

# MAPA DE MACROPROCESOS ESSALUD



SEGURO SOCIAL DE SALUD – ESSALUD

**Gerencia Central de Planeamiento y Presupuesto  
Gerencia de Organización y Procesos  
Sub Gerencia de Procesos**

**2019**

---

## INDICE

Introducción	3
1. Objetivo	4
2. Finalidad	4
3. Alcance	4
4. Base Legal	4
5. Responsabilidad	5
6. Definiciones	5
7. Marco Conceptual	8
7.1. Cadena de Valor	8
7.2. Mapa de Procesos	10
7.3. Diagrama Vista Horizontal	11
7.4. Clasificación de los Macroprocesos	13
7.5. Marco Estratégico	15
7.6. Alineamiento de los Macroprocesos a los Objetivos Estratégicos	16
7.7. Matriz Cliente Producto	18
8. Disposiciones Específicas	21
8.1. Gestión de Planeamiento Estratégico	21
8.2. Gestión de Modernización	22
8.3. Gestión de Riesgos	23
8.4. Gestión de Calidad	24
8.5. Gestión de Imagen Institucional	25
8.6. Control Interno	26
8.7. Gestión de Aseguramiento de Salud	27
8.8. Prestaciones de Salud	29
8.9. Prestaciones Sociales	31
8.10. Prestaciones Económicas	33
8.11. Gestión Logística	35
8.12. Gestión Financiera	36
8.13. Gestión de Capital Humano	38
8.14. Gestión Jurídica	40
8.15. Gestión Documental	42
8.16. Gestión de Seguridad Integral	43
8.17. Gestión de Tecnología de Información	45
8.18. Gestión de Proyectos de Inversión	46
9. Matriz de Asignación de Responsabilidades	48
10. Diagrama Causa y Efecto –Identificación de Riesgos	50

---

## INTRODUCCIÓN

La Gestión por Procesos en la Administración Pública permite alcanzar los objetivos propuestos, así como alcanzar resultados de una manera eficiente, al hacer que las personas, los recursos disponibles, la estructura orgánica, soportada por una plataforma tecnológica trabajen de forma integrada, lo cual conlleva a la optimización; es decir, que los procesos se realicen de manera transversal para alcanzar las metas propuesta en el PEI y POI de la entidad.

Mediante Decreto Legislativo N° 1446 que modifica la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, se establece que el proceso de modernización de la gestión del Estado se sustenta en las siguientes acciones:

- a. Mejorar la calidad de la prestación de bienes y servicios,
- b. Concertación con la participación de la sociedad civil y las fuerzas políticas,
- c. Descentralización y la gradual transferencia de funciones,
- d. Mayor eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos,
- e. Revalorización de la Carrera Pública,
- f. Institucionalización de la evaluación de la gestión por resultados,
- g. Regulación de las relaciones intersectoriales;
- h. Promover y mejorar la calidad en las regulaciones en el ámbito de competencia.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada mediante el DS N° 004-2013-PCM, establece 5 pilares, siendo el tercer pilar la Gestión por Procesos y Simplificación Administrativa, la cual pretende que los bienes y servicios públicos realizados por las entidades públicas generen una gestión por resultados óptima para el ciudadano.

La gestión por procesos permite analizar con detalle las actividades que realiza una entidad, implantando las condiciones para la mejora continua y de calidad, logrando de esta forma la satisfacción de ciudadanos y asegurados de ESSALUD. Mientras que, la mejora continua de los procesos y simplificación administrativa, reduce el tiempo y costos permitiendo una mejor distribución de los recursos económicos, financiero y de personal.

En base a lo dispuesto por la Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministro – PCM y SUSALUD, en gestión por procesos, se ha identificado y establecido el mapa de Macroprocesos de la institución, estructurando los procesos misionales en cuatro grandes grupos: Gestión de Aseguramiento en Salud, Prestaciones de Salud, Prestaciones Sociales y Prestaciones Económicas.

Los Macroprocesos presentados constituyen la versión actualizada a la aprobada con Resolución N° 127 - GG-ESSALUD-2016 y se encuentran alineados a los objetivos y estrategias de EsSalud al 2021, así como a lo dispuesto en la Directiva de Gerencia General N° 04-GCPP-ESSALUD-2019 “Directiva para la Implementación de la Gestión por Procesos del Seguro Social de Salud – ESSALUD”, aprobada mediante Resolución de Gerencia General N° 227-GG-ESSALUD-2019.

El Mapa de Macroprocesos del Seguro Social de Salud- ESSALUD, comprende:

- Una representación gráfica de los procesos de EsSalud, en el cual se visualizan los Macroprocesos estratégicos, misionales y de soporte; así como su interrelación.
- Descripción de los Macroprocesos, los cuales permiten definir el detalle de cada macroproceso, y servirá de marco de referencia para su correspondiente desagregación a través de los Manuales de Procesos y Procedimientos.

## 1. OBJETIVO

Establecer los Macroprocesos de ESSALUD, indicando las entradas y salidas de los procesos Estratégicos, Misionales y de Soporte que orienten y proporcionen criterios técnicos uniformes que faciliten la implementación de la gestión por procesos y que, asimismo, permita el cumplimiento de los objetivos del PEI de la entidad.

## 2. FINALIDAD

Lograr que a través de una gestión por procesos se contribuya a brindar servicios de calidad a los asegurados y ciudadanos a fin de satisfacer las necesidades y expectativas, propiciando la eficiencia y eficacia en la gestión institucional.

## 3. ALCANCE

El presente documento es de aplicación y cumplimiento obligatorio por los Órganos Centrales, Desconcentrados, Prestadores Nacionales y Asistenciales que conforman el Seguro Social de Salud - ESSALUD, así como a todas las personas que, bajo cualquier modalidad, se encuentren vinculadas a los procesos y objetivos estratégicos de ESSALUD.

## 4. BASE LEGAL

El contenido y alcance del Mapa de Macroprocesos se fundamenta en la siguiente base legal:

- 4.1. Ley N° 26790, Ley de Modernización y modificatorias de la Seguridad Social en Salud, y Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 009-97-SA. y sus modificatorias.
- 4.2. Ley N° 27056, Ley de Creación del Seguro Social de Salud (ESSALUD) y sus modificatorias (ESSALUD), y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 002-99-TR, y sus modificatorias.
- 4.3. Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, y sus modificatorias, y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 030-2002-PCM.
- 4.4. Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado y modificatorias.
- 4.5. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- 4.6. Decreto Supremo N° 054-2018-PCM. que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado y modificatorias.
- 4.7. Decreto Legislativo N° 1412, que aprueba la Ley de Gobierno Digital.
- 4.8. Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 003-2018-PCM/SEGDI que Modifica el artículo 4 de la Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 001-2017-PCM/SEGDI referente al Modelo de Gestión Documental.
- 4.9. Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 004-2018-PCM/SEGDI que aprueba los "Lineamientos del Líder de Gobierno Digital".
- 4.10. Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 005-2018-PCM/SEGDI que Aprueba los "Lineamientos para la formulación del Plan de Gobierno Digital".
- 4.11. Decreto Supremo N° 010-2016-SA, Disposiciones para las Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud Públicas
- 4.12. Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP que aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.
- 4.13. Documento orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- 4.14. Resolución Ministerial N° 119-2018 – PCM "Disponen la creación de un Comité de Gobierno Digital en cada entidad de la Administración Pública".
- 4.15. Resolución de Superintendencia N° 010-2014-SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD/CD. - Aprueban el "Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional en las Instituciones

Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud” y la “Guía para autoevaluación del Riesgo Operacional en las Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud”.

- 4.16. Texto actualizado y concordado del Reglamento de Organización y Funciones del Seguro Social de Salud (ESSALUD) aprobado por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 656-PE-ESSALUD-2014 y modificado por Resoluciones de Presidencia Ejecutiva N° 767-PE-ESSALUD-2015 y sus modificatorias.
- 4.17. Resolución de Gerencia General N° 1806–GG-ESSALUD-2017, que aprueba la Directiva N° 002 –GG-ESSALUD-2017 V.01 "Normas para la Formulación, Aprobación, Publicación y Actualización de Directivas en ESSALUD".
- 4.18. Resolución de Gerencia General N° 227-GG-ESSALUD-2019, que aprueba la Directiva de Gerencia General N° 04-GCPP-ESSALUD-2019 “Directiva para la Implementación de la Gestión por Procesos del Seguro Social de Salud – ESSALUD”.

## 5. RESPONSABILIDAD

Las responsabilidades establecidas son las siguientes:

- 5.1. **Gerencia General**  
Aprobar el Mapa de Procesos Nivel (0) (Mapa de Macroprocesos).  
(Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP que aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.)
- 5.2. **Gerencia Central de Planeamiento y Presupuesto**  
Formular, actualizar, evaluar y proponer el Mapa de Macroprocesos), los Manuales de Procesos y Procedimientos (MPRO). Sobre la base del Artículo N°36 ROF, inciso m)
- 5.3. **Gerencia de Organización y Procesos.**  
Sobre la base del Artículo N°45 ROF, inciso e); elaborar y presentar, (...) el Manual de Procesos y Procedimientos (MPRO) y (...).
- 5.4. Los Titulares de los **Órganos de la Administración Central, Órganos Desconcentrados, Prestadores Nacionales y Prestacionales** son los responsables del cumplimiento de lo dispuesto en la presente Directiva.

## 6. DEFINICIONES

- 6.1. **Actividad:** Tarea o conjunto de tareas necesarias para realizar un proceso.
- 6.2. **Alineamiento:** Consistencia de planes, procesos, información, decisiones, acciones, resultados, análisis y aprendizaje; para apoyar las metas clave a Nivel de toda la entidad. El alineamiento efectivo requiere entendimiento común de propósitos y metas, utilización de medidas e información complementaria que permita la planificación, la puesta en marcha, el análisis y la mejora.
- 6.3. **Bien o servicio:** Es el resultado de un proceso. Véase la definición de “Producto”.
- 6.4. **Calidad:** Cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente, para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. La calidad en la gestión pública, debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas, alineadas con los fines y propósitos superiores de la administración pública, de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.
- 6.5. **Canal Digital:** Es el medio de contacto digital que disponen las entidades de la Administración Pública a los ciudadanos y personas en general para facilitar el acceso a toda la información institucional y de trámites, realizar y hacer seguimiento a servicios digitales, entre otros. Este canal

- puede comprender páginas y sitios web, redes sociales, mensajería electrónica, aplicaciones móviles u otros.
- 6.6. **Ciente Externo:** es el destinatario de los bienes y servicios, que puede ser un ciudadano, persona, grupo, entidad, empresa, entre otros externos al proceso, que recibe un bien y servicio o ambos.
  - 6.7. **Ciente Interno:** es el destinatario de los bienes y servicios, que puede ser una persona, grupo, entidad, empresa, entre otros al interior del proceso que recibe un bien y servicio.
  - 6.8. **Destinatario de los bienes y servicios:** es el cliente que puede ser un ciudadano, persona, grupo, entidad, empresa, entre otros que accede a un bien o servicio o ambos, ofrecido por un proveedor; con el fin de satisfacer una o más necesidades. La terminología que utilice cada entidad debe de adaptarse de acuerdo a la naturaleza del bien o servicio que proporciona.
  - 6.9. **Diagrama de Flujo:** Es una representación con imágenes de las actividades de un proceso, útil para investigar las oportunidades de mejora, al obtener un conocimiento detallado del modo real de funcionamiento del proceso en ese momento.
  - 6.10. **Dueño del Proceso:** Funcionario Persona designado que ocupa el cargo y tiene la responsabilidad del manejo del órgano, unidad orgánica o área, quién realiza la ejecución o desarrollo de un proceso y garantiza que el bien y servicio sea ofrecido en las mejores condiciones al ciudadano o destinatario del mismo. También se le conoce como dueño o propietario del proceso.
  - 6.11. **Gestión por procesos:** Enfoque metodológico que sistematiza actividades y procedimientos, tareas y formas de trabajo contenidas en la “cadena de valor”, a fin de convertirlas en una secuencia, que asegure que los bienes y servicios generen impactos positivos para el ciudadano, en función de los recursos disponibles. Comprende la identificación, el análisis, la mejora o cambio radical e incluye el uso de herramientas, metodologías y su control.
  - 6.12. **Gobernanza Digital:** Es el conjunto de procesos, estructuras, herramientas y normas que nos permiten dirigir, evaluar y supervisar el uso y adopción de las tecnologías digitales en la organización.
  - 6.13. **Indicador:** Es una medida asociada a una característica del resultado, del bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos; que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados.
  - 6.14. **Insumo:** es el bien, servicio y/o información que será transformado en el proceso en producto (bienes o servicios).
  - 6.15. **Mapa de Macroprocesos:** Representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tienen lugar en una entidad.
  - 6.16. **Macroproceso:** Agrupan a los procesos que comparten un objetivo común, por lo que resulta fundamental definir correctamente los objetivos, asegurando su coherencia con la misión y los objetivos institucionales. Al identificar un Macroproceso se deberá garantizar el cumplimiento de la función y misión institucional, en los Niveles estratégicos, misionales y de apoyo.
  - 6.17. **Macroprocesos Estratégicos:** Son aquellos que proporcionan directrices para la gestión institucional de EsSalud, estableciendo guías adecuadas que permitan que los demás direccionen sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos y metas. Establecen la estrategia corporativa, que emiten los planes estratégicos, operativos y de inversión, el desarrollo e innovación de la ciencia y tecnología de la salud, así como el diseño de la organización.
  - 6.18. **Macroprocesos Misionales:** Son aquellos que se derivan directamente de la misión de EsSalud. Impactan directamente sobre la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios, en este caso de los asegurados, sus derechohabientes y otros; o cualquier aspecto de la misión institucional, referidos principalmente la gestión del aseguramiento/financiamiento y a la prestación de servicios de salud, económicos y sociales.

- 
- 6.19 Macroproceso de Soporte:** Son aquellos a través de los cuales se suministran los recursos logísticos, humanos, financieros y otros que necesitan los procesos de EsSalud con la calidad, oportunidad y cantidad requerida, que les permita cumplir con los objetivos y metas que les asignaron.
- 6.20 Mejora Continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir requisitos y aumentar la satisfacción de los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios y de otras partes interesadas.
- 6.21 Objetivo del proceso:** Razón de ser del proceso. Es la contribución del proceso a la estrategia de la institución.
- 6.22. Procedimiento:** Es la descripción documentada de cómo deben ejecutarse las actividades y tareas que conforman un proceso, como su último nivel de desagregación, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad, permitiendo de esta manera una operación coherente. Si bien podrían tener equivalencia, los procedimientos tal como se conceptualizan en este punto no necesariamente son los procedimientos administrativos señalados en el Texto Único Ordenado de la Ley Nº 27444, Ley del Procedimiento Administrativo.
- 6.23. Proceso de Nivel 0:** Grupo de procesos unidos por especialidad, es el nivel más agregado. Se le conoce también como Macroproceso.
- 6.24. Procesos de Nivel 01:** Es el primer Nivel de desagregación de los procesos de Nivel 0, es un conjunto de actividades que se correlacionan entre ellas y agregan valor a los servicios que la entidad ofrece, transformando elementos de entradas en un servicio que va al cliente final, es preciso indicar que los procesos se pueden clasificar en Procesos de Gestión, Procesos Operativos y Procesos de Ayuda y Control.
- 6.25. Proceso de Nivel 02:** El Nivel 02 se refiere a la posible desagregación de los procesos, donde se precisa y detalla, actividades realizadas posterior al proceso, que siguen una secuencia lógica de pasos a seguir concatenados entre sí para la ejecución del subproceso.
- 6.26. Proceso de Nivel 03:** Tercer Nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- 6.27. Proceso de Nivel N:** Último Nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0. Se describe a través de procedimientos que lo conforman.
- 6.28. Producto:** Bien o servicio creado por el proceso.
- 6.29. Productividad:** Medida de la eficiencia del uso de los recursos. Aunque el término es aplicado a menudo a factores individuales, tales como el personal (productividad del trabajo), máquinas, materiales, energía y capital, el concepto de productividad se aplica también a la totalidad de los recursos empleados para producir resultados.
- 6.30. Proveedor:** Entidad o persona que proporciona un bien y servicio. Un proveedor puede ser interno o externo a la entidad. En una situación contractual el proveedor puede denominarse “contratista”.
- 6.31. Resultados:** Es el producto o servicio que resulta de las actividades realizadas en el proceso dirigido a nuestros clientes.
- 6.32. Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- 6.33. Satisfacción del ciudadano:** destinatario de los bienes y servicios: Percepción del usuario o cliente interno y externo sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- 6.34. Tareas:** Son actividades utilizadas cuando el trabajo que se está realizando no se puede descomponer a un Nivel más detallado. Las tareas son llevadas a cabo por una persona y/o por una aplicación.
- 6.35. Tecnologías Digitales:** Se refieren a las Tecnologías de la Información y la Comunicación -TIC, incluidos Internet, las tecnologías y dispositivos móviles, así como la analítica de datos utilizados para mejorar la generación, recopilación, intercambio, agregación, combinación, análisis, acceso, búsqueda y presentación de contenido digital, incluido el desarrollo de servicios y aplicaciones aplicables a la materia de gobierno digital.

