

PLAN ESTRATÉGICO 2008-2011

ESSALUD

El planeamiento estratégico consiste en determinar la dirección que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo, evitando de tal manera que la Entidad se concentre en aspectos que no contribuyan al logro de tales objetivos.

La formulación de esta orientación estratégica se desarrollará a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y la generación de objetivos y estrategias concordantes con la misión institucional.

I. Síntesis Metodológica

a. Marco Normativo

El desarrollo de la formulación estratégica se ha enmarcado dentro de la siguiente normatividad:

- Directiva para la Reformulación de los Planes Estratégicos Institucionales para el período 2004-2006 (Resolución Directoral N° 004-2003-EF/68.01)
- Directiva para la Formulación de los Planes Estratégicos Institucionales 2002-2006 (Resolución Ministerial N° 084-2001-EF-10)

b. Proceso de formulación

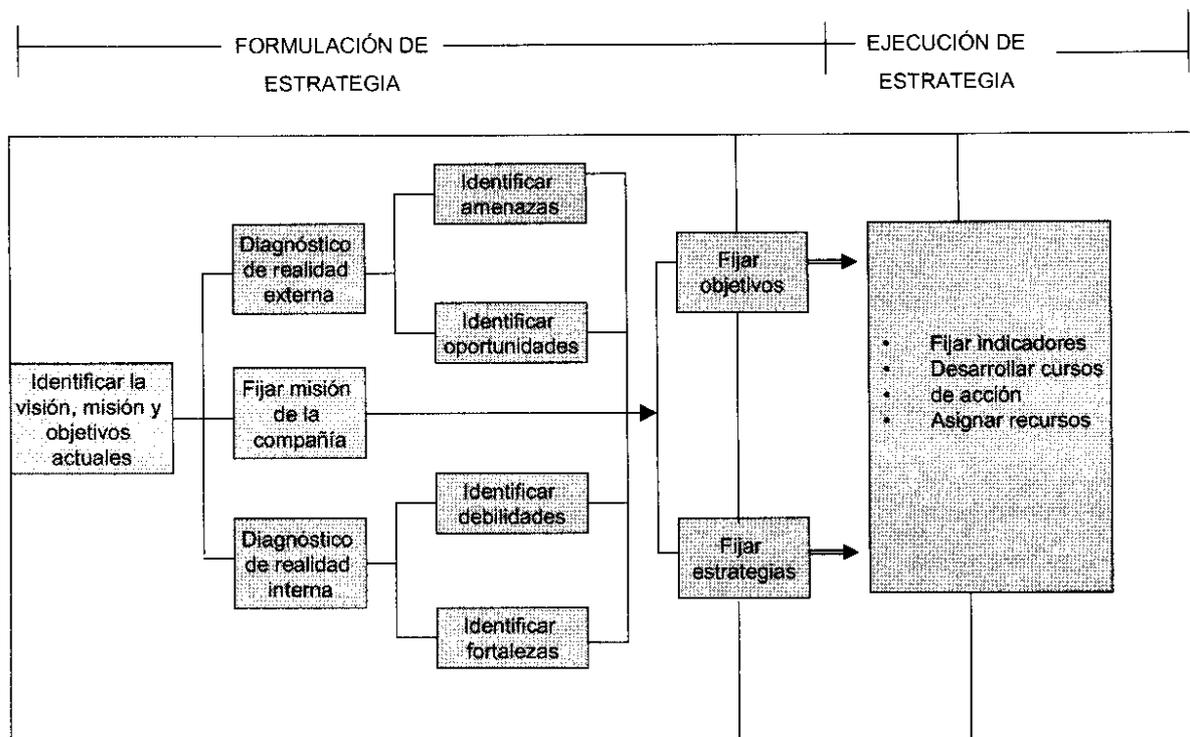
El desarrollo de la formulación estratégica se ha enmarcado dentro de la siguiente secuencia de actividades:

