instituto por área se generó una estrategia de abordaje integral hacia la excelencia institucional, la cual se diseñó y comenzó a ejecutar (en una fase piloto) en 2020, enfocada en fomentar un cambio de cultura en el Instituto en cuanto a 3 aspectos principales : **la gestión por procesos, la gestión por datos y la orientación al servicio.**

Con este fin se replanteó la Cadena de Valor del IGSS desde la perspectiva del afiliado, derechohabiente y patrono. Dicha Cadena de Valor está integrada por 21 macroprocesos, divididos en tres categorías: 5 macroprocesos de Valor; 10 macroprocesos de soporte; 6 macroprocesos estratégicos.

En términos simples, los macroprocesos son el máximo nivel de escala para describir las piezas del engranaje de una organización a fin de delimitar las funciones necesarias dentro de ella, **asegurando que todo lo que se ejecute agregue verdaderamente valor para, en última instancia, los afiliados, derechohabientes y/o patronos.** Durante el periodo 2020-2021 se delimitan y describen cada uno de esos 21 macroprocesos a un siguiente nivel de detalle (nivel 1), y se detalla a nivel 2 y 3 identificando mejoras potenciales para los siguientes macroprocesos:



- Recaudación de las cuotas de patronos y afiliados
- Adquisiciones del Instituto
- Inversión para rendimiento de fondos institucionales
- Desarrollo e Innovación Institucional

Este enfoque permitirá eventualmente tener identificado de manera detallada procesos, estructura organizacional, datos, normativa, aplicaciones y plataforma tecnológica, en alineación con la estrategia de la institución: a esto se le llama **Arquitectura Institucional.**

Este proceso, como resultado, genera una cantidad considerable de documentación en forma de diagramas, catálogos, matrices, y texto, por lo que se generó una metodología y herramienta de Gestión Documental para el Instituto para su adecuado resguardo y preservación. El objetivo es poder contar con toda la información relativa a los 21 macroprocesos, **gestionándola de una manera amigable, rápida y eficiente, y que provea información sobre las capacidades del Instituto.** Esta serie de procesos consolidados se transforma, en turno, en la metodología para Arquitectar la Institución, desde una perspectiva **estratégica, organizacional y de procesos, así como de datos, aplicaciones, plataforma tecnológica, normativa y riesgos.**



METAMODELO
Enfoque integral de Arquitectura Institucional



“ Las organizaciones deberían estar más preocupadas por **descubrir continuamente su futuro**, que por estar defendiendo su pasado.

- DR. GARY HAMEL