- 6.36 UGIPRESS:** Definidas como aquellas entidades o empresas públicas, privadas o mixtas, creadas o por crearse, diferentes de las IPRESS encargadas de la administración y gestión de los recursos destinados al funcionamiento idóneo de las IPRESS de acuerdo a lo dispuesto en el párrafo tercero del artículo 11° del TUO.

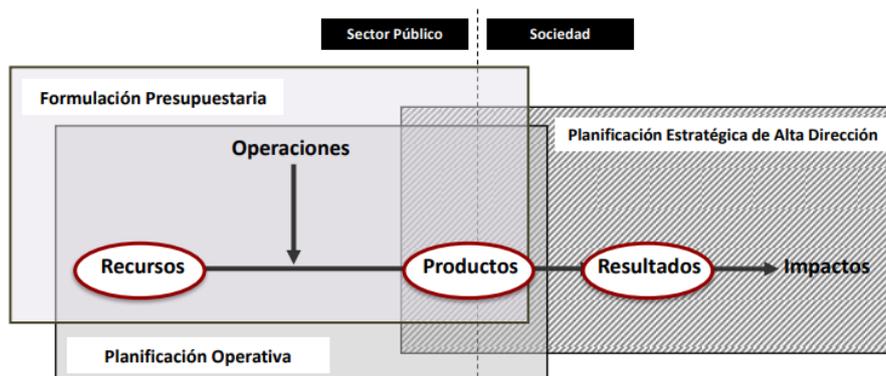
## 7. MARCO CONCEPTUAL

### 7.1 Cadena de Valor de ESSALUD

La Cadena de Valor es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de la entidad pues facilita la comprensión de la estrategia de la entidad a través de la desagregación de sus principales actividades como eslabones de una cadena, en donde los bienes y servicios que brinda ESSALUD van adquiriendo/generando valor a medida que pasa por cada una de dichas actividades<sup>1</sup>. Asimismo, permite identificar las ventajas competitivas sobre las actividades que desarrolla.

Ejemplo de ello, es la cadena de valor público vinculada a la planificación y presupuesto, Ver Gráfico N° 01. Como se esquematiza, mediante la Planificación Estratégica, Planificación Operativa y la Formulación presupuestaria, se logra que los recursos sean empleados en las operaciones de toda institución con el fin de obtener productos, éstos a su vez permiten lograr resultados, para luego de ello alcanzar el impacto deseado.

**Gráfico N° 1**  
Cadena de valor público: planificación y presupuesto



Elaboración: Secretaría de Gestión Pública – PCM.

Para el caso de ESSALUD, Ver Gráfico N° 02, se identificaron tres actividades estratégicas, las cuales impactan en 4 actividades primarias y se complementan con las actividades de soporte, debido a que son actividades necesarias para que las primarias se realicen. En la cadena de valor de ESSALUD se identificó los procesos, subprocesos y actividades que propician el incremento de valor para satisfacer las necesidades y requerimientos del Ciudadano o Asegurado.

Cabe indicar que se consideran actividades primarias a aquellas que transforman el producto o el servicio en un bien realizado y, actividades de apoyo a las que sientan las bases para que las actividades primarias puedan desarrollarse con toda normalidad.

Definiendo los procesos, basado en las actividades, se usa la cadena de valor para esquematizarlo, y luego generar el Mapa de Procesos.

La gestión y análisis y toma de decisiones institucional se efectúa en base a la información de los resultados obtenidos según los objetivos y estrategias, considerando:

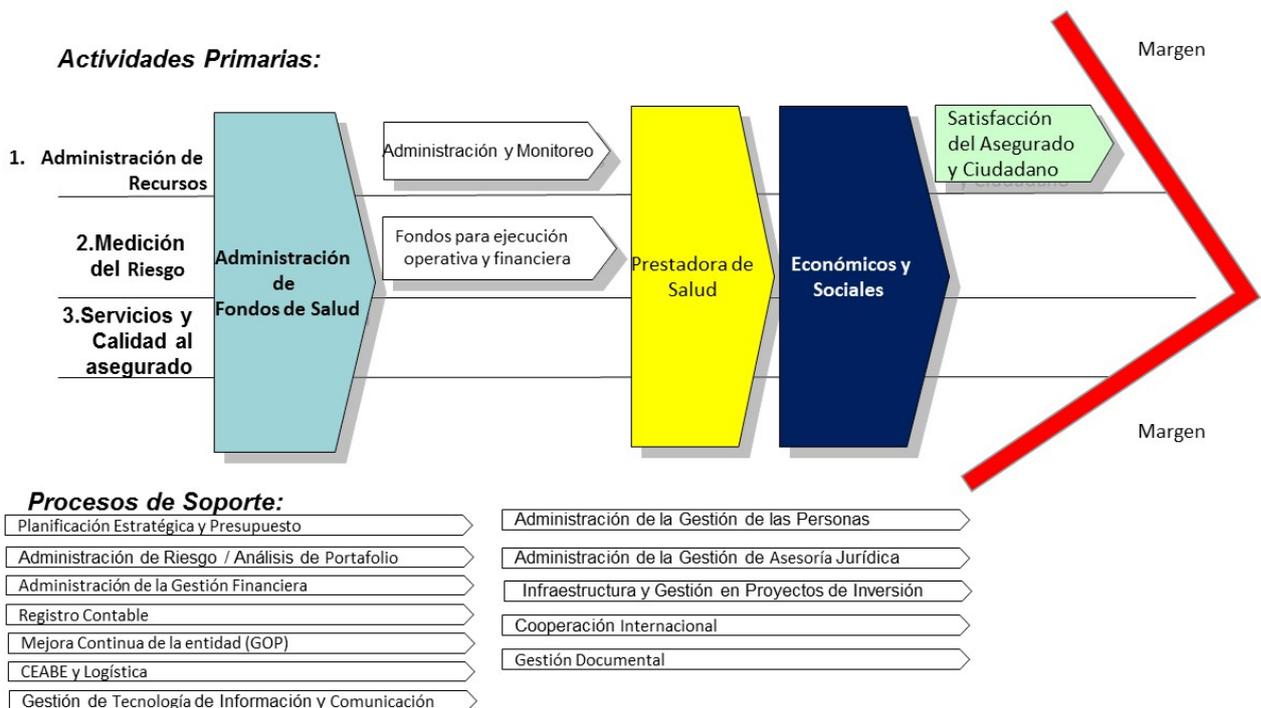
<sup>1</sup> Porter, Michael E. "Ventaja competitiva: creación y sostenimiento superior"

- a. La Eficacia: logros de los objetivos planteados.
- b. La Eficiencia: relación entre la realización de un producto (cantidad de bienes y servicios) y los insumos o recursos que se utilizan para alcanzar ese nivel de realización.
- c. Los Procesos: formas en que el trabajo es realizado.
- d. Gestión de Resultados: Resultados óptimos de los bienes y servicios entregados, significan una mejora continua en los procesos y gestión hacia la población objetivo que, para este caso, es los asegurados y ciudadanos.

La asignación de recursos en el Presupuesto debe estar vinculada al planeamiento estratégico para alcanzar un mejor uso de los recursos asignados (calidad del gasto), que permita un margen de generación de valor, el mismo que se puede evidenciar:

- **A través de Programas Presupuestales podemos obtener:** Prioridades claras, ordenadas en función de resultados y presupuestadas; con responsables de rendir cuentas sobre ellas en función a una Administración de Recursos Óptimos.
- **A través del Seguimiento y Evaluación de Programas Presupuestales:** Información de desempeño confiable, oportuna y útil (desempeño: efectividad, eficiencia y calidad), el cual conlleva a medir los posibles riesgos y la mitigación.

**Grafico N° 2**  
**Cadena de Valor de ESSALUD**



Elaboración: Subgerencia de Procesos–GOP

## 7.2 Mapa de Macroprocesos

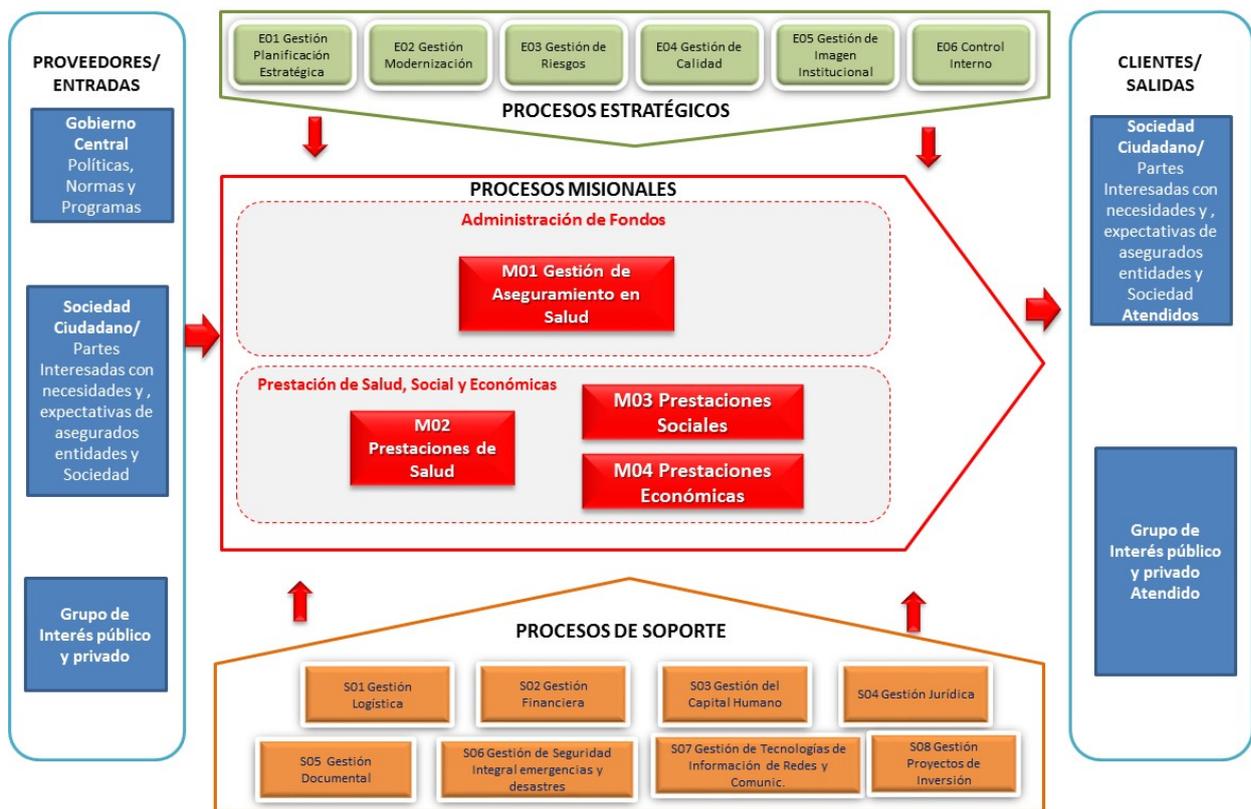
El Mapa de Macroprocesos es una herramienta técnica que representa y define la relación entre los diferentes Macroprocesos de ESSALUD para la prestación de sus servicios, el cual se encuentra basado en las normas legales vigentes, así como en la Resolución de Gerencia General N° 227-GG-ESSALUD-2019, que aprueba la Directiva de

Gerencia General N° 04-GCPP-ESSALUD-2019 “Directiva para la Implementación de la Gestión por Procesos del Seguro Social de Salud – ESSALUD”. El mapa de Macroprocesos es útil porque:

- a. Permite contar con una visión de conjunto, ya que se visualizan todos los Macroprocesos de la organización, para, entre otros, optimizar la gestión institucional.
- b. Muestra lo que hace la institución para alcanzar los resultados planteados.
- c. Facilita una visión de conjunto de la organización para optimizar la gestión institucional.
- d. Permite implementar las estrategias institucionales y es un elemento clave para el diseño organizacional.
- e. Esquematiza las entradas del proceso frente a las necesidades de los clientes, y al requerimiento de los insumos.

El Mapa de Macroprocesos de ESSALUD, Ver Gráfico N° 03, muestra los Macroprocesos estratégicos, que se ubican en el extremo superior y representan las directrices que permite la correcta ejecución de los Macroprocesos misionales, ubicados en la zona central, los cuales gestionan las actividades principales de la institución. De manera similar, los Macroprocesos de soporte se ubican en la base del Mapa de Macroprocesos representando el apoyo que estos brindan para lograr los resultados esperados.

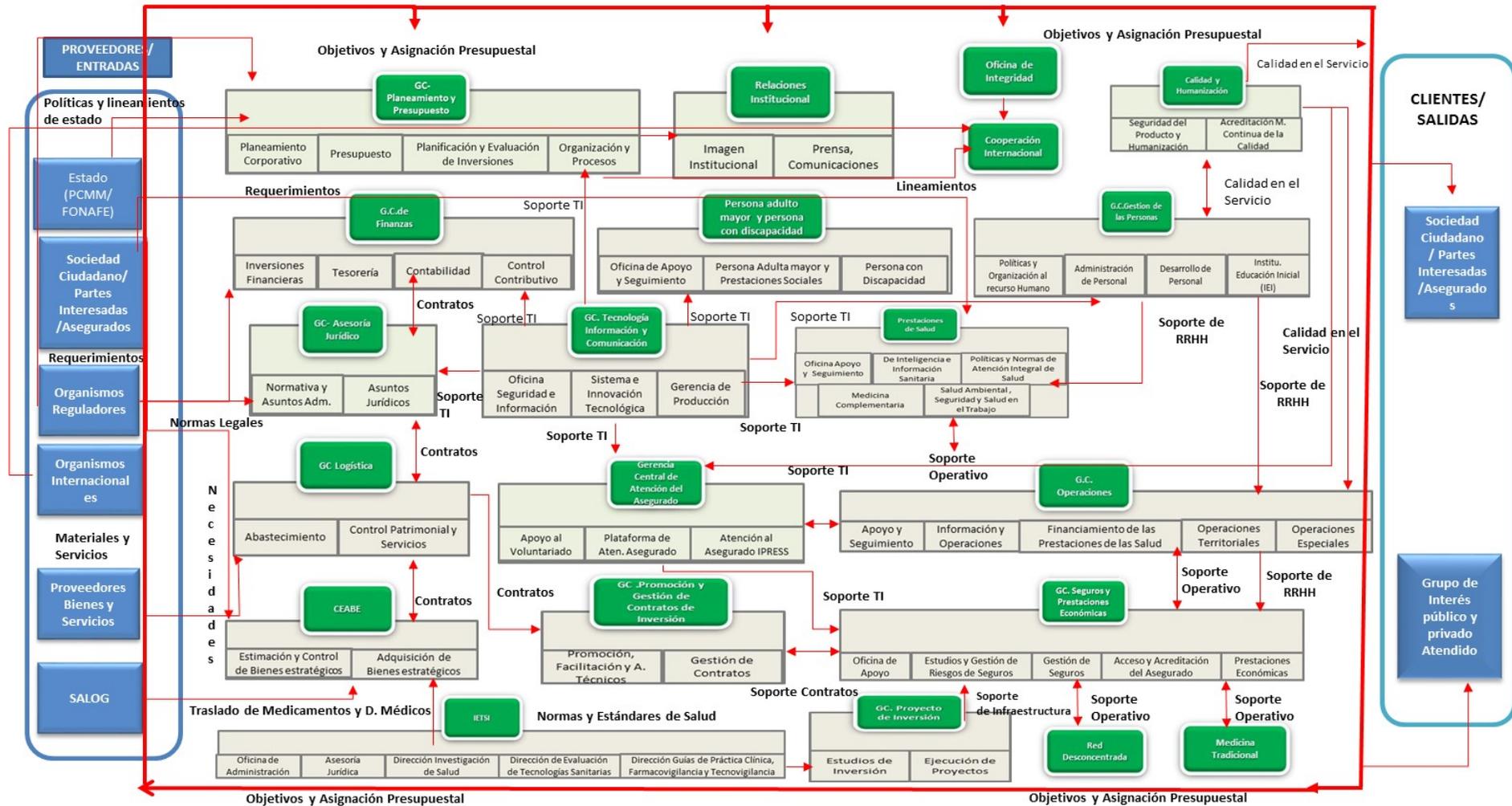
**Gráfico N°3**  
**MAPA DE MACROPROCESOS**  
**DEL SEGURO SOCIAL DE SALUD - ESSALUD**



### 7.3 Diagrama de Vista Horizontal

El diagrama de Vista Horizontal muestra en forma detallada la forma en que colaboran las diversas unidades orgánicas de ESSALUD entre sí, estas relaciones de colaboración se realizan vía intercambio de flujos de información y soporte. Por ello, en el Diagrama de Vista Horizontal de ESSALUD, se ha identificado la siguiente interacción y comunicación de sus funciones principales (Ver Gráfico N° 4)

**Grafico N° 4**  
**DIAGRAMA HORIZONTAL ESSALUD**



Elaborado: Subgerencia de Procesos- GOP

## 7.4 Clasificación de los Macro Procesos

### a. Macroprocesos Estratégicos

Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección. Se refiere fundamentalmente a los procesos de planificación, dirección y otros que se consideren relacionados a factores claves o estratégicos. Los Macroprocesos estratégicos identificados en el EsSalud son los siguientes:

#### **E01 GESTION DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Conjunto de procesos que tienen por objetivo el diseño de lineamientos, políticas, objetivos y estrategias institucionales a seguir en el corto, mediano y largo plazo por los órganos de EsSalud, que respondan a las necesidades y expectativas de los asegurados y población en general. Comprende los procesos relacionadas a la formulación del planeamiento estratégico, planeamiento operativo institucional, programación multianual de inversiones, plan de gobierno digital; gestión de cooperación internacional y la programación y formulación del presupuesto orientado a resultados.