- La elaboración de la filosofía de la Institución, expresada en su declaración de **visión y misión**.
- El **análisis del entorno** o ambiente externo en el cual se desenvuelve la Institución, a fin de identificar las oportunidades y amenazas. El entorno puede ser subdividido en entorno general, referido a las tendencias globales de la sociedad; y el entorno específico, referido a las circunstancias particulares del sector, ámbito o segmento relevante para la organización.
- El **análisis de la realidad interna** de la Institución, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades. En términos generales, el análisis del ambiente operativo interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.
- La determinación de los **objetivos estratégicos y específicos** y la selección de **estrategias** y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralicen sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Estos cuatro elementos interactúan estática y dinámicamente. Así, el análisis de fortalezas y debilidades se realizan respecto de las oportunidades y

amenazas externas, y ambos componentes del diagnóstico adquieren sentido únicamente en relación a la misión y visión de la organización.

EL CICLO DE PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Metodología de Planeamiento Estratégico en el sector público por Daniel Medianero Burga 2003 y Directiva para la Formulación de los Planes Estratégicos Institucionales 2002-2006 (Resolución Ministerial N° 084-2001-EF-10)

Acorde a la metodología se ha desarrollado el análisis de la realidad externa e interna, lo cual se ha traducido en un conjunto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas desagregado por cada sistema relevante de la Entidad.

Sobre esa base, se han formulado 4 objetivos estratégicos que son transversales a toda la institución y sus sistemas institucionales, así como de realización en el mediano plazo y nos permitirán intervenir sobre los problemas más importantes de EsSalud. Por estas características, son los objetivos centrales de la institución en este período estratégico. Por otra parte, alineados a los objetivos estratégicos se han formulados 15 objetivos específicos los mismos que fueron sometidos a consideración de las Gerencias Centrales en reuniones ad hoc sobre el particular, estando actualmente consensuados con ellas.

En el marco de la propuesta de objetivos revisada, se generaron un conjunto de estrategias, todo lo cual se sometió nuevamente a consideración de las Gerencias Centrales para opinión. Con esta retroalimentación se ha procedido a una revisión final la misma que está contenida en el presente documento.

II. Propuesta de Plan Estratégico 2008-2011

II.1. CONSIDERACIONES PREVIAS

Los objetivos estratégicos son los cambios o efectos que debemos alcanzar en el mediano y largo plazo y que contribuirán al logro de la misión de ESSALUD.

En el diagrama presentado en la página siguiente se resume aquellos objetivos, priorizados y agrupados, por un lado, en objetivos estratégicos, que son los objetivos clave para el presente período estratégico, y por otro lado, en objetivos específicos.

Las estrategias, a su turno, son las acciones temporales y permanentes que se emprenderán para alcanzar los objetivos.

En el siguiente diagrama se muestran los cuatro objetivos estratégicos

1. Mejorar la atención al asegurado y el acceso a los servicios de salud
2. Mejorar la salud del asegurado orientado por prioridades sanitarias y el fortalecimiento del servicio con énfasis en la atención primaria
3. Implantar un nuevo modelo prestador-asegurador basado en la separación de los roles
4. Implantar una gestión por resultados y fortalecer los principales procesos de soporte

Por otro lado, en el diagrama, los 15 objetivos específicos se enmarcan dentro de cada uno de los objetivos estratégicos antes señalados.



RESULTADO:
Brindar atención con calidad, calidez y eficiencia para mantener saludables a nuestros asegurados

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:
Mejorar la atención al asegurado y el acceso a los servicios de salud

1.1 Disminuir la brecha entre oferta y demanda

1.2 Proveer bienes y servicios de manera oportuna y eficiente

1.3 Implantar y consolidar una Cultura de Atención al Asegurado

1.4 Fortalecer la infraestructura y el equipamiento

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:
Mejorar la salud del asegurado orientado por prioridades sanitarias y el fortalecimiento del servicio con énfasis en la atención primaria