#### **E02 GESTION DE MODERNIZACIÓN**

Conjunto de procesos orientados a articular e impulsar el proceso de modernización hacia una gestión por procesos y resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y asegurado. Diseña, organiza, define sus procesos, productos y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos y asegurados. Este proceso involucra la mejora continua y reforma organizacional de ESSALUD a nivel gerencial y operacional para cumplir sus objetivos. Asimismo, las innovaciones tecnológicas orientadas a la mejora de los procesos.

#### **E03 GESTIÓN DE RIESGOS**

“Es el proceso que consiste en identificar, medir, monitorear, comunicar y controlar los riesgos a los cuales se está expuesto, a fin de reducir la probabilidad de su ocurrencia y mitigar su impacto para el logro de los objetivos de la institución supervisada”<sup>2</sup>.

#### **E04 GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Conjunto de procesos orientados a planear, hacer, verificar y actuar para mejorar los bienes y servicios que brinda ESSALUD a través de estándares de calidad, en el marco de objetivos y la política de calidad de la institución.

#### **E05 GESTION DE IMAGEN INSTITUCIONAL**

Es un conjunto de procesos y atributos que refleja la identidad de ESSALUD, el objetivo principal es fijar una imagen corporativa de los bienes y servicios que brinda ESSALUD, así como la calidad de sus servicios, a través de actividades de campañas de comunicación, plataformas Web u otros canales de atención al ciudadano y asegurado.

#### **E06 CONTROL INTERNO**

“El Sistema de Control Interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizados y establecidos en cada entidad del Estado; cuya estructura, componentes, elementos y objetivos se regulan por la Ley N° 28716 y la normativa técnica que emite la Contraloría sobre la materia”.

---

<sup>2</sup> Decreto Supremo N° 034-2015-SA Reglamento de supervisión de la superintendencia nacional de salud aplicable a las instituciones administradoras de fondos de aseguramiento en salud, instituciones prestadoras de servicios de salud y unidades de gestión de las instituciones prestadoras de servicios de salud. Capítulo 1, artículo N° 2 Definiciones.

## b. Macroprocesos Misionales

Los Macroprocesos misionales son los que se derivan directamente de la misión de ESSALUD, impactan directamente sobre la satisfacción de las necesidades y expectativas de los asegurados, sus derechos habientes y otros clientes; o cualquier aspecto de la misión institucional, referidos principalmente a la gestión del aseguramiento/financiamiento y a la prestación de servicios de salud, económicas y sociales.

### **M01 GESTION DE ASEGURAMIENTO DE SALUD**

Conjunto de procesos, principalmente desarrolladas por todas las IAFAS que reciben, captan y/o gestionan recursos destinados a la cobertura de riesgos en salud o al financiamiento de prestaciones de salud. Incluye todos los procesos que permiten que los ciudadanos y las ciudadanas sean incorporados a alguna forma de protección financiera transfiriendo su riesgo futuro de enfermar. Asimismo, incorpora la Compra de Prestaciones orientadas a satisfacer la demanda de la población asegurada, los cuales se detallan en acuerdos de gestión, convenios de gestión y contratos<sup>3</sup>.

### **M02 PRESTACIONES DE SALUD**

Conjunto de procesos que se realizan principalmente a través de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS) con fines de prevención, promoción, diagnóstico, tratamiento y/o rehabilitación; así como aquellos servicios complementarios o auxiliares de la atención médica; es decir, aquellos procesos orientados en salud al ciudadano y asegurado<sup>4</sup>. Asimismo, comprende los procesos relacionados a la investigación en salud.

### **M03 PRESTACIONES SOCIALES**

Conjunto de procesos que conducen a la rehabilitación profesional para las personas con discapacidad, aseguradas y en edad productiva; así como el desarrollo de programas de integración familiar, intergeneracional, sociocultural, recreativos, productivos dirigido a los adultos mayores y otros grupos vulnerables como niñez, adolescentes y programas especializados para adultos mayores dependientes. Comprende los procesos relacionados a investigación de la población de los grupos vulnerables, programas sociales de contención de la salud, bienestar social y rehabilitación profesional, proyectos que promueven la reinserción social, laboral y educativa.

### **M04 PRESTACIONES ECONÓMICAS**

Conjunto de procesos orientados a otorgar prestaciones económicas y subsidio al asegurado. Comprende los procesos relacionados a proporcionar los siguientes subsidios: por Incapacidad temporal para el trabajo, maternidad, lactancia y sepelio.

## c. Macroprocesos de Soporte

Los Macroprocesos de Soporte son aquellos a través de los cuales se suministran los recursos logísticos, humanos, financieros y otros que necesitan los procesos de EsSalud con la calidad, oportunidad y cantidad requerida, que les permita cumplir con los objetivos y metas que les asignaron. El grupo de Macroprocesos de soporte está conformado por ocho Macroprocesos que se han considerado fundamentales para facilitar la provisión de los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos misionales y estratégicos.

<sup>3</sup> De acuerdo al Artículo N°07 del Decreto Supremo N° 010-2016-SA.

<sup>4</sup> De acuerdo al Artículo N° 07 del Decreto Legislativo N° 1158

**S01 GESTIÓN LOGÍSTICA**

Procesos orientados a gestionar la programación, adquisición, almacenamiento y distribución/redistribución de bienes, servicios y obras en el tiempo solicitado; así como las acciones de mantenimiento y servicios generales, con la calidad requerida y cumpliendo las leyes y normatividad vigente.

**S02 GESTIÓN FINANCIERA**

Procesos orientados a la ejecución del presupuesto, gestión y control de ingresos y egresos, procesos contables y formulación de los estados financieros, así como la gestión de las inversiones financieras.

**S03 GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

Procesos orientados a la gestión y desarrollo de los recursos humanos de la institución, comprende la planificación, gestión del empleo, compensación, desarrollo, capacitación, evaluación del rendimiento y gestión de las relaciones humanas y sociales.

**S04 GESTIÓN JURÍDICA**

Comprende los procesos de asesoramiento en asuntos administrativos y la defensa en materia judicial y administrativa de la institución.

**S05 GESTIÓN DOCUMENTAL**

Comprende la gestión del trámite documentario y el archivo patrimonial institucional, biblioteca, entre otros. Del mismo modo, las relaciones interinstitucionales con diversos actores nacionales o internacionales y de comunicación entre la institución, sus trabajadores y el público en general.

**S06 GESTIÓN DE SEGURIDAD INTEGRAL, EMERGENCIAS Y DESASTRES**

Comprende los procesos que permita promover un modelo integro, confiable, disponible y accesible para implementar, operar, monitorear, mantener y mejorar la efectividad de un Sistema de Seguridad de la Información en la institución<sup>5</sup>; asimismo, establece procesos que buscan la prevención, la gestión de diferentes riesgos, su mitigación, así como la movilización de recursos ante desastres naturales, emergencias y alertas sanitarias.

**S07 GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES**

Procesos orientados a implementar soluciones de tecnologías de la información y comunicaciones, comprende el desarrollo, implementación, mantenimiento, operación y gestión de los recursos tecnológicos (sistemas de información, equipos informáticos, equipos de comunicación, mesa de ayuda, plataforma web, entre otros).

**S08 GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN**

Corresponde a intervenciones que financian, total o parcialmente, la formulación, ejecución, evaluación de los proyectos de inversión e inversiones IOARR; así como la contratación, supervisión del mantenimiento de la infraestructura y equipamiento, en el marco de las inversiones de la institución.

---

<sup>5</sup> La Norma Técnica Peruana de Seguridad de Información

## 7.5 MARCO ESTRATÉGICO

Actualmente EsSalud, tiene un Plan Estratégico Institucional, el cual contiene la visión, misión y los objetivos estratégicos 2017-2021 de EsSalud.

### a. Visión

*“Ser líder en Seguridad Social de Salud en América Latina, superando las expectativas de los asegurados y de los empleadores en la protección de su salud y siendo reconocida por su buen trato, con una gestión moderna y a la vanguardia de la innovación”.*

### b. Misión

*“Somos una entidad pública de Seguridad Social de Salud que tiene como fin la protección de la población asegurada brindando prestaciones de salud, económicas y sociales con calidad, integralidad, eficiencia y buen gobierno corporativo, colaborando con el Estado Peruano en alcanzar el Aseguramiento Universal en Salud”.*

### c. Objetivos Estratégicos

1. Brindar servicios preventivos y recuperativos a satisfacción de nuestros asegurados.
2. Desarrollar una gestión con excelencia operativa.
3. Brindar servicios sostenibles financieramente.
4. Promover una gestión con ética y transparencia.

### d. Principios de la Seguridad Social

1. Solidaridad. Cada cual debe aportar al sistema según su capacidad y recibir según su necesidad.
2. Universalidad. Todas las personas deben participar de los beneficios de la seguridad social, sin distinción ni limitación alguna.
3. Igualdad. La seguridad social ampara igualitariamente a todas las personas. Se prohíbe toda forma de discriminación.
4. Unidad. Todas las prestaciones deben ser suministradas por una sola entidad o por un sistema de entidades entrelazadas orgánicamente y vinculadas a un sistema único de financiamiento.
5. Integralidad. El sistema cubre en forma plena y oportuna las contingencias a las que están expuestas las personas.
6. Autonomía. La seguridad social tiene autonomía administrativa, técnica y financiera (sus fondos no provienen del presupuesto público, sino de las contribuciones de sus aportantes).

## 7.6 Alineamiento de Macro procesos a los Objetivos Estratégicos

La alineación se basa en los tres elementos claves: Estrategia, Estructura y Procesos, donde éstas últimas se construyen en base a la estrategia definida. Para ello, se diseñan o rediseñan los instrumentos macros esenciales para la gestión: La estructura Organizacional (Organigrama) y el Mapa de Procesos que estamos mostrando a nivel de Macroprocesos o nivel 0.

En ese sentido, el Mapa de Macroprocesos, evidencia la gran cantidad de actividades que realiza ESSALUD, incorporando algunos Macroprocesos de acuerdo a la normativa vigente de SUSALUD, así como para crear una cultura organizacional proactiva y con actitud al cambio a través de la Gerencia Central de Gestión de las Personas, orientada a una gestión por resultados.

Asimismo, es importante articular los procesos con los objetivos estratégicos institucionales a fin de integrar la gestión con su ejecución, de modo que éstos se conviertan en un medio para el logro de los objetivos y satisfacer adecuadamente las necesidades del ciudadano y asegurado. De este modo, el alineamiento de los procesos a los objetivos estratégicos es determinado por la vinculación de los mismos y medidos por medio de indicadores, como se muestra en la Tabla N° 1.

Tabla N° 1

**OBJETIVOS ESTRATEGICOS VS MACRO-PROCESOS**

OBJETIVO ESTRATEGICO PEI		OBEJETIVO ESTRATEGICO POI		MACRO-PROCESO VINCULADO	INDICADOR DE ALINEAMIENTO
OE1	Brindar servicios preventivos y recuperativos a satisfaccion de nuestros asegurados	AE1.1	Mejorar la calidad de las prestaciones y satisfaccion del asegurado	E01 Gestion de Planificación Estrategica E02 Gestion de Modernización E03 Gestión de la Calidad M01 Gestion de Aseguramiento de Salud M02 Prestaciones de Salud	Indice de satisfaccion general  Años de vida saludable perdidos por 1,000 habitantes Solicitudes dentro del plazo Pacientes correctamente identificados según directivas
		AE1.2	Alcanzar estándares de excelencia en cuidados y prevencion en salud	M03 Prestaciones sociales M04 Prestaciones económicas	Adultos mayores beneficiados con Atención Integral Grado Resolutiva del Primer Nivel Tasa de Hospitalizaciones evitables
OE2	Desarrollar una gestión con excelencia operativa	AE2.1	Mejorar la disponibilidad de recursos estratégicos con soporte operacional de excelencia	E01 Gestion de Planificación Estrategica E02 Gestion de Modernización E03 Gestión de la Calidad M01 Gestion de Aseguramiento de Salud M02 Prestaciones de Salud M03 Prestaciones sociales	Estancia Hospitalaria Diferimiento de Citas Tiempo de espera quirúrgico Sistemas Integrados de gestión institucional
		AE2.2	Implementar tecnologías y sistemas de información modernas adecuadas a las necesidades institucionales	S07 Gestión de Tecnologías de Información y comunicación S08 Gestión de Proyectos de Inversión	Diponibilidad de equipos medicos, electromecánicos y  Bienes Estratégicos en cobertura crítica
OE3	Brindar servicios sostenibles financieramente	AE 3.1	Fortalecer la sostenibilidad financiera de las prestaciones	E01 Gestion de Planificación Estrategica S02 Gestión Financiera S01 Gestión Logística S07 Gestión de Tecnologías de Información y comunicación S08 Gestión de Proyectos de Inversión	Gastos Operativos / Ingresos Establecimiento de un nuevo sistema de Costos Déficit de presupuesto institucional
OE4	Promover una gestión con ética y transparencia	AE 4.1	Contar con colaboradores reconocidos y agentes de cambio	E01 Gestión de Planificación Estrategica E03 Gestion de Riesgos E05 Gestión de Imagen Institucional E06 Control Interno	Índice de Integridad Institucional Ausentismo Laboral
		AE 4.2	Promover una gestión basada en la transparencia, integridad y lucha contra corrupción	S03 Gestión de Capital Humano S04 Gestión Jurídica S05 Gestion Documental E06 Control Interno	Colaboradores con evaluacion alta y/o muy alta desempeño índice de prevención de la corrupción Iniciativas de Proyectos de mejora presentadas por cada 1,000 colaboradores

Elaborado : Subgerencia de Procesos - GOP

## 7.7 Matriz Cliente Producto

Los productos y/o servicios son el resultado de la ejecución de los procesos, es importante identificar y relacionar aquellos que crean valor para el cliente, con la finalidad de controlar si para cada uno de ellos existe un proceso que lo atiende directamente.

Según su misión, ESSALUD tiene por finalidad la protección de la población asegurada brindando prestaciones de salud, económicas y sociales con calidad, integralidad, eficiencia y buen gobierno corporativo, colaborando con el Estado Peruano en alcanzar el Aseguramiento Universal en Salud.

Para ello, ESSALUD cuenta con diferentes tipos o planes de seguros según la inserción laboral de los trabajadores. Los principales planes de seguros, actualmente administrados por ESSALUD, protegen a los trabajadores activos dependientes, socios de cooperativas de trabajadores, trabajadores del hogar, pensionistas, ex afiliados a la Caja de Beneficios y Seguridad Social del Pescador, pescadores y procesadores artesanales, y sus derechohabientes. Las prestaciones que otorga ESSALUD, según el Reglamento de la Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud<sup>6</sup>, son las siguientes:

- Prestaciones preventivas y promocionales:** comprenden la educación para la salud, evaluación y control de riesgos e inmunizaciones.
- Prestaciones de recuperación:** comprenden la atención médica, medicinas e insumos médicos, prótesis y aparatos ortopédicos imprescindibles y servicios de rehabilitación.
- Prestaciones de bienestar y promoción social:** comprenden actividades de proyección, ayuda social y de rehabilitación para el trabajo, comprenden los subsidios por incapacidad temporal, maternidad, lactancia y prestaciones por sepelio.

En las siguientes tablas se muestran las Matrices Cliente – Producto (Servicios), se muestra la relación entre los destinatarios de bienes y servicios (clientes); y los bienes y servicios (productos) que ESSALUD ofrece a cada uno de ellos, para el rol de asegurador/financiado y prestador.

**Tabla N°2** Matriz Cliente – Productos (Servicios) para Aseguramiento de Salud

Cliente→ Producto (Servicio)		Asegurado	Consejo Directivo/ Gerencia General	Órgano Desconcentrado	IPRESS Privadas Públicas	Entidad Empleadora	SUSALUD
		Aseguramiento - Financiamiento	Registro al Sistema de Seguridad Social por Régimen laboral, Contrato o Póliza	X			
Base de datos de afiliados con vigencia de acreditación.				X	X		X
Atención de solicitud de Usuario: +Afiliación excepcional, +Acreditación excepcional, +Atención de solicitudes de seguros, +Indemnización de +Vida, +Procesos administrativos.	X					X	
Atención de Sugerencia	X						
Atención de Solicitud de acceso a Información	X						
Orientación al ciudadano	X						

<sup>6</sup> Decreto Supremo N° 009-97-SA

Producto (Servicio)		Ciente→ Asegurado	Consejo Directivo/ Gerencia General	Órgano Desconcentrado	IPRESS Privadas Públicas	Entidad Empleadora	SUSALUD
	Evaluación de la atención al asegurado	X					
	Acciones de Cobranza Tributaria y No Tributaria			X			
	Información integrada de recaudación		X				
	Informe de cumplimiento de Indicadores y Metas de Recaudación		X				
Aseguramiento - Financiamiento	Manejo de Fondos		X			X	
	PIA y PIM		X			X	
	Plan de Inversiones		X			X	
	Gestión del Riesgo		X				X
	Constitución de Reservas		X				
	Gestión de cuentas x cobrar		X				
	Acuerdos de Gestión		X				
	Convenios				X		
	Contratos			X			
	Medición y Evaluación y de compra de prestaciones	X	X	X	X		

**Tabla N°3** Matriz Cliente – Productos (Servicios) para Prestaciones Económicas

Producto (Servicio)		Ciente→ Asegurado Regular	Asegurado Agrario	Asegurado Potestativo
Prestaciones Económicas	Subsidio por Maternidad	X	X	
	Subsidio por Lactancia	X	X	
	Subsidio por Incapacidad	X	X	
	Prestación por Sepelio	X	X	

**Tabla N°4** Matriz Cliente – Productos (Servicios) para Prestaciones Sociales

Producto (Servicio)		Ciente→ Adulto mayor	Persona con discapacidad > 7 años	Niños, Niñas y Adolescentes
Prestaciones de Bienestar y Promoción Social	Servicios Gerontológico Social CAM/CIRAM: - Programa Estilo de vida envejecimiento activo - Programa inter-generacional - Programa de Soporte Familiar	X		
	Cartera de Servicios Gerontológicos del Adulto Mayor Frágil	X		
	Servicios Gerontológicos del Adulto Mayor Dependiente	X		
	Programas de Formación y Capacitación Profesional (CERP/MBRP): - Formación Profesional		X	
	Cartera de Servicios del Niño y Niña			X
	Cartera de Servicios del Adolescente			X
	Inclusión y Accesibilidad de la PCD		X	

**Tabla N°5 Matriz Cliente – Productos (Servicios) para Prestaciones de Salud**

		Cliente →	Asegurado Regular	Asegurado Agrario	Asegurado Potestativo
Producto (Servicio)					
Prestaciones de Salud	Servicio de Prevención de la Salud		X	X	X
	Servicio de Promoción de la Salud		X	X	X
	Servicio de Admisión y Citas		X	X	X
	Servicio de Referencias y Contrareferencias		X	X	X
	Servicios de determinación de enfermedades y/o Lesiones y/o Mal formaciones		X	X	X
	Servicios de diagnóstico por Imágenes		X	X	X
	Servicios de análisis de muestras Biológicas - Patología Clínica		X	X	X
	Servicios de análisis de muestras Biológicas - Anatomía Patológica		X	X	X
	Servicios de tratamiento y/o seguimiento de enfermedades y/o Lesiones y/o Mal formaciones y/o síntoma		X	X	X
	Servicios de Hospitalización		X	X	X
	Servicios de Urgencia y Emergencias		X	X	X
	Medicamentos y Farmacia		X	X	X
	Servicio de Tratamiento con Medicina Complementaria		X	X	X
	Servicio de Atención de Embarazo y Parto		X	X	X
	Servicio de Atención de Intervenciones Quirúrgicas		X	X	X
	Servicio de Procura y Trasplante		X	X	X
	Servicio de Hemoterapia y Banco de Sangre		X	X	X
	Servicio de Cuidados Intensivos		X	X	X
	Servicio de Esterilización		X	X	X
	Servicio de Nutrición y Dietética		X	X	X
	Servicio de Tratamiento con Radioterapia		X	X	X
	Servicio de Medicina Física y Rehabilitación		X	X	X
	Prestaciones de Salud de Alta especialidad Cardiovascular		X	X	X
	Prestaciones de Salud especializada en Salud Renal		X	X	X
	Servicio de Oferta Flexible		X	X	X
Servicio de Telemedicina		X	X	X	

## 8. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

En este apartado se especificarán y caracterizarán los Macroprocesos identificados en el mapa de procesos.

### Macroprocesos Estratégicos

#### 8.1-Gestión Planificación Estratégica (E01)

- 8.1.1. Objetivo:** Establecer los Lineamientos, Políticas, Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales a seguir en el corto, mediano y largo plazo por los Órganos de EsSalud
- 8.1.2 Alcance:** Comprende los procesos relacionados a la formulación del Plan Estratégico Institucional, Programación Multianual de Inversiones, Plan de Gobierno Digital y lo relacionado al Plan Operativo Institucional y al Plan Anual de Inversiones; así como su articulación con la programación y formulación presupuestal.
- 8.1.3 Líder del Macroproceso:** Alta Dirección, Gerencia Central de Planeamiento y Presupuesto
- 8.1.4 Coparticipantés:** Oficina de Cooperación Internacional, Gerencia Central de Gestión Financiera, Gerencia Central de Operaciones, Gerencia Central de Prestaciones de Salud, Gerencia Central de Seguros y Prestaciones Económicas, Gerencia Central de Gestión de las Personas, Gerencia Central de Logística, Gerencia Central de Proyectos de Inversión, Gerencia Central de Promoción y Gestión de Contratos de Inversiones, Gerencia Central de Personas Adulto Mayor y Persona con Discapacidad y Órganos desconcentrados y Órganos Prestadores Nacionales
- 8.1.5 Caracterización del Macroproceso - Entradas:**
- i. Fundamentos Estratégicos (Visión, misión)
  - ii. Análisis de Diagnóstico Externo (político-legal, económico, social, geográfico, tecnológico, ambiental y cultural)
  - iii. Análisis de Diagnóstico Interno (organización de la empresa, canales de atención, volumen de operaciones, productos y servicios de ESSALUD, desempeño económico financiero, inversión en formación bruta de capital, recursos humanos, calidad de los servicios, informáticos, cadena de valor)
  - iv. Matriz FODA v. Planes Estratégicos de Entidades Estatales vinculadas (PCM, FONAFE, MEF, etc.)
  - v. Perfil de Riesgo Estratégico de la entidad
- 8.1.6 Recursos:**
- i. Infraestructura de ESSALUD
  - ii. Directores, Gerentes, Subgerente y analistas
  - iii. Médicos, Obstetras, Enfermeras, etc.
  - iv. Bienes Estratégicos
  - v. Económicos y Financieros
  - vi. Tecnología de Información
  - vii. Recursos Logísticos
- 8.1.7 Identificación de Riesgos:**
- i. Entorno político económico actual
  - ii. Legal y normativo
  - iii. Riesgo Operativo
  - iv. Tecnológico
  - v. Mercado
  - vi. Liquidez
- 8.1.8 Controles (Internos):**
- i. Reglamento de Organización y Funciones ESSALUD
  - ii. Manuales de Organización y Funciones de ESSALUD

**8.1.9 Salidas:**

- i. Plan Estratégico Institucional
- ii. Plan Operativo Institucional
- iii. Plan Gobierno Digital (ex PETTI)
- iv. Portafolio Proyectos Internos
- v. Cartera de inversiones
- vi. Programa Multianual de Inversiones (PMI)
- vii. Presupuesto Inicial de Apertura (PIA)
- viii. Informes de Control de Gestión y monitoreo sobre los objetivos propuestos

**8.1.10 Indicadores de desempeño:**

- i. Cumplimiento del Plan Estratégico
- ii. Cumplimiento del Plan Operativo
- iii. Cumplimiento del Programa Multianual de Inversiones
- iv. Cumplimiento del Plan de Gobierno Digital

**8.2 Gestión Modernización (E02)**

**8.2.1. Objetivo:** Orientado a articular e impulsar, el proceso de modernización hacia una gestión por procesos y resultados; así como las innovaciones tecnológicas orientadas a la mejora de los procesos, que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y asegurado.

**8.2.3.. Alcance:** A toda la entidad de ESSALUD

**8.2.3.. Líder del Macroproceso:** Gerencia Central Planeamiento y Presupuesto, Gerencia de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

**8.2.4. Coparticipantés:** Gerencia Central de Gestión Financiera, Gerencia Central de Operaciones, Gerencia Central de Prestaciones de Salud, Gerencia Central de Seguros y Prestaciones Económicas, Gerencia Central de Gestión de las Personas, Gerencia Central de Logística, Gerencia Central de Proyectos de Inversión, Gerencia Central de Personas Adulto Mayor y Persona con Discapacidad y Órganos desconcentrados y Órganos Prestadores Nacionales

**8.2.5. Caracterización del Macroproceso - Entradas:**

- i. Normativa Institucional (Directivas, Modelos de organización, ROF, TUPA, etc.)
- ii. Gestión por Procesos
- iii. Enfoque de Procesos orientado a Resultados
- iv. Criterios para identificar los bienes y servicios que brinda la entidad
- v. Identificación de los Procesos (Estratégicos, Misionales y Soporte)
- vi. Niveles de los Procesos identificados (N01, N02, N03, etc.)
- vii. Indicadores de Gestión por Procesos
- viii. Matriz de Generación de Valor, Simplificación administrativa

**8.2.6. Recursos:**

- i. Infraestructura de ESSALUD
- ii. Directores, Gerentes, Subgerente y analistas
- iii. IPRESS, IAFAS y UGIPRESS.
- iv. Bienes Estratégicos
- v. Económicos y Financieros, Simplificación administrativa con el uso de TI

**8.2.7. Identificación de Riesgos:**

- i. Riesgo Operativo
- ii. Tecnológico
- iii. Legal
- iv. Financiero

**8.2.8. Controles (Internos):**

- i. Macroprocesos ESSALUD
- ii. MAPRO

- iii. Manual de Operaciones ESSALUD (Proyecto)
- iv. Manuales de Procesos y Procedimiento
- v. Reglamento de Organización y Funciones ESSALUD
- vi. Manual de Riesgos Operativo.

**8.2.9. Salidas:**

- i. Mapa de Procesos
- ii. Manual de Procesos y Procedimiento
- iii. Fichas de Riesgo por Proceso de la entidad.
- iv. Matriz de Riesgo Operativo de la Entidad
- v. Automatización y Simplificación Administrativa
- vi. Monitoreo y Control y Gestión de los Procesos.
- vii. ROF, TUPA, modelos de organización, manual de operaciones, etc.

**8.2.10. Indicadores de desempeño:**

- i. Numero de Manuales de Procesos y Procedimientos realizados por cada Gerencia Central de la entidad, Órganos Desconcentrados y Prestadoras de Salud
- ii. Automatización de los Procesos.
- iii. Mejora Continua y Optimización de los procesos
- iv. Capacitación en la Gestión por Procesos y Resultado.

**8.3 Gestión de Riesgos (E03)**

8.3.1 **Objetivo:** El proceso consiste en identificar, medir, monitorear, comunicar, tratar y controlar los riesgos a los cuales se está expuesto la identidad a fin de reducir la probabilidad de su ocurrencia y mitigar su impacto para el logro de los objetivos.

8.3.2 **Alcance:** A toda la entidad de ESSALUD

8.3.3 **Líder del Macroproceso:** Oficina de Gestión de la Calidad y Humanización, Gerencia Central Planeamiento y Presupuesto, Gerencia Central de Gestión Financiera y Gerencia Central Operaciones.

8.3.4 **Coparticipantes:** Oficina de Defensa Nacional, Oficina de Integridad, Gerencia Central de Prestaciones de Salud, Gerencia Central de Seguros y Prestaciones Económicas, Gerencia Central de Gestión de las Personas, Gerencia Central de Logística, Gerencia Central de Proyectos de Inversión, Gerencia Central de Tecnología de Información y Comunicaciones, Gerencia Central de Personas Adulto Mayor y Persona con Discapacidad, Gerencia Central de Promoción y Gestión de Contratos de Inversiones y Órganos desconcentrados y Órganos Prestadores Nacionales

8.3.5 **Caracterización del Macroproceso - Entradas:**

- i. Diagnóstico Económico y Financiero del País, américa y demás países que intervienen en el mundo financiero y bursátil.
- ii. Plan de inversión de los Fondos que se administran.
- iii. Manual de Riesgos Operativos
- iv. Manual de Riesgo Financiero, Mercado y Tipo de Cambio.
- v. Aportes y subsidios de los Fondos que se administran.
- vi. Posición del registro contabilidad y tesorería de los fondos que se administran
- vii. Aspectos Organizacionales de la Gestión Operativa
- viii. Cumplimiento de la legislación y normativa del estado.
- ix. Riesgos Estratégicos, Misionales y Soporte de la entidad identificados.
- x. Estrategias de mitigación de riesgos y planes de contingencia

8.3.6 **Recursos:**

- i. Infraestructura de ESSALUD
- ii. Directores, Gerentes, Subgerente y analistas
- iii. IPRESS, IAFAS y UGIPRESS.
- iv. Bienes Estratégicos, Económicos y Financieros

- v. Órganos Desconcentrados
- vi. Órganos Prestadores Nacionales

**8.3.7. Identificación de Riesgos:**

- i. Estratégico
- ii. Riesgo Operativo
- iii. Tecnológico
- iv. Legal
- v. Financiero
- vi. Mercado
- vii. Reputacional
- viii. Imagen
- ix. Laboral

**8.3.8. Controles (Internos):**

- i. Manual de Operaciones ESSALUD (Proyecto)
- ii. Manual de Riesgos de Financiero, Mercado y Liquidez
- iii. Reglamento de Organización y Funciones ESSALUD
- iv. Manual de Procesos y Procedimientos de toda la entidad

**8.3.9. Salidas:**

- i. Mapa de Riesgos
- ii. Estrategias de Mitigación de Riesgos Operativo, Financiero, Mercado y Liquidez
- iii. Identificación de los Riesgos por procesos y operatividad.
- iv. Monitoreo Control y Gestión de Riesgos.

**8.3.10. Indicadores de desempeño:**

- i. Índice de vulnerabilidad prevalente
- ii. Estimación del Riesgo de Liquidez
- iii. Estimación del Riesgo de Mercado
- iv. Estimación del Riesgo TC
- v. Indicadores de exposición y susceptibilidad
- vi. Indicadores de fragilidad socio-económica
- vii. Índice de Desastres Locales,
- viii. Capacitación en la Gestión por Procesos y Resultado.