2.1 Mejorar la salud del asegurado orientado por prioridades sanitarias

2.2 Fortalecer la oferta de servicios, garantizando la validez de la prestación, con énfasis en la atención primaria

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:
Implantar un nuevo modelo prestador-asegurador basado en la separación de los roles

3.1 Maximizar el uso de los recursos basado en la separación de roles

3.2 Fortalecer al asegurador financiador y gobernar los riesgos a su cargo

3.3 Ampliar la cobertura de aseguramiento

3.4 Desconcentrar la gestión

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:
Implantar una gestión por resultados y fortalecer los principales procesos de soporte

4.1 Implantar una gestión por resultados e indicadores

4.2 Gobernar los costos, tanto del prestador como del asegurador-financiador

4.3 Mejorar los ingresos y proteger el fondo del seguro social

4.4 Potenciar el recurso humano para mejorar el Servicio

4.5 Mejorar los Sistemas de Información



II.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESPECÍFICOS Y ESTRATEGIAS

La misión que a su vez consolida la perspectiva de resultado según el mapa estratégico se sintetiza en: *“Somos un seguro social de salud que brinda una atención integral con calidad, calidez y eficiencia para mantener saludables a nuestros asegurados.”*

A su turno, la nueva propuesta de visión se formula: *“Hacia un servicio centrado en el asegurado que supere sus expectativas y mejore su bienestar”.*

En ese marco se resume en esta sección los objetivos estratégico, los objetivos específicos y las estrategias delineados.

Objetivo Estratégico 1: Mejorar la atención al asegurado y el acceso a los servicios de salud

El mismo que se compone de los siguientes objetivos específicos:

- 1.1 Disminuir la brecha entre la oferta y la demanda
- 1.2 Proveer de bienes y servicios oportuna y adecuadamente a los asegurados
- 1.3 Implantar y consolidar una Cultura de Atención al Asegurado
- 1.4 Fortalecer la infraestructura y el equipamiento

Objetivo Estratégico 2: Mejorar la salud del asegurado orientado por prioridades sanitarias y el fortalecimiento del servicio con énfasis en la atención primaria

El cual tiene los siguientes objetivos específicos:

- 2.1 Mejorar la salud del asegurado orientados por prioridades sanitarias
- 2.2 Fortalecer la oferta de servicios, garantizando la validez de la prestación, con énfasis en la atención primaria

Objetivo Estratégico 3: Implantar un nuevo modelo prestador-asegurador basado en la separación de los roles

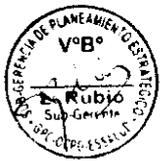
El que comprende los objetivos específicos siguientes:

- 3.1 Maximizar el uso de los recursos basado en la separación de roles
- 3.2 Fortalecer al asegurador-financiador y gobernar los riesgos a su cargo
- 3.3 Ampliar la cobertura de aseguramiento
- 3.4 Desconcentrar la gestión

Objetivo Estratégico 4: Implantar una gestión por resultados y fortalecer los principales procesos de soporte

El cual posee como objetivos específicos:

- 4.1 Implantar una Gestión por resultados e indicadores
- 4.2 Gobernar los costos tanto del prestador como del asegurador-financiador
- 4.3 Mejorar los ingresos y proteger el fondo del seguro social
- 4.4 Potenciar el recurso humano para mejorar el servicio
- 4.5 Mejorar los Sistemas de Información



OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y ESTRATEGIAS

1.1 Disminuir la brecha entre la oferta y la demanda

Desarrollar acciones sobre la oferta y la demanda de prestaciones, que permitan facilitar el acceso oportuno del asegurado a los servicios.

Estrategias

- a) Optimizar el uso recursos humanos (p.e. programación y su cumplimiento, cargas de trabajo, definición de estándares) y los procesos de atención (p.e. programación de cirugías según riesgo de muerte o discapacidad de la patología).
- b) Desarrollar programas específicos para reducir la brecha del acceso a los servicios (p.e. embalse quirúrgico, diferimiento de citas para consulta, congestión en emergencias).
- c) Articular la oferta en sus diversas modalidades de atención a nivel nacional para reducir la brecha.
- d) Fortalecer la capacidad resolutive de las macro regiones de referencia dotándolas de los recursos necesarios para que se deriven los casos fuera de la macro región sólo si es necesario.

1.2 Proveer de bienes y servicios oportuna y adecuadamente a los asegurados

Mejorar la provisión de bienes y servicios al usuario (interno y externo) a través de la optimización de la cadena de suministros mejorando los procesos logísticos de programación, adquisición y distribución que permitan lograr un abastecimiento oportuno, de calidad y en la cantidad requerida.

Estrategias

- a) Generar una programación, oportuna y precisa, acorde a necesidades de consumo – en especial de los bienes estratégicos – e integración fluida de los distintos actores del proceso.
- b) Establecer especificaciones acorde a necesidades y en forma oportuna.
- c) Integrar gestión de existencias entre los distintos niveles y unidades operativas.
- d) Desarrollar acciones, de alcance interno e inclusive externo, que permitan agilizar los procesos de adquisiciones, así como establecer esquemas de monitoreo de cumplimiento de planes de compras.
- e) Fortalecer la redistribución de existencias de bienes estratégicos entre las redes asistenciales.
- f) Desarrollar sistema de información que permita identificar el consumo de bienes estratégicos por paciente.
- g) Fortalecer las capacidades de los gestores de red respecto al manejo del sistema logístico.

1.3 Implantar y consolidar una Cultura de Atención al Asegurado

Promover un cambio de actitud, cuya influencia positiva en el desempeño del personal haga posible, de manera sostenible en el tiempo, la mejora de la atención y el trato que recibe el asegurado.



Estrategias

- a) Desarrollar y aplicar programas de capacitación, motivación y evaluación que pongan al asegurado como el eje de la atención con trato amable, puntualidad, información adecuada y otros.
- b) Desarrollar e instaurar una política institucional de reconocimiento al personal que destaque por su buen trato y atención al asegurado.

1.4 Fortalecer la infraestructura y equipamiento

Realizar inversiones en infraestructura y equipamiento para disminuir la brecha estructural entre la oferta y la demanda de las prestaciones.

Estrategias

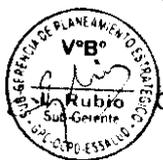
- a) Evaluar la infraestructura actual y optimizar su uso en función a las necesidades y criterio de costo-efectividad.
- b) Ejecutar inversiones para el incremento de la infraestructura prestacional y de equipamiento
- c) Utilizar los diversos mecanismos aplicables (p.ej.: Asociaciones Público Privadas).
- d) Potenciar las acciones de mantenimiento integral de infraestructura y equipamiento.

2.1 Mejorar la salud del asegurado orientados por prioridades sanitarias

Elevar los niveles de salud de la población asegurada, sobre la base del establecimiento de prioridades y fijación de metas sanitarias de mediano y largo plazo y el desarrollo de acciones con énfasis en actividades promocionales y preventivas.

Estrategias

- a) Diseñar e implantar un plan de salud orientado por prioridades sanitarias fijando metas de salud de mediano y largo plazo con un despliegue a nivel de todas las redes. Las prioridades deben guiar el desarrollo de las acciones tanto en el ámbito preventivo-promocional como en el campo curativo-rehabilitador, lo cual no implica descuidar la adecuada atención del resto de patologías.
- b) Consolidar el sistema de inteligencia sanitaria como base para recopilar, organizar, analizar y monitorear la información estratégica de salud.
- c) Fortalecer la promoción de la salud fomentando estilos de vida saludables, promoviendo la educación sanitaria al asegurado para el autocuidado y propiciando su organización para mantenerse saludable.
- d) Desarrollar acciones de prevención primaria sobre los principales factores de riesgo.
- e) Promover medidas de prevención secundaria orientadas a la detección y control temprano de enfermedades.
- f) En la fase curativa, promover el diagnóstico y tratamiento oportuno y adecuado.
- g) Desarrollar acciones con enfoque amplio de la discapacidad, rehabilitar temprana y oportunamente al asegurado para su reinserción social y mejora de su calidad de vida. Promover la rehabilitación basada en comunidad.