**8.4 Gestión de Calidad (E04)**

**8.4.1. Objetivo:** Conjunto de procesos orientados a promover e implementar prácticas de gestión de la calidad en la Administración Central y los órganos centrales y desconcentrados de la Institución

**8.4.2. Alcance:** A toda la entidad de ESSALUD

**8.4.3. Líder del Macroproceso:** Oficina de Gestión de la Calidad y Humanización.

**8.4.4. Coparticipantés:** Gerencia Central de Planeamiento y Presupuesto, Gerencia Central de Gestión Financiera, Gerencia Central de Operaciones, Gerencia Central de Prestaciones de Salud, Gerencia Central de Seguros y Prestaciones Económicas, Gerencia Central de Gestión de las Personas, Gerencia Central de Logística, Gerencia Central de Proyectos de Inversión, Gerencia Central de Tecnología de Información y Comunicaciones, Gerencia Central de Personas Adulto Mayor y Persona con Discapacidad y Órganos desconcentrados y Órganos Prestadores Nacionales

**8.4.5. Caracterización del Macroproceso Entradas:**

- i. Requerimientos de Información
- ii. Normatividad MINSA
- iii. Estándares de Calidad
- iv. Reporte de eventos adversos
- v. Riesgos contra incidentes relacionados con pacientes
- vi. Acuerdos de Gestión

**8.4.6. Recursos:**

- i. Infraestructura de ESSALUD
- ii. Directores, Gerentes, Subgerente y analistas
- iii. IPRESS, IAFAS y UGIPRESS.
- iv. Bienes Estratégicos
- v. Económicos y Financieros
- vi. Órganos Desconcentrados
- vii. Órganos Prestadores Nacionales

**8.4.7. Identificación de Riesgos:**

- i. Estratégico
- ii. Operativo
- iii. Tecnológico
- iv. Legal
- v. Financiero
- vi. Mercado
- vii. Reputacional
- viii. Imagen

**8.4.8. Identificación de Calidad:**

- i. ISO 9001- 2015
- ii. ISO 27001
- iii. ISO 31001

**8.4.9. Controles (Internos):**

- i. Manual de Operaciones ESSALUD (Proyecto)
- ii. Reglamento de Organización y Funciones ESSALUD
- iii. Manual de Procesos y Procedimientos de toda la entidad
- iv. Manual de Riesgos Operativo.

**8.4.10. Salidas:**

- i. Plan Anual de Gestión de la Calidad
- ii. Evaluación de Indicadores de Calidad
- iii. Acreditación EESS
- iv. Proyectos de Mejora de atención al paciente
- v. Informes de supervisión
- vi. Encuesta de Satisfacción
- vii. Programa de Humanización

**8.4.11 Indicadores de desempeño:**

- i. Cumplimiento del Plan Anual de Gestión de la Calidad
- ii. Cumplimiento de Evaluación de Indicadores de Calidad
- iii. Cumplimiento de acreditación EESS
- iv. Cumplimiento de Proyectos de Mejora de atención al paciente

**8.5 Gestión de Imagen Institucional (E05)**

**8.5.1. Objetivo:** conjunto de actividades y atributos que refleja cual es la identidad y actividad a la que se dedica ESSALUD. El objetivo principal es utilizar actividades de campañas de comunicación, plataformas Web u otros canales de atención que permitan al ciudadano y asegurado fijar una imagen corporativa de ESSALUD.

**8.5.2. Alcance:** A toda la entidad de ESSALUD

**8.5.3. Líder del Macroproceso:** Secretaria General y Oficina de Relaciones Institucionales

**8.5.4. Coparticipantés:** Gerencia Central de Planeamiento y Presupuesto, Oficina de Gestión de la Calidad y Humanización, Gerencia Central de Gestión Financiera, Gerencia Central de Operaciones, Gerencia Central de Prestaciones de Salud, Gerencia Central de Seguros y Prestaciones

Económicas, Gerencia Central de Gestión de las Personas, Gerencia Central de Logística, Gerencia Central de Proyectos de Inversión, Gerencia Central de Tecnología de Información y Comunicaciones, Gerencia Central de Personas Adulto Mayor y Persona con Discapacidad y Órganos desconcentrados y Órganos Prestadores Nacionales

**8.5.5. Caracterización del Macroproceso - Entradas:**

- i. Plan Estratégico y POI
- ii. Plan de Comunicación Institucional
- iii. Plan de gestión operativa y de salud
- iv. Análisis de Diagnóstico Interno y Externo
- v. Aspectos Organizacionales de la Gestión Operativa relacionados a la Imagen Institucional
- vi. Cumplimiento de la legislación y normativa del estado.

**8.5.6. Recursos:**

- i. Infraestructura de ESSALUD
- ii. Directores, Gerentes, Subgerente y analistas
- iii. IPRESS, IAFAS y UGIPRESS.
- iv. Bienes Estratégicos
- v. Económicos y Financieros
- vi. Órganos Desconcentrados
- vii. Órganos Prestadores Nacionales

**8.5.7. Identificación de Riesgos:**

- i. Estratégico
- ii. Operativo
- iii. Tecnológico
- iv. Legal
- v. Financiero
- vi. Mercado
- vii. Reputacional
- viii. Imagen

**8.5.8. Controles (Internos):**

- i. Plan de Comunicación de la Entidad
- ii. Diagnóstico del Entorno político, social y Económico
- iii. Reglamento de Organización y Funciones ESSALUD
- iv. Información relevante de las IAFAS, IPRESS y UGIPRES
- v. Manual de Procesos y Procedimientos de toda la entidad

**8.5.9. Salidas:**

- i. Cumplimiento del Plan de Comunicación de la Entidad.
- ii. Campañas, Programas, Comunicación de apoyo a las IPRESS, UGIPRESS y IAFAS

**8.5.10. Indicadores de desempeño:**

- i. Índice del conocimiento de los Asegurado sobre los servicios que presta ESSALUD
- ii. Cumplimiento del Plan de Comunicación.

**8.6 Control Interno (E06)**

**8.6.1. Objetivo:** El Sistema de Control Interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizados y establecidos en cada entidad del Estado

**8.6.2. Alcance:** A toda la entidad de ESSALUD

**8.6.3. Líder del Macroproceso:** Órgano de Control Institucional y Oficina de Integridad

**8.6.4. Coparticipantés:** Gerencia Central de Planeamiento y Presupuesto, Gerencia Central de Gestión Financiera, Gerencia Central de Operaciones, Gerencia Central de Prestaciones de Salud, Gerencia Central de Seguros y Prestaciones Económicas, Gerencia Central de Gestión de las Personas,

Gerencia Central de Logística, Gerencia Central de Proyectos de Inversión, Gerencia Central de Tecnología de Información y Comunicaciones Gerencia Central de Personas Adulto Mayor y Persona con Discapacidad y Órganos desconcentrados y Órganos Prestadores Nacionales

**8.6.5. Caracterización del Macroproceso Entradas:**

- i. Ambiente de control
- ii. Evaluación de riesgos
- iii. Actividades de control
- iv. Información y comunicación
- v. Supervisión

**8.6.6. Recursos:**

- i. Infraestructura de ESSALUD
- ii. ROF
- iii. IPRESS, IAFAS y UGIPRESS.
- iv. Bienes Estratégicos
- v. Económicos y Financieros
- vi. Órganos Desconcentrados
- vii. Órganos Prestadores Nacionales

**8.6.7. Identificación de Riesgos:**

- i. Estratégico
- ii. Operativo
- iii. Tecnológico
- iv. Legal
- v. Financiero
- vi. Mercado
- vii. Reputacional
- viii. Imagen

**8.6.8. Controles (Internos):**

- i. Plan de Control Interno de la Entidad
- ii. Plan de Implementaciones correctivas de la entidad

**8.6.9. Salidas:**

- i. Cumplimiento del Plan de Control Interno de la Entidad
- ii. Recomendaciones de Auditoria implementadas en la entidad.

**8.6.10. Indicadores de desempeño:**

- i. Numero de revisiones formales comprometidas en el Plan anual de Auditoria
- ii. Numero de Revisiones Informales que generalmente son citadas por emergencias del día a día
- iii. Porcentaje de tiempo utilizado para el seguimiento de las observaciones.
- iv. Numero de reportes emitidos por el área de Auditoria

## Macroprocesos Misionales

### 8.7. Gestión de Aseguramiento de Salud (M01)

**8.7.1. Objetivo:** Asegurar la cobertura de riesgos en salud o al financiamiento de prestaciones de salud, por lo que se encuentran comprendida todas las IAFAS que reciben, captan o gestionan recursos destinados a ello.

**8.7.2. Alcance:** Comprende desde la investigación de las necesidades de la población hasta disponer de información de la condición del derecho de cobertura que permita acceder a las prestaciones de salud, económicas y sociales.

**8.7.3. Líder del Macroproceso:** Gerencia Central de Atención al Asegurado, Gerencia Central de Seguros y Prestaciones Económicas

- 8.7.4. Coparticipantés:** Gerencia Central de Planeamiento y Presupuesto, Gerencia Central de Gestión Financiera, Gerencia Central de Operaciones, Gerencia Central de Prestaciones de Salud, Gerencia Central de Gestión de las Personas, Gerencia Central de Logística, Gerencia Central de Proyectos de Inversión, Gerencia Central de Tecnología de Información y Comunicaciones, Gerencia Central de Personas Adulto Mayor y Persona con Discapacidad y Órganos desconcentrados y Órganos Prestadores Nacionales
- 8.7.5. Caracterización del Macroproceso Entradas:**
- i. Diseño de Planes de Salud y Seguros
  - ii. Gestión de Suscripción y Afiliación
  - iii. Administración de Fondos de Aseguramiento en Salud
  - iv. Gestión de Asegurados
  - v. Gestión de Compra de Prestaciones de Salud
  - vi. Gestión de Siniestros
- 8.7.6. Recursos:**
- i. Infraestructura de ESSALUD
  - ii. Directores, Gerentes, Subgerente y analistas
  - iii. IPRESS y UGIPRESS.
  - iv. Bienes Estratégicos, Económicos y Financieros
  - v. Órganos Desconcentrados, Órganos Prestadores Nacionales
- 8.7.7. Identificación de Riesgos:**
- i. Estratégico
  - ii. Operativo
  - iii. Tecnológico
  - iv. Legal
  - v. Financiero
  - vi. Mercado
  - vii. Reputacional
  - viii. Imagen
- 8.7.8. Controles (Internos):**
- i. Manual de Operaciones
  - ii. Seguimiento y Monitoreo de los Planes y Seguros de Salud
  - iii. Seguimiento y Monitoreo de las IAFAS (Control de Recaudación SUNAT)
  - iv. Manual de Riesgos de Mercado, Financiero y de Liquidez
  - v. Libro de Reclamaciones
  - vi. ROF de ESSALUD
- 8.7.9. Salidas:**
- i. Cumplimiento del Plan de Planes de Salud y Seguros
  - ii. Cumplimiento del Plan de Suscripción y Afiliación
  - iii. Cumplimiento del Plan de Administración de Fondos de Aseguramiento en Salud
  - iv. Cumplimiento de Convenio con SUNAT respecto a la Recaudación
  - v. Convenios y contratos con entidades prestadoras de salud para que atiendan a los asegurados de EsSalud
  - vi. Administración de los reclamos de la entidad.
- 8.7.10. Indicadores de desempeño:**
- i. Eficacia del Sistema de Supervisión
  - ii. % de Reclamos atendidos sobre el total de reclamos ingresados.
  - iii. Aplicación de la Normativa de SUSALUD (Indicadores de Cumplimiento, Indicador de Oportunidad)

- iv. Cantidad de Registros de Afiliaciones, Cantidad de Registros de Afiliaciones válidos, Indicador de Integridad, Cantidad de Afiliados vigentes en el Registro de Afiliados, etc.
- v. Rentabilidad de los fondos administrados.

#### **8.8. Prestaciones de Salud (M02)**

**8.8.1 Objetivo:** Ofrecer al asegurado y ciudadano a través de los establecimientos de salud, servicios médicos de apoyo, públicos, privados o mixtos, creados o por crearse, que realizan atención de salud con fines de prevención, promoción, diagnóstico, tratamiento y/o rehabilitación; así como aquellos servicios complementarios o auxiliares. de la atención médica, que tienen por finalidad coadyuvar en la prevención, promoción, diagnóstico, tratamiento y/o rehabilitación de la salud

**8.8.1 Alcance:** Ciudadanos y Asegurados.

**8.8.3. Líder del Macroproceso:** Gerencia Central de Prestaciones de Salud, Hospitales Nacionales, órganos Prestadoras de Salud, etc.

**8.8.4. Coparticipantés:** Gerencia Central de Planeamiento y Presupuesto , Gerencia Central de Gestión Financiera, Gerencia Central de Operaciones, Gerencia Central de Prestaciones de Salud, Gerencia Central de Seguros y Prestaciones Económicas, Gerencia Central de Gestión de las Personas, Gerencia Central de Logística, Gerencia Central de Proyectos de Inversión, Gerencia Central de Tecnología de Información y Comunicaciones, Gerencia Central de Personas Adulto Mayor y Persona con Discapacidad , Gerencia Central de Promoción y Gestión de Contratos de Inversiones

#### **8.8.5. Caracterización del Macroproceso - Entradas:**

- i. Información Posta Médica
- ii. Información Centro de Atención Primaria Cap. I
- iii. Información Centro Médico
- iv. Información Centro de Atención Primaria Cap. II
- v. Información Policlínico
- vi. Información Centro de Atención Primaria Cap. III
- vii. Información Clínica Central de Prevención
- viii. Información Hospital I
- ix. Información Hospital II
- x. Información Hospital III
- xi. Información Hospital IV
- xii. Información Centro Nacional de Salud Renal
- xiii. Información Hospital Nacional
- xiv. Información Instituto

#### **8.8.6. Recursos:**

- i. Infraestructura de ESSALUD
- ii. Directores, Gerentes, Subgerente y analistas personal administrativo
- iii. Médicos, Obstetricias, Enfermeras, etc. Personal Prestacional.
- iv. Bienes Estratégicos, Económicos y Financieros
- v. Órganos Desconcentrados
- vi. Órganos Prestadores Nacionales

#### **8.8.7. Identificación de Riesgos:**

- i. Estratégico
- ii. Operativo
- iii. Salud
- iv. Ambiental
- v. Tecnológico
- vi. Legal
- vii. Financiero
- viii. Reputación

ix. Imagen

**8.8.8. Controles (Internos):**

- i. Seguimiento y monitoreo del POI de la entidad a nivel de detalle de las IPRESS y Hospitales Nacionales, etc.
- ii. Manual de Operaciones
- iii. Informes de monitoreo, supervisión y evaluación del cumplimiento de la normativa
- iv. Seguimiento y Monitoreo de los Planes de Salud
- v. ROF de ESSALUD
- vi. Programación del Personal asistencial en las IPRESS

**8.8.9. Salidas:**

- i. Normativa actualizada o formulada.
- ii. Informe de Asistencia Técnica.
- iii. Informe de Monitoreo, Supervisión y Evaluación.
- iv. Instrumentos para el monitoreo, supervisión y evaluación de la normativa
- v. Artículos de investigación, Informes técnicos Sustentatorios para la creación o mejora de programas o servicios
- vi. Prestaciones de Salud para el Asegurado y Ciudadano.
- vii. - Formación Profesional:
  - \*Capacitación Intra-extraintitucional
  - \* Adaptación Socio Laboral
  - \* Rehabilitación Social
- viii. Servicios de Salud materno infantil
- ix. Servicios del Salud Niño - Adolescente.
- x. Norma de Verificación, Calificación, Certificación y Registro de Accesibilidad de Dependencias de EsSalud.
- xi. Manejo de las listas de espera quirúrgica a nivel nacional
- xii. Atenciones realizadas en las áreas de Consulta Externa, Hospitalización, Centros Quirúrgicos, Ayuda al Diagnóstico, Emergencias y Urgencias, Referencias y Contrareferencias, traslado de ambulancias, Procura y Trasplantes, Oferta Flexible, partos, etc.
- xiii. Nivel de satisfacción de la atención de los asegurados en las IPRESS
- xiv. Estadística de Atenciones realizada en las IPRESS a nivel nacional

**8.8.10. Indicadores de desempeño:**

- i. Incrementar el nivel de resolución del I nivel de atención. - Reducir la atención de capa simple en el II y III nivel.  
Total, de Consultas de Primer Nivel  
 Total, de Consultas en el Segundo y Tercer Nivel
- ii. Mejorar la oportunidad de atención de los pacientes referidos. Garantizar la continuidad de atención del paciente en el II y III nivel.  
 N° de días de espera para Cita de C. externa para paciente referidos del I nivel
- iii. Mejorar la oportunidad de Atención Quirúrgica. \*Reducir los sobre costos por complicaciones. -Mejorar la satisfacción de los usuarios. Número de Asegurados que reciben financiamiento de alto Costo y enfermedades raras.  
 N° de días de espera para intervención Quirúrgica del total de pacientes con pre quirúrgico completo.
- iv. Mejorar el uso del recurso cama hospitalaria. \* Contribuir en la reducción de permanencia en las salas de observación de emergencia.  
N° de Días de Estancia en Hospitalización General x 100  
 Total, de Egresos en Hospitalización

- v. Mejorar y optimizar el uso de los recursos de los servicios de Emergencia. \* Medir la disponibilidad del recurso Cama Hospitalaria.  
Total, de pacientes día en sala de Observación < de 24 horas x 100  
Total, de pacientes día en Sala de Observación
- vi. Incrementar la cobertura de la vacuna pentavalente, a través del aumento del porcentaje de la oportunidad.  
Número de menores de 1 año vacunados con 3ra. Dosis de Pentavalente x 100  
Total, de asegurados acreditados menores de 1 año
- vii. Garantizar la detección precoz de cáncer de mama \*Tratamiento oportuno de cáncer  
Nº de mujeres aseguradas de 50 a 74 años con resultado de mamografía preventiva x 100%  
Nº de mujeres aseguradas adscritas de 50 a 74 años
- viii. Garantizar la detección precoz de cáncer de cuello uterino. \*Tratamiento oportuno de cáncer  
Nº de mujeres aseguradas de 18 a 59 años sintomáticas con resultados de PAP x 100%  
Nº de mujeres entre 18– 59 años adscritas
- ix. Mejorar el nivel de satisfacción del Asegurado  
Porcentaje de usuarios satisfechos en Consulta Externa:  
Nº de Asegurados Satisfechos en el Servicio en Consulta Externa x 100  
Nº de Asegurados Encuestados Atendidos en el Servicio de Consulta Externa  
  
Porcentaje de usuarios satisfechos en Hospitalización  
Nº de Asegurados Satisfechos en el Servicio en Hospitalización x 100  
Nº de Asegurados Encuestados Atendidos en el Servicio de Hospitalización  
  
Porcentaje de usuarios satisfechos en el Servicio de Emergencia  
Nº de Asegurados Satisfechos en el Servicio de emergencia x 100  
Nº de Asegurados Encuestados Atendidos en el Servicio de Emergencia
- x. Nro. de normativas aprobadas,
- xi. Nro. informes de asistencias técnicas,
- xii. No de informes de ejecución de la norma
- xiii. Nro. de informes de monitoreo, supervisión y evaluación del cumplimiento de la normativa
- xiv. Nro. de artículos de investigación
- xv. Nro. de informes de ejecución de la normativa.
- xvi. Nro. de informes técnicos de articulación (intra y extra institucional)
- xvii. Otros adicionales que considere las gerencias involucradas.

### 8.9 Prestaciones de Sociales (M03)

- 8.9.1. **Objetivo:** Mejorar la calidad de vida, bienestar e inclusión social de las poblaciones vulnerables (Personas adultas mayores, personas con discapacidad y niños, niñas y adolescente).
- 8.9.2. **Alcance:** Comprende procesos relacionados al desarrollo de la investigación social de las poblaciones vulnerables, y programas que promuevan el ejercicio derechos humanos, la ciudadanía, la solidaridad intergeneracional y el emprendimiento del adulto mayor, la persona con discapacidad y OGV (Niños, Niñas y Adolescente) y rehabilitación profesional inclusiva de la persona con discapacidad.
- 8.9.3. **Líder del Macroproceso:** Gerencia Central de la Persona Adulta Mayor y Persona con Discapacidad.
- 8.9.4. **Coparticipantés:** Gerencia Central de Planeamiento y Presupuesto, Gerencia Central de Gestión Financiera, Gerencia Central de Operaciones, Gerencia Central de Prestaciones de Salud, Gerencia Central de Seguros y Prestaciones Económicas, Gerencia Central de Gestión de las Personas, Gerencia Central de Logística, Gerencia Central de Proyectos de Inversión, Gerencia Central de Tecnología de Información y Comunicaciones y Órganos desconcentrados y Órganos Prestadores Nacionales.

**8.9.5. Caracterización del Macroproceso Entradas:**

- i. Adulto Mayor Asegurado
- ii. Centro Asistencial
- iii. Persona con Discapacidad Asegurada (mayor de 7 años).
- iv. Otros Grupos Vulnerables (OGV): Niños, Niñas y Adolescentes
- v. Solicitudes de Ingreso por iniciativa propia
- vi. Referido de CAS
- vii. Derivado de Empresa: Solicitud de Centros Laborales

**8.9.6. Recursos:**

- i. Infraestructura de ESSALUD
- ii. Directores, Gerentes, Subgerente y analistas
- iii. Médicos, Obstetricias, Enfermeras, etc.
- iv. Bienes Estratégicos
- v. Económicos y Financieros
- vi. Órganos Desconcentrados
- vii. Órganos Prestadores Nacionales

**8.9.7. Identificación de Riesgos:**

- i. Operativo
- ii. Salud
- iii. Tecnológico
- iv. Legal
- v. Financiero
- vi. Reputacional
- vii. Imagen

**8.9.8. Controles (Internos):**

- i. Seguimiento y monitoreo del POI
- ii. Manual de Operaciones
- iii. Seguimiento y Monitoreo de los Planes de Salud
- iv. ROF de ESSALUD

**8.9.9. Salidas:**

Persona Adulta Mayor con desarrollo personal y bienestar social a través:

- i. Servicios Gerontológico Social (CAM/CIRAM):
    - Programa como Estilo de Vida para un envejecimiento activo
    - Programa inter-generacional
    - Programa de Soporte Familiar
    - Programa de Micro emprendimiento.
  - ii. Cartera de Servicios Gerontológicos del Adulto Mayor Frágil
  - iii. Cartera de Servicios Gerontológicos del Adulto Mayor Dependiente
- Persona con Discapacidad Integrada social y laboralmente a través de:
- i. Programas de Formación y Capacitación Profesional (CERP/MBRP)
    - Formación Profesional: \*Capacitación Intra-extrainstitucional
      - \* Adaptación Socio Laboral
      - \* Rehabilitación Social
    - Integración Socio Laboral:
      - \* Modalidad empleo dependiente-independiente
      - \* Rehabilitación Social
  - ii. Programas de Formación y Capacitación Profesional
  - iii. Cartera de Servicios del Niño y Niña
  - iv. Cartera de Servicios del Adolescente.

- v. Norma de Verificación, Calificación, Certificación, Registro de Accesibilidad de Dependencias de EsSalud.
- vi. Plan Nacional de Inclusión y Accesibilidad

**8.9.10. Indicadores de desempeño:**

- i. Contribuir a la priorizando proyectos en apoyo al proceso de atención en los distritos rurales de los quintiles 1 y 2.  
% del Presupuesto institucional orientado al desarrollo de atención de salud comunales
- ii. Contribuir a prevenir la malnutrición en niños y niñas menores de 12 de años de edad, priorizando la acción hacia niños y niñas menores a 3 años
  - Porcentaje de Madres gestantes de distritos priorizados por el programa que han recibido alimentación complementaria regularmente durante el periodo de gestación.
  - Porcentaje de Madres que dan de lactar prioridades por el programa que han recibido alimentación complementaria regularmente durante el periodo de lactancia materna exclusiva.
  - Porcentaje de niñas y niños menores de 3 años priorizados por el programa que han recibido alimentación complementaria regularmente.
- iii. Número de Asegurados que reciben financiamiento de alto Costo y enfermedades raras
- iv. Numero de Campañas de Orientación y promoción de la salud en zonas de alta vulnerabilidad.
- v. % del Presupuesto utilizado en Prestaciones Sociales.

**8.10 Prestaciones Económicas (M04)**

**8.10.1. Objetivo:** comprenden también los subsidios por incapacidad temporal, maternidad, lactancia y prestaciones por sepelio.

**8.10.2. Alcance:** Población asegurada. por incapacidad temporal, maternidad, lactancia y prestaciones por sepelio.

**8.10.3. Líder del Macroproceso:** Gerencia Central de Seguros y Prestaciones Económicas

**8.10.4. Coparticipantes:** Gerencia Central de Planeamiento y Presupuesto, Gerencia Central de Gestión Financiera, Gerencia Central de Operaciones, Gerencia Central de Prestaciones de Salud, Gerencia Central de Gestión de las Personas, Gerencia Central de Logística, Gerencia Central de Proyectos de Inversión, Gerencia Central de Tecnología de Información y Comunicaciones, Gerencia Central de Personas Adulto Mayor y Persona con Discapacidad y Órganos desconcentrados y Órganos Prestadores Nacionales

**8.10.5. Caracterización del Macroproceso - Entradas:**

- i. Asegurado
- ii. Beneficiario
- iii. Entidad Empleadora
- iv. Macroproceso de Prestaciones de Salud
- v. Macroproceso de Gestión de Aseguramiento
- vi. Solicitud de Prestaciones Económicas
- vii. Solicitud de Rehabilitación de Pago
- viii. Documentos de Levantamiento de Observaciones
- ix. Informe de Médico de Calificación de Incapacidad
- x. Recursos Impugnativos
- xi. Base de Datos de Certificado Medico
- xii. Base de Datos de Asegurados con vigencia de Acreditación
- xiii. Base de Datos de Entidades Empleadoras
- xiv. Fuente de Financiamiento

**8.10.6. Recursos:**

- i. Infraestructura de ESSALUD
- ii. Directores, Gerentes, Subgerente y analistas Personal Administrativo

- iii. Médicos, Obstetricias, Enfermeras, etc. Personal Prestacional
- iv. Bienes Estratégicos
- v. Económicos y Financieros
- vi. Órganos Desconcentrados
- vii. Órganos Prestadores Nacionales

**8.10.7. Identificación de Riesgos:**

- i. Riesgo Operativo
- ii. Tecnológico
- iii. Legal
- iv. Financiero
- v. Reputacional
- vi. Imagen

**8.10.8. Controles (Internos):**

- i. Seguimiento y monitoreo del POI
- ii. Manual de Operaciones
- iii. Seguimiento y Monitoreo de los Planes de Salud
- iv. ROF de ESSALUD

**8.10.9. Salidas:**

- i. Resolución de Abandono
- ii. Resolución denegatoria
- iii. Pago de Prestaciones Económicas
- iv. Hoja Resumen de Prestación Económica para Entidad Empleadora

## Macroprocesos Soporte

### 8.11 Gestión Logística (S01)

**8.11.1. Objetivo:** Gestionar las actividades de abastecimiento, contratación y adquisición de Bienes y Servicios u Obras que permitan llegar a los objetivos de ESSALUD y para los usuarios, en el tiempo solicitado, con la calidad requerida y cumpliendo las leyes y normatividad vigente, gestionando su almacenamiento y distribución de ser el caso, garantizando la entrega de calidad, capacidad en forma oportuna y a precios competitivos por parte de los proveedores. Cabe indicar que respecto a los Bienes y Servicios Estratégicos se encuentra inmerso en las funciones de CEABE.

**8.11.2. Alcance:** Toda la entidad.

**8.11.3. Líder del Macroproceso:** Gerencia Central de Logística y Gerencia del CEABE

**8.11.4. Coparticipantes:** Gerencia de Planeamiento y Presupuesto , Gerencia Central de Gestión Financiera, Gerencia Central de Operaciones, Gerencia Central de Prestaciones de Salud, Gerencia Central de Seguros y Prestaciones Económicas, Gerencia Central de Gestión de las Personas, Gerencia Central de Proyectos de Inversión, Gerencia Central de Tecnología de Información y Comunicaciones Gerencia Central de Personas Adulto Mayor y Persona con Discapacidad Gerencia Central de Promoción y Gestión de Contratos de Inversiones y Órganos desconcentrados y Órganos Prestadores Nacionales, Redes Prestacionales de Salud.

#### 8.11.5. Caracterización del Macroproceso - Entradas:

- i. Cuadro de necesidades de la Administración Central, OCCC y OODD
- ii. Área Usuaría de la Administración Central (OCCC Y OODD).
- iii. Plan Estratégico Institucional.
- iv. Presupuesto institucional.
- v. PIA
- vi. POI
- vii. PAC
- viii. Carta, términos de referencia (TDR), especificaciones técnicas(EETT), orden de requerimiento (OR).
- ix. Corrección de observaciones a los expedientes.
- x. Definición del valor referencial
- xi. Certificación presupuestal.
- xii. Entrega del bien a los almacenes de EsSalud. (Guía de remisión)
- xiii. Informe del bien ingresado por sesión de uso.
- xiv. Informe de pérdida del bien, deterioro o transferencia.
- xv. Requerimiento de servicio de transporte.
- xvi. Requerimiento de Mantenimiento.
- xvii. Informe de proyecto de inversión (Inmueble).
- xviii. Informe de cumplimiento del proveedor.
- xix. Cotización del proveedor
- xx. Certificación presupuestal
- xxi. Informe de proyecto de inversión (Inmueble)
- xxii. Informe de cumplimiento del proveedor

#### 8.11.6. Recursos:

- i. Infraestructura de ESSALUD (Módulo de Compras, Inventarios
- ii. Personal idóneo con el perfil necesario para la ejecución de las funciones.
- iii. Bienes Estratégicos
- iv. Económicos y Financieros
- v. Órganos Desconcentrados
- vi. Órganos Prestadores Nacionales

**8.11.7. Identificación de Riesgos:**

- i.Riesgo Operativo
- ii.Tecnológico
- iii.Legal
- iv.Financiero
- v.Reputacional
- vi.Imagen

**8.11.8. Controles (Internos):**

- i.Seguimiento y Monitoreo del PAC
- ii.La contratación de bienes, servicios y obras respondan al Plan Anual de Contrataciones (PAC), autorizados por el Comité de Selección o instancias pertinentes. v. Seguimiento y control del contrato de bienes, servicios y obras. vi. Contar con el “Acta de conformidad del Bien Servicio u Obra” visado por las Gerencias responsables
- iii.Manual para el Tratamiento de las Contrataciones / Subcontrataciones de ESSALUD
- iv.Control proveedores
- v.Manual de Contrataciones del Estado
- vi.Controlar el patrimonio
- vii.Controlar el servicio de transporte
- viii.ROF de ESSALUD

**8.11.9. Salidas:**

- i.Plan Anual de Contrataciones Aprobado
- ii.Observaciones al expediente
- iii.Solicitud de cotización de precios
- iv.Solicitud de certificación presupuestal
- v.Contrato y OC
- vi.Entrega del bien a usuario.
- vii.Ejecución de obra o servicio.
- viii.Conformidad de servicio
- ix.Servicio otorgado
- x.Servicio de transporte atendido
- xi.Información financiera contable
- xii.Bienes y Equipos en estado optimo

**8.11.10. Indicadores de desempeño:**

- i.Porcentaje de cumplimiento en soles del PAC considerando el periodo de tiempo
- ii.% de desabastecimiento de recursos Logísticos en las IPRESS.
- iii. Número de procedimientos de selección impugnados
- iv. Número de procedimientos de selección desiertos
- v.Número de procedimientos de selección ejecutados en un periodo
- vi.Tiempo promedio en la elaboración de bases por tipo de procedimientos de selección.
- vii.Tiempo promedio en el procedimiento de selección
- viii.Número de reclamos de la Gerencia solicitante de la contratación.
- ix.Número de reclamos del proveedor por tipo de contratación.

**8.12. Gestión Financiera (S02)**

- 8.12.1. Objetivo:** Garantizar la gestión eficaz de los recursos financieros de manera oportuna y transparente, eficaz y eficiente que permita el desarrollo de los procesos y proyectos institucionales, así como la asignación y distribución de sus activos y pasivos conforme a las normativas vigentes. La Contabilidad Pública consolida la información presupuestaria y patrimonial

de las entidades y organismos del Sector Público para mostrar el resultado integral de la gestión del Estado a través de la Cuenta General de la República.

**8.12.2. Alcance:** Se inicia desde el requerimiento de recursos financieros, hasta la provisión de los recursos, certificación del presupuesto y el seguimiento control y registro contable, realización de los Estados Financieros de la entidad

**8.12.3. Líder del Macroproceso:** Gerencia Central de Gestión Financiera y Gerencia Central de Planeamiento y Presupuesto

**8.12.4. Coparticipantés:** Gerencia Central de Operaciones, Gerencia Central de Prestaciones de Salud, Gerencia Central de Seguros y Prestaciones Económicas, Gerencia Central de Gestión de las Personas, Gerencia Central de Logística, Gerencia Central de Proyectos de Inversión, Gerencia Central de Tecnología de Información y Comunicaciones, Gerencia Central de Promoción y Gestión de Contratos de Inversiones, Gerencia Central de Personas Adulto Mayor y Persona con Discapacidad y Órganos desconcentrados y Órganos Prestadores Nacionales, Redes Prestacionales de Salud.