2.2 Fortalecer la oferta de servicios, garantizando la validez de la prestación, con énfasis en la atención primaria

Modificar el eje de prioridad en el que se presta la atención de salud de un esquema curativo a un esquema centrado en el cuidado de la salud soportado en la atención primaria.

Estrategias

- a) Expandir la cobertura de atención primaria utilizando tanto oferta propia como de terceros y/u otros mecanismos disponibles.
- b) Propender a un manejo balanceado de las inversiones y dotación de recursos entre la atención especializada y la atención primaria con énfasis en ésta última.
- c) Implantar la cartera de servicios de atención primaria y establecer paquetes esenciales de salud por etapas de la vida.
- d) Optimizar la articulación de la oferta sobre la base de una orientación territorial y niveles de complejidad.
- e) Desarrollar los vínculos entre la oferta propia y la comunidad y sus organizaciones para potenciar las acciones en salud. Asimismo, establecer alianzas estratégicos y/o nexos para incidir sobre los determinantes de la salud (p.e. saneamiento básico).
- f) Optimizar la organización de los servicios de salud para que articule de una manera eficiente y eficaz los diferentes componentes de la atención (hospitalización, consulta ambulatoria, emergencia, pre-hospitalización, etc).
- g) Estandarizar actividades prestacionales relacionadas al proceso de atención para mejorar la eficiencia y calidad del servicio.
- h) Desarrollar acciones para que los centros asistenciales brinden atenciones de salud que cumplen con los estándares y criterios preestablecidos por el asegurador en el ámbito médico administrativo (prestación válida).
- i) Generar competencias de gestión y operativas, en el prestador, para un óptimo desempeño.
- j) Incrementar la cobertura prestacional a través de la utilización de oferta instalada de terceros.
- k) Impulsar el desarrollo y sostenibilidad de las prestaciones sociales diversificando y ampliando sus servicios a nuevos grupos vulnerables.

3.1 Maximizar el uso de recursos basado en la separación de roles

Definir e implantar las funciones y responsabilidades que debe asumir tanto el asegurador como el prestador así como los esquemas de interrelación entre ellos que introduzcan arreglos que fomenten la eficacia, eficiencia y la rendición de cuentas por parte del prestador, a través de mecanismos de medición de resultados.

Estrategias

- a) Definir e implantar los ámbitos de acción tanto del asegurador-financiado como del prestador, así como el modelo de interrelación entre ambos.
- b) Diseñar e implantar las interrelaciones entre los roles que comprenderán entre otros los planes de seguros, las metas sanitarias, gestión y



producción, los mecanismos de pago y los esquemas de control y auditoría a utilizar.

- c) Definir y aplicar mecanismos de pago que fomenten la eficacia, eficiencia y rendición de cuentas del prestador.
- d) Diseñar e implantar el esquema de presupuesto y gestión financiera concordantes con la interrelación definida entre los roles.

3.2 Fortalecer al asegurador-financiador y gobernar los riesgos a su cargo

Gestionar activamente los riesgos a cargo del asegurador-financiador para mantener las ocurrencias en niveles técnicos. Asimismo, se debe fortalecer sus procesos, capacidades y recursos .

Estrategias

- a) Establecer mecanismos de identificación de riesgos, a cargo del asegurador-financiador, cuantificación de su impacto y probabilidad de ocurrencia, así como desarrollar opciones y acciones para evitar, transferir y/o mitigar los riesgos.
- b) Diseñar e implantar acciones preventivas (control interno) y de control posterior para reducir los riesgos de suplantación, filtración, selección adversa y riesgo moral.
- c) Establecer elementos para controlar el pago de las prestaciones. Así como, mecanismos de auditoría de la calidad de las prestaciones.
- d) Desarrollar capacidades para realizar, oportunamente y en las dimensiones necesarias: el análisis de riesgo de salud de la población, la evaluación de la siniestralidad y el cálculo actuarial .
- e) Desarrollar procesos de negocio orientados a la gestión por productos de seguro
- f) Fortalecer los procesos administrativos de seguros (registro, adscripción, acreditación), sobre la base de un sistema único, integrado y válido de registro y acreditación, así como un sistema georreferenciado de registro y adscripción.

3.3 Ampliar cobertura de aseguramiento

Incorporar segmentos de la población económicamente activa actualmente no atendidos bajo el criterio de viabilidad técnico económica.

Estrategias

- a) Desarrollar acciones político – legales para garantizar un marco adecuado para la ampliación de cobertura financieramente sostenible.
- b) Ampliar la oferta de planes de seguro con énfasis en afiliación colectiva (para grupos poblacionales y/o empresas) y con productos diferenciados.

3.4 Desconcentrar la gestión

Transferir la autonomía necesaria a los Órganos Desconcentrados, como medio eficaz para asegurar una mejor distribución de los recursos y estimular una mejor prestación de sus servicios asistenciales. Esta autonomía irá



acompañada de transferencia de responsabilidad por los resultados tanto operativos como financieros.

Estrategias

- a) Desburocratizar las actuales relaciones entre los órganos centrales y desconcentrados.
- b) Dar autonomía a la gestión de los Órganos Desconcentrados transfiriendo las funciones y responsabilidades, así como los recursos necesarios.
- c) Generar una articulación clara y simple entre los Órganos Centrales y los Órganos Desconcentrados basados en lineamientos y normativa corporativa, en el establecimiento de acuerdos entre ambos tipos de Órganos y la fijación de mecanismos de control institucionales.
- d) Preparar los cuadros de gestión y de soporte y fortalecer el control de gestión para asumir las nuevas responsabilidades

4.1 Implantar una Gestión por resultados e Indicadores

Gestionar los órganos sobre la base de fijación de metas y evaluación del cumplimiento de las mismas. Asimismo, realizar monitoreo periódico de los resultados a través de indicadores clave.

Estrategias

- a) Establecer un sistema de gestión estructurado en base a la consecución de metas de corto, mediano y largo plazo, desplegado corporativamente y en los diferentes niveles. La medición de metas debe realizarse sobre la base de un conjunto de indicadores representativos de recursos, procesos y resultados.
- b) El sistema de gestión debe articular los objetivos con los recursos necesarios para su consecución (presupuesto, recursos humanos, logístico y similares).
- c) Los gestores preverán y agenciarán los recursos y desarrollarán las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas.
- d) Diseñar y aplicar un sistema de control y monitoreo de los indicadores para una inmediata retroalimentación a los decisores.
- e) Realizar evaluaciones periódicas de desempeño de los gestores sobre la base de los resultados conseguidos.

4.2 Gobernar los costos, tanto del prestador como del asegurador-financiado

Mejorar el uso de los recursos incorporando la gestión de costos como elemento clave de la administración de las unidades operativas y soportado en un sólido sistema de costos.

Estrategias

- a) Desarrollar un sistema de costos hospitalarios que permita relevar la información de salud, administrativa, y financiera hasta el nivel de cuenta individual, costos por paciente y por patología y permita al gestor asignar eficientemente recursos y controlar los costos. Este sistema debe ser



soportado por software informático que cubra estos requerimientos y que permita discriminar los costos por distintas dimensiones relevantes.

- b) Desplegar el gobierno y control de costos a todos los niveles y unidades operativas de la institución para que sirva como herramienta de gestión.
- c) Integrar los costos como sustento de los mecanismos de pago que se definan entre prestador y asegurador
- d) Identificar y controlar prestaciones de salud de alto costo, así como fomentar las intervenciones costo-efectivas.