**8.12.5. Caracterización del Macroproceso - Entradas:**

- i. Órganos Administración Central
- ii. Órganos Desconcentrados
- iii. SUNAT
- iv. MEF
- v. FONAFE
- vi. Estados de Cuenta de Entidades Bancarias
- vii. Registro del pago de los servicios generales de la entidad.
- viii. Compra de Prestaciones
- ix. Gestión de Recursos Financieros
- x. Gestión Logística
- xi. Prestaciones Económicas
- xii. Gestión de las Personas
- xiii. Normas y Procedimientos Contables
- xiv. POI aprobado
- xv. PIA
- xvi. PAC
- xvii. Plan de Inversiones Financieras
- xviii. Plan de Proyectos de Inversión Pública
- xix. Certificación y Ejecución Presupuestal
- xx. Información de contratos y pagos Fiduciaria
- xxi. Asientos y Registros Contables de ESSALUD. (Patrimonio, Equipo de Cómputo, saldos contables de medicamentos, etc.)
- xxii. Información Subsidios
- xxiii. Órdenes de pago y documentos soporte (Facturaciones, Cuentas por pagar, procesos contractuales).
- xxiv. Información de Infraestructura (muebles e inmuebles)
- xxv. Información Tributaria (impuestos)
- xxvi. Conformidad del Cálculo de Reserva Técnica
- xxvii. Información de Gasto y/o Retribuciones Prestacionales
- xxviii. Toda la documentación que sustenta las operaciones administrativas y financieras que tienen incidencia contable a fin de ser registradas, conforme lo disponen las normas de contabilidad, conservada y custodiada para las acciones de fiscalización y control.

**8.12.6. Recursos:**

- i. Infraestructura de ESSALUD

- ii. Sistema SAP
- iii. Recursos Humanos Especializados (Contabilidad, Administración y Economía y carreras afines)

#### **8.12.7. Identificación de Riesgos:**

- i. Riesgo Operativo.
- ii. Mercado.
- iii. Tecnológico.
- iv. Legal.
- v. Liquidez
- vi. Financiero.
- vii. Tipo de Cambio.
- viii. Riesgo País.

#### **8.12.8. Controles (Internos):**

- i. Seguimiento y monitoreo del POI
- ii. Manuales de Procesos y Procedimientos de la Gerencia Central de Gestión Financiera y Contabilidad
- iii. ROF de ESSALUD
- iv. Circulares y normativas externas del órgano supervisor.

#### **8.12.9. Salidas:**

- i. Certificación, Ejecución Presupuesta
- ii. Evaluación y Control Presupuestal
- iii. Emisión de reportes contables que permitan elaborar los Estados Financieros de ESSALUD.
- iv. Control de corresponsalías del exterior. v. Control de líneas de crédito del exterior.
- v. Gestión de situaciones de descalce
- vi. Reporte de Tesorería y Posición de Liquidez diaria.
- vii. Autorizaciones de pago tanto Internos como externas
- viii. . Informes sobre la situación económico financiera que muestran los EEFF.
- ix. Balances de Comprobación
- x. Informe de Indicadores Financieros comparativos de la entidad.
- xi. Informes de la Conciliación del Balance de Comprobación con los anexos de saldos de las cuentas contables de los demás unidades orgánicas operativas y administrativas.
- xii. Informes Contables para la Gerencia General y otros órganos externos.
- xiii. Informe de rendimiento mensual con el análisis de las cuentas del Estado de Ganancias y Pérdidas
- xiv. Declaraciones Juradas solicitadas por la SUNAT y otros órganos de tributo.
- xv. Elaboración de los s EEFF para los organismos reguladores y otros que lo requieran.

#### **8.12.10. Indicadores de desempeño:**

- i. Presupuesto ejecutado/Presupuesto aprobado
- ii. Presupuesto ampliado/Presupuesto aprobado
- iii. Numero de Pagos Autorizados pagados antes de la fecha de vencimiento.
- iv. Numero promedio de descalces de liquidez
- v. Asientos Contables Procesados.
- vi. Número de días hábiles en elaborar los Estados Financieros de la entidad
- vii. Número de reportes Internos y externos elaborados y presentados
- viii. Porcentaje de Comprobantes que se pagan a proveedores en un tiempo mayor a 3 días.
- ix. Número de días de presentación de los estados financieros a las Auditorias Extranjeras.

### **8.13. Gestión del Capital Humano (S03)**

- 8.13.1 Objetivo:** Planificar, Organizar y desarrollar actividades orientadas a promover el desempeño eficiente y eficaz del personal de ESSALUD desde su incorporación, desarrollo y desvinculación. El

capital humano es, por lo tanto, una forma de valorar y cuantificar las habilidades personales de cada miembro de la entidad identificándose con la entidad.

**8.13.2. Alcance:** Este Macroproceso gestiona las actividades inherentes a la selección de personal, administración del personal, desarrollo del talento humano y su desvinculación del banco.

**8.13.3. Líder del Macroproceso:** Gerencia Central de Gestión de las Personas

**8.13.4. Coparticipantes:** Gerencia Central de Planeamiento y Presupuesto, Gerencia Central de Operaciones, Secretaria General, Gerencia Central de Prestaciones de Salud, Gerencia Central de Seguros y Prestaciones Económicas, Gerencia Central de Logística, Gerencia Central de Proyectos de Inversión, Gerencia Central de Tecnología de Información y Comunicaciones, Gerencia Central de Personas Adulto Mayor y Persona con Discapacidad y Órganos desconcentrados y Órganos Prestadores Nacionales, Redes Prestacionales de Salud.

**8.13.5. Caracterización del Macroproceso - Entradas:**

- i. Plan Estratégico de Capital Humano
- ii. Requerimiento de Personal Administrativo o Prestacional de acuerdo al perfil requerido por el usuario.
- iii. Requerimiento de Capacitación
- iv. Requerimiento de desplazamiento.
- v. Resultados de Evaluación de desempeño.
- vi. Evaluación y Justificación de Faltas, tardanzas, subsidios entre otros.
- vii. Resultados de Encuestas de Clima Laboral
- viii. Cuadro de Asignación de Personal de ESSALUD.
- ix. Cuadro de Perfil Prestacional y Administrativo.
- x. Escala Salarial
- xi. Elaboración de la Planilla Salarial de la entidad.
- xii. Elaboración del cuadro de descuentos sobre la planilla salarial respecto a contribuciones, impuesto, tardanzas entre otros.

**8.13.6. Recursos:**

- i. Personal de ESSALUD
- ii. Infraestructura: Sede Central, IPRESS, Redes Prestacionales, Órganos Desconcentrados entre otros.
- iii. Equipos: Módulo de computo, Computadoras, Impresoras multifuncionales de oficina, Teléfonos, Teleconferencia, etc.
- iv. Tecnología: Intranet, STD, Sistema SAP, Módulo de control de asistencia, Modulo de Control de Vacaciones, otros sistemas operativos de Microsoft Office.

**8.13.7. Identificación de Riesgos:**

- i. Riesgo Tecnológico
- ii. Riesgo Legal
- iii. Riesgo Operativo.
- iv. Selección de Personal que no cumple el perfil requerido
- v. Evaluación de desempeño de personal poco objetiva.
- vi. Abuso de la autoridad
- vii. Control inadecuado del personal
- viii. Bajo Clima laboral
- ix. Cantidad de plazas insuficientes para cubrir las necesidades

**8.13.8. Controles (Internos):**

- i. Directiva Selección de Personal de acuerdo a lo solicitado por el área Usuaría y perfil requerido.
- ii. Control de asistencia y permanencia del personal
- iii. Control a través del Clasificador de Perfiles y Cargo.
- iv. Control de Capacitación y Compromiso con la entidad.

- v. Directivas Internos, sobre la administración del legajo personal, desplazamiento, tardanzas y faltas.
- vi. Control De Subsistencia De Derecho Pensionario
- vii. Encuestas de Clima Laboral.
- viii. Auditorías Internos y de calidad.

**8.13.9. Salidas:**

- i. Personal requerido/Personal evaluado/ Personal contratado /Personal bajo un proceso de inducción interna de la entidad.
- ii. Afiliaciones a seguro social / AFP
- iii. Personal capacitado
- iv. Resumen mensual de asistencia
- v. Pago de remuneraciones, pensiones y subsidios vii. Liquidación y pago de vacaciones y/o cesantías
- vi. Certificados laborales ix. Pago de nómina x. Liquidación de contrato
- vii. Evaluación del personal
- viii. Rol vacacional
- ix. Reporte SST

**8.13.10. Indicadores de desempeño:**

- i. Cobertura de plazas vacantes
- ii. Nivel de desempeño
- iii. Clima laboral
- iv. Número de empleados capacitados
- v. Horas de capacitaciones por funcionario
- vi. Número de funcionarios calificados
- vii. Participación en la encuesta de clima laboral
- viii. Monto por subsidios de enfermedad y Maternidad ante ESSALUD

**8.14 Gestión Jurídica (S04)**

**8.14.1. Objetivo:** Asegurar que las acciones legales, judiciales y de asesoría requeridas por la Alta Dirección, Gerencia General y diversas Unidades Orgánicas de ESSALUD, sean atendidas en forma oportuna, eficiente, eficaz precaviendo los intereses institucionales, así como representar a la entidad ante las autoridades Judiciales, Civiles y Militares, en acciones en las cuales la entidad forme parte, promoviendo una cultura organizacional de cumplimiento e integridad e imparcialidad en su actuar.

**8.14.2. Alcance:** Comprende desde el análisis y sustentación de la interposición de acciones judiciales, civiles y penales interpuestas a la entidad para la defensa y opinión, así como aquellas normativas de orden interno en las cuales se tenga que definir o establecer un proceso y procedimiento en el ámbito nacional.

**8.14.3. Líder del Macroproceso:** Gerencia Central de Asesoría Jurídica.

**8.14.4. Coparticipantés :**Gerencia Central de Planeamiento y Presupuesto, Gerencia Central de Operaciones, Gerencia Central de Prestaciones de Salud, Gerencia Central de Seguros y Prestaciones Económicas, Gerencia Central de Gestión de las Personas, Gerencia Central de Logística, Gerencia Central de Proyectos de Inversión, Gerencia Central de Tecnología de Información y Comunicaciones, Gerencia Central de Personas Adulto Mayor y Persona con Discapacidad y Órganos desconcentrados y Órganos Prestadores Nacionales, Redes Prestacionales de Salud.

**8.14.5. Caracterización del Macroproceso – Entradas:**

- i. Actos Judiciales civiles, penales, de garantías constitucionales ante los poderes del estado, (Poder Judicial, Ministerio Público, Autoridad Política)

- ii. Consultas legales y de orden normativo de las distintas unidades orgánicas de la entidad en temas relacionados a adquisición y contratación de bienes, servicios y obras según la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.
- iii. Antecedentes para los inicios de acciones en procesos judiciales iv. Demanda y/o denuncia a los funcionarios y servidores que hayan cometido algún acto que vaya en contra de los intereses de la entidad.
- iv. Apoyo y asesoramiento legal en temas de contratos y trámites administrativos.

**8.14.6. Recursos:**

- i. Infraestructura de ESSALUD
- ii. Sistema SAP
- iii. Recursos Humanos Especializados (Abogados especializados en Civil, Penal, Administrativo, etc.
- iv. Software especializado que permita ver todos los trámites Judiciales, civiles, penales garantías constitucionales y normativo en los cuales se encuentre inmerso ESSALUD.
- v. Unidades Orgánicas de la entidad generadora de los casos que requiere opinión la Gerencia Central de Asesoría

**8.14.7. Identificación de Riesgos:**

- i. Riesgo Operativo.
- ii. Tecnológico.
- iii. Legal.
- iv. Judicial y Penal
- v. Reputacional.
- vi. Imagen.
- vii. Procesos de Arbitraje de INDECOPI atendidos fuera de fecha

**8.14.8. Controles (Internos):**

- i. Acuerdos del Comité Directivo
- ii. Directivas Internos
- iii. Manuales de Procesos y Procedimientos.
- iv. Manual de Usuario para el Monitoreo de Expedientes Judiciales.
- v. Manual de Contrataciones del Estado para ESSALUD.
- vi. Normas Legales del Estado Peruano

**8.14.9. Salidas:**

- i. Informes sobre los procesos judiciales, civiles y administrativos de ESSALU.
- ii. Elaboración de Contratos/Convenios donde intervenga ESSALUD, y las demás unidades orgánicas de la entidad.
- iii. Elaboración de Resoluciones para la firma de la Presidenta Ejecutiva y del Gerente General.
- iv. Elaboración de Informes legales sobre recursos impugnatorios presentados ante organismos públicos del estado.
- v. Actos que implique defensa de la entidad frente a denuncias de organismos del estado o de índole privado.

**8.14.10. Indicadores de desempeño:**

- i. Número de expedientes resueltos por cada especialidad Penal, Judicial, Administrativo y Civil. Sobre el total de expedientes recibidos por cada una de las especialidades.
- ii. Número de denuncias ganados por denuncias realizadas por los colaboradores de ESSALUD entre el total de denuncias.
- iii. Numero de Resoluciones emitidas de orden administrativas y de Prestaciones de Salud de ESSALUD sobre el total de expedientes recibidos por estos actos.

**8.15 Gestión Documental (S05)**

**8.15.1. Objetivo:** Organizar, conducir, ejecutar, coordinar y evaluar el proceso de trámite documentario de la entidad; incluyendo la digitalización de la documentación que administra. Así como formular directivas para la regulación de los procesos de gestión documentarios y administrar el archivo central y supervisar la administración de los archivos periféricos de la entidad, de conformidad con las normas, lineamientos y orientaciones técnicas del Sistema Nacional de Archivo.

**8.15.3. Alcance:** Comprende procesos relacionados a las comunicaciones Internos y externas, gestión documentaria, archivo institucional, biblioteca.

**8.15.3. Líder del Macroproceso:** Secretaria General.

**8.15.4. Coparticipantes:** Gerencia General de Asesoría Jurídica, Gerencia Central de Planeamiento y Presupuesto, Gerencia Central de Operaciones, Gerencia Central de Prestaciones de Salud, Gerencia Central de Seguros y Prestaciones Económicas, Gerencia Central de Gestión de las Personas, Gerencia Central de Logística, Gerencia Central de Proyectos de Inversión, Gerencia Central de Tecnología de Información y Comunicaciones Gerencia Central de Personas Adulto Mayor y Persona con Discapacidad y Órganos desconcentrados y Órganos Prestadores Nacionales, Redes Prestacionales de Salud.

**8.15.5. Caracterización del Macroproceso – Entradas:**

- i. Órganos Centrales
- ii. Órganos Desconcentrados
- iii. Organismos Internacionales
- iv. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
- v. Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú
- vi. Otras Entidades Públicas y privadas
- vii. Ingreso de Cartas de los Asegurados
- viii. Documentos internos y externos
- ix. Plan de Capacitación Anual
- x. Comunicación Oficial
- xi. Recepción de Cartas de Solicitud de Autenticación
- xii. Recepción, control, registro, numeración y archivo físico e informático de las Resoluciones Jefaturales, Resoluciones Directorales, Documentos de Gestión y documentos oficial y clasificado de la entidad. Manteniendo el control de numeración única del registro.

**8.15.6. Recursos:**

- i. Infraestructura de ESSALUD
- ii. Sistema SIAD
- iii. Recursos Humanos Especializados (Abogados, Administración, Archivo y documentación de información, etc.).
- iv. Equipos de digitalización.

**8.15.7. Identificación de Riesgos:**

- i. Riesgo Operativo.
- ii. Tecnológico.
- iii. Legal. (Judicial, Penal o Administrativo)
- iv. Reputacional.
- v. Imagen.

**8.15.8. Controles (Internos):**

- i. Registro de la documentación recibida en el Sistema SIAD
- ii. Manuales de Procesos y Procedimientos.
- iii. Manual de Usuario para el Monitoreo del acervo documentario
- iv. Manual de Acceso a la Información Pública.
- v. Normas Legales del Estado Peruano

**8.15.9. Salidas:**

- i. V°B° de las Notas de Prensa
- ii. V°B° del Material publicitario
- iii. V°B° Material audiovisual
- iv. V°B° de la Memoria anual
- v. Informe sobre Sistema del Trámite y archivo documentario
- vi. Conservar los Documentos internos y externos del archivo
- vii. Entregar la documentación y correspondencia oficial a la unidad orgánica correspondiente,
- viii. Biblioteca ESSALUD – Préstamos de Libros y Revistas
- ix. Asesoría técnica sobre el acervo documentario
- x. V°B° de los Convenios firmar con otras entidades.
- xi. Documentos Autenticados

**8.15.10. Indicadores de desempeño:**

- i. Porcentaje de Solicitudes de acceso a la información pública atendidas dentro y fuera de plazo.
- ii. Nivel de Satisfacción de la atención de solicitudes de acceso a la información pública
- iii. Porcentaje de reclamos atendidos ingresados por Secretaria Gerente General sobre el total de reclamos ingresados por Secretaria General.
- iv. Porcentaje de Archivos documentarios digitalizados sobre el total de archivos ingresados.
- v. Número de personas atendidas en la biblioteca de ESSALUD

**8.16 Gestión de la Seguridad Integral (S06)**

**8.16.1. Objetivo:** Asegurar la seguridad integral de los recursos humanos, logísticos, documentarios e informáticos

**8.16.2. Alcance del Macroproceso:** Desde la identificación de necesidades de seguridad de los recursos humanos, logísticos, informáticos documentarios, implementando normativas y medidas de seguridad y monitoreo e intervención de eventos que atenten contra la seguridad. De ESSALUD.