4.3 Mejorar los ingresos y proteger el fondo del seguro social

Incrementar sostenidamente la recaudación y la recuperación de la deuda. Asimismo, desarrollar acciones que protejan el fondo del seguro social de cualquier intervención externa, así como, establecer mecanismos internos para mantener un equilibrio financiero sostenido.

Estrategias

- a) Incrementar la recaudación desarrollando acciones político – legales que permitan fijar metas de recaudación a la SUNAT a través de la ampliación de la base tributaria, reducción sostenida de la morosidad, fiscalización permanente, recuperación de deuda y mejora de la provisión de información a EsSalud.
- b) Implementar mecanismos para mejorar las cobranzas de las deudas no tributarias y de terceros.
- c) Fortalecer la utilización de excedentes financieros para generar mayores ingresos
- d) Desarrollar acciones permanentes en el ámbito político – legal y comunicacional que permitan proteger al fondo de salud de la incorporación de segmentos y beneficios sin sustento técnico – económico, así como una reducción de la aportación. Asimismo, se debe fortalecer las capacidades internas para responder oportunamente a propuestas antitécnicas.
- e) Promover acciones político – legales para que el fondo del seguro social no se vea afectado por el pago de pensiones.
- f) Propender a un sostenimiento financiero equilibrado desarrollando mecanismos eficientes de transferencia de recursos a las unidades operativas y ejecutando acciones de control de gasto.

4.4 Potenciar al personal para mejorar el servicio

Desarrollar las habilidades, aptitudes y actitudes del personal orientados a impulsar y dar soporte a las líneas de acción de la institución y estimular a los colaboradores estableciendo mecanismos que fomenten la obtención de logros o cumplimiento de metas. Asimismo, promover un ambiente laboral que permita al trabajador un desarrollo profesional y personal.

Estrategias

- a) Reforzar el recurso humano con una visión de soporte al cumplimiento de objetivos institucionales y desarrollo del trabajador.



- b) Sentar las bases para la gestión por competencias de los trabajadores que comprenda el relevamiento de las mismas, la definición de perfiles, el establecimiento de líneas de carrera y un sistema de compensaciones.
- c) Reforzar y potenciar aptitudes y actitudes a través de un sistema de capacitación y el establecimiento de mecanismos de estímulo.
- d) Propender al desarrollo de incentivos laborales relacionados al cumplimiento de metas y compromisos asumidos orientados a la mejora en el servicio al asegurado.
- e) Incrementar las acciones en el ámbito de bienestar y desarrollo de personal dotándolo de los recursos adecuados.
- f) Fortalecer la gestión y los procesos de personal con el apoyo de un nuevo soporte tecnológico.

4.5 Mejorar los Sistemas de Información

Dotar a las funciones de aseguramiento/financiamiento, prestación de servicios y administrativos de sistemas informáticos y telecomunicaciones articulados e idóneos; que les permita fortalecer la capacidad de ejecución de sus procesos al servicio del asegurado, así como el control y seguimiento de su gestión.

Estrategias

- a) Renovar y ampliar la informatización de los procesos prestacionales y de aseguramiento debidamente articulados entre sí y siguiendo estándares internacionales.
- b) Integrar los procesos de recursos humanos y procesos financieros y logísticos, que actualmente operan aislados, a un sistema informático de soporte administrativo – financiero articulado entre sí y con los procesos de línea.
- c) Aprovechar tecnologías emergentes para soportar servicios innovadores en beneficio del asegurado.
- d) Aprovechar las nuevas tecnologías de comunicación para potenciar e integrar las distintas unidades operativas y central de la Entidad.

III. PLAN ESTRATÉGICO DE INVERSIONES

Concordante con el Objetivo 1.4 “Fortalecer la infraestructura y equipamiento necesario” y las estrategias allí contempladas se adjunta como Anexo 1 el Plan Estratégico de Inversiones – Proyectos bajo la modalidad Asociación Público Privadas (APP) acorde a lo estipulado en el Decreto Supremo N° 025-2007-TR.