**8.16.3. Líder del Macroproceso:** Oficina de Defensa Nacional y Gerencia Central de Tecnología de Información y Comunicaciones

**8.16.4. Coparticipantes:** Gerencia Central de Planeamiento y Presupuesto, Gerencia Central de Operaciones, Gerencia Central de Logística, Gerencia Central de Gestión de las Personas, Gerencia Central de Prestaciones de Salud, Gerencia de Central de Seguros y Prestaciones Económicas, Oficina de Relaciones Institucionales (ORI), Oficina de Integridad

**8.16.5. Caracterización del Macroproceso - Entradas:**

- i. Normativas de Seguridad Integral (de los recursos humanos, logísticos, documentarios e informáticos).
- ii. Plan de capacitación difusión en Seguridad y Defensa Nacional.
- iii. Plan de Seguridad Informática.
- iv. Centro Nacional de Prevención y estimación del riesgo de desastres
- v. Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI)
- vi. Cruz Roja
- vii. Ministerio de Salud y Ministerio de Defensa
- viii. Reporte de Acciones de Seguridad.
- ix. Acreditación de registros públicos de bienes
- x. Plan Nacional de Gestión de Riesgo de desastres
- xi. Plan de Nacional de Contingencia para Sismos, Tsunami, Lluvias, Inundaciones, Heladas, etc.
- xii. Policía Nacional del Perú
- xiii. Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú.

**8.16.6. Recursos:**

- i. Infraestructura de ESSALUD
- ii. Equipos Informáticos y de Comunicación
- iii. Mobiliario y Equipos de Cómputo de escritorio
- iv. Impresoras, Laptop, IPAD entre otros.
- v. Teléfonos fijos y móvil etc.
- vi. Comunicación y depositario cloud computing - servicios en la nube informática, Internet, software, licencias entre otros.
- vii. Cámaras de Seguridad
- viii. Programas de protección colectiva e individual, aplicables a los procesos

**8.16.7. Identificación de Riesgos:**

- i. Riesgos Laboral
- ii. Riesgos Operativo
- iii. Riesgo Tecnológico
- iv. Riesgo Ambiental
- v. Riesgo de Seguridad Física
- vi. Riesgos Psicosociales
- vii. Riesgos Personales
- viii. Riesgos de daños materiales.
- ix. Riesgos de Reclamación Judicial.

**8.16.8. Controles (Internos):**

- i. Manuales, Directivas y Circulares de ESSALUD
- ii. Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- iii. Reglamento Interno de Trabajo de ESSALUD
- iv. Plan de Continuidad del Negocio de ESSALUD.
- v. Manual de Operaciones de ESSALUD.

**8.16.9. Salidas:**

- i. Directivas sobre la Seguridad Integral en ESSALUD
- ii. Plan Operativo Anual de Seguridad Integral.
- iii. Informes sobre el Sistema de Seguridad Integral.
- iv. Convenios y Contratos para la prestación del Servicio de Vigilancia policial y particular respectivamente.
- v. Informes a la Alta Dirección (caso de robos, asaltos, secuestros y otros hechos delictivos)
- vi. Investigación de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales
- vii. Informe de evaluación trimestral.
- viii. Informes sobre posibles desastres o fenómenos naturales que afectaría la continuidad de negocio de la entidad.

**8.16.10. Indicadores de desempeño:**

- i. Número de incendios ocurridos en el año
- ii. Número de trabajadores que han participado en acciones formativas de seguridad
- iii. Porcentaje de Gastos orientado a la dedicación económica a la seguridad -
- iv. Porcentaje de personal de seguridad con respecto al total de la plantilla
- v. Periodo de tiempo transcurrido sin accidente laboral con baja.
- vi. a Periodo de tiempo de producción transcurrido sin averías o incidentes.
- vii. Producción conseguida sin pérdidas por averías o accidente
- viii. Porcentaje de medidas correctoras llevadas a cabo en un periodo de tiempo determinado
- ix. a Porcentaje de las inversiones dedicadas a seguridad integral e informática.
- x. Número de ataques informáticos en la entidad.
- xi. Número total de integrantes del Departamento de Seguridad

- xii. Porcentaje de personal del Departamento de Seguridad con respecto al total de la plantilla
- xiii. Valor de las pérdidas anuales por inundaciones.
- xiv. Porcentaje de los trabajadores que han pasado el reconocimiento médico periódico
- xv. Número de situaciones inseguras resueltas
- xvi. Número de disposiciones legales de seguridad aplicadas.
- xvii. Número de accidentes. ordenados por grupos de riesgos y sujetos.
  - índice de Frecuencia.
  - índice de Incidencia
- xviii. Número de averías.
- xix. Número de escapes de productos peligrosos.
- xx. Tipo de maquinaria más generadora de accidentes.
- xxi. Daños a la imagen de la empresa por determinado tipo de accidentes.
- xxii. Patentes utilizadas sin autorización por terceros.
- xxiii. Número de denuncias efectuadas por los trabajadores.
- xxiv. Número de denuncias efectuadas por las administraciones públicas.
- xxv. Número de siniestros con repercusión sobre terceros.

### 8.17 Gestión de Tecnologías de Información (S07)

**8.17.1. Objetivo:** Planificar, evaluar, los procesos y procedimientos del servicio de Tecnologías de Información y Comunicaciones, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los asegurados para la implementación de las estrategias de cambio y soportar a los procesos automatizados con el fin de asegurar la continuidad, la disponibilidad y la seguridad de la plataforma

**8.17.2. Alcance:** Actividades relacionadas a la gestión de las necesidades de la demanda, arquitectura de tecnología de información, desarrollo y mantenimiento de aplicativos, administración de calidad de TI, administración de infraestructura tecnológica, así como la administración de la base de datos y el computador central.

**8.17.3. Líder del Macroproceso:** Gerencia Central de Tecnología de Información y Comunicaciones.

**8.17.4. Coparticipantés:** Gerencia Central de Planeamiento y Presupuesto, Gerencia Central de Operaciones, Gerencia Central de Atención al Asegurado, Gerencia Central de Logística, Gerencia Central de Gestión de las Personas, Gerencia Central de Prestaciones de Salud, Gerencia de Central de Seguros y Prestaciones Económicas, Oficina de Relaciones Institucionales (ORI), Oficina de Integridad, Oficina de Gestión de la Calidad y Humanización, Gerencia Central de Asesoría Jurídica.

**8.17.5. Caracterización del Proceso - Entradas:**

- i. Necesidades de TI y de toda la entidad de ESSALUD.
- ii. Portafolio de Proyectos asociado al Plan Operativo I. de ESSALUD.
- iii. Plan de Gobierno Digital (ex -plan estratégico de las tecnologías de información)
- iv. Normas y políticas para el uso de información
- v. Especificaciones Funcionales para el desarrollo de sistemas
- vi. Administrar las bases de datos de la institución.
- vii. El presupuesto asignado a la Gerencia
- viii. ORI. - Código Ética Institucional
- ix. Plan de la entidad de Lucha Contra la Corrupción
- x. Sistema de Prevención del Lavado de Activos
- xi. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

**8.17.6. Controles (Internos):**

- i. Manuales de Procesos y Procedimiento
- ii. Funciones de la Gerencia de Informática y sus Subgerencias
- iii. Directiva de Control de Accesos
- iv. Políticas para la Continuidad de Negocio.

**8.17.7. Salidas:**

- i. Planes de Operativos de la Gerencia de informática
- ii. Planes de contingencia de la Gestión Informática
- iii. Plan de Continuidad del Negocio Informático
- iv. Planes de Disponibilidad de los Servicios Informáticos.
- v. Pedidos o requerimientos atendidos.
- vi. Emisión de planes y presupuestos para la adquisición de recursos de tecnologías de información, requeridos para asegurar la renovación tecnológica e implantación de los proyectos de Tecnología de Información
- vii. Asegurar la calidad de las soluciones de tecnologías de información, productos, software, hardware y procesos de la entidad.
- viii. Administrar los riesgos de su competencia, a través de la identificación, tratamiento y control de los mismos,

**8.17.8. Indicadores de desempeño:**

- i. Proceso Internos - Tiempo medio entre fallos.
- ii. Tiempo de respuesta de solicitud, horas.
- iii. El número de problemas críticos reportados por el usuario.
- iv. Disponibilidad (tiempo de actividad)
- v. Tiempo de inactividad relacionado con el problema de seguridad.
- vi. El número de problemas recurrentes.
- vii. Gastos de TI /Total de Gastos Operativos
- viii. Tasa de éxito de restauración

**8.18 Gestión de Proyectos de Inversión (S08)**

**8.18.1. Objetivo:** Gestionar los estudios de Inversión y la ejecución de los Proyectos de Inversión e inversiones IOARR de EsSalud y Contratos de Inversión en la modalidad Públicas – Privadas (APP)

**8.18.2. Alcance:** Desde el registro de las inversiones y/o proyectos de inversión basados en el marco estratégico y prioridades institucionales hasta la entrega del bien al Órgano Desconcentrado de EsSalud

**8.18.3. Líder del Macroproceso:** Gerencia Central de Proyectos de Inversión y Gerencia Central de Planeamiento y Presupuesto, Gerencia Central de Promoción y Gestión de Contratos de Inversiones

**8.18.4. Coparticipantes:** Gerencia Central de Planeamiento y Presupuesto, Gerencia Central de Operaciones, Gerencia Central de Atención al Asegurado, Gerencia Central de Gestión Financiera, Gerencia Central de Logística, Gerencia Central de Gestión de las Personas, Gerencia Central de Prestaciones de Salud, Gerencia de Central de Seguros y Prestaciones Económicas, Oficina de Relaciones Institucionales (ORI), Oficina de Integridad, Oficina de Gestión de la Calidad y Humanización, Gerencia Central de Asesoría Jurídica, órganos desconcentrados y prestadoras nacionales.

**8.18.5. Caracterización del Proceso - Entradas:**

- i. Ministerio de Economía y Gestión Financiera
- ii. Órganos de EsSalud
- iii. Unidades Formuladoras
- iv. Unidades Ejecutoras
- v. GCPGCI
- vi. GCPI
- vii. Entidades Estatales
- viii. Entidades Privadas
- ix. Macroproceso de Planificación estratégica

- x. Necesidades de Inversión basado en el PEI
- xi. Información de los EPI que realizaran.
- xii. Propuesta de montos de Inversión.
- xiii. Información de gastos de Proyecto APP
- xiv. Plan Multianual
- xv. Propuesta de Iniciativa Estatal
- xvi. Propuesta de Iniciativa Privada
- xvii. Contraloría General de la República
- xviii.

**8.18.6. Controles (Internos):**

- i. PEI
- ii. POI
- iii. ROF
- iv. Manuales de Procesos y Procedimiento
- v. Admitir trámite de inversión privada
- vi. Evaluar PIP propuesto
- vii. Elaborar los estudios definitivos y expedientes técnicos
- viii. Ejecutar PIP y/o componentes
- ix. Recepcionar y realizar la liquidación del PIP
- x. Realizar seguimiento de operación
- xi. Realizar evaluación ex post
- xii. Publicar en el peruano (declaración de interés)
- xiii. Proceso competitivo o adjudicación directa
- xiv. Suscribir contrato de inversión con participación privada/publica
- xv. Ejecutar contrato

**8.18.7. Salidas:**

- i. Guías metodológicas para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de innovación y desarrollo productivo; así como de investigación y desarrollo experimental.
- ii. Directiva para la programación multianual de la inversión pública en ESSALUD
- iii. Programación e Inversiones
- iv. Plan de Operativo de Inversión Pública de ESSALUD
- v. Ejecución Presupuestal
- vi. Pedidos o requerimientos atendidos del Plan de Inversión.

**8.18.8. Indicadores de desempeño:**

- i. Numero de Estudios de Pre inversión realizados al año en ESSALUD
- ii. Evolución de la Envergadura de los PIP declarados viables
- iii. % de la Ejecución realizada de Proyectos de Inversión
- iv. % del avance de la Ejecución realizada de Proyectos de Inversión
- v. Desempeño de los Proyectos Inversión realizadas por zonas geográficas
- vi. Numero de evaluaciones EXPOST realizadas al año.

## 9. MATRIZ DE ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES

Conocer los roles y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la entidad es esencial para ejecutar los procesos de trabajo con agilidad y eficiencia. La ISO 9001-2015 en el punto 5.3 define los roles y responsabilidades en la organización. La matriz RACI es una tabla que nos puede ayudar a definir roles de manera ágil y sencilla.

La matriz de asignación de responsabilidades, (ver tabla N° 6) sirve para relacionar los Macroprocesos con Gerencias Centrales (propietario y copartícipe), aplicado a un enfoque de procesos, en la matriz se puede apreciar quién es el dueño del proceso y los involucrados en el logro de las metas del Macroproceso.

De otro lado, el sistema de gestión de la calidad en los procesos necesita de un gran compromiso durante la implementación, una vez diseñado, implementado y asumido por toda la organización, bajo ningún concepto puede suponer una sobrecarga de trabajo.

La Matriz RACI, una herramienta para definir roles y responsabilidades:

- a. R: Responsable / Responsable. Es el que se encarga de hacer la tarea o actividad.
- b. A: Accountable / Persona a cargo. Es la persona que es responsable de que la tarea esté hecha. No es lo mismo que la R, ya que no tiene porqué ser quien realiza la tarea, puede delegarlo en otros. Sin embargo, si es quien debe asegurarse de que la tarea sea hecha, y se haga bien.
- c. C: Consulted / Consultar. Los recursos con este rol son las personas con las que hay que consultar datos o decisiones con respecto a la actividad o proceso que se define.
- d. I: Informed / Informar. A estas personas se las informa de las decisiones que se toman, resultados que se producen, estados del servicio, grados de ejecución.

### Líder del Macroproceso

- a. Lograr objetivos y metas del. PEI y POI de la entidad
- b. Realizar el seguimiento y control de los indicadores del Macroproceso.
- c. Establecer mejora continua del macroproceso.
- d. Gestionar los riesgos del macroproceso, identificación, análisis, medición y mitigación

### Los Copartícipes

- a. Coordinar de manera conjunta con el líder del macroproceso el cumplimiento de metas y la ejecución de actividades que lleven al logro de los objetivos.
- b. Identificar, analizar y medir y mitigar los riesgos del macroproceso en forma conjunta con el líder del macroproceso.

### De la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto

- a. Diseñar y actualizar periódicamente el mapa de proceso.
- b. Apoyar en la mejora y optimización de los procesos.
- c. Elaborar la documentación normativa asociada a los procesos.



## 10. Diagrama Causa y Efecto –Identificación de Riesgos

El riesgo se define como la probabilidad de un evento adverso, o un factor que aumenta esa probabilidad riesgo o evento negativo. que pueden afectar de manera adversa el logro de los objetivos. Según OMS:

“Un factor de riesgo es cualquier rasgo, característica o exposición de un individuo que aumente su probabilidad de sufrir una enfermedad o lesión. Entre los factores de riesgo más importantes cabe citar la insuficiencia ponderal, las prácticas sexuales de riesgo, la hipertensión, el consumo de tabaco y alcohol, el agua insalubre, las deficiencias del saneamiento y la falta de higiene”.

### a. Identificación del riesgo:

La gestión de riesgos tiene como objetivo identificar, analizar, cuantificar y mitigar los riesgos inherentes a los procesos, para disminuir la probabilidad y el impacto de los riesgos.

La gestión de los riesgos consta de cuatro procesos definidos: Identificación, análisis, planificación de la mitigación y supervisión y control de riesgos.

Para el proceso de identificación de riesgos para efectuar este proceso es necesario contar con las siguientes herramientas como:

- a. Técnicas de diagramación como el diagrama de Ishikawa o de espina de pescado útil para identificar causas principales del proceso y trazar flechas secundarias el tipo de riesgo que origino la causa.
- b. Análisis de las hipótesis y escenarios utilizados en la planificación.
- c. Entrevistas a personal con experiencia por parte del responsable de identificación de riesgos.

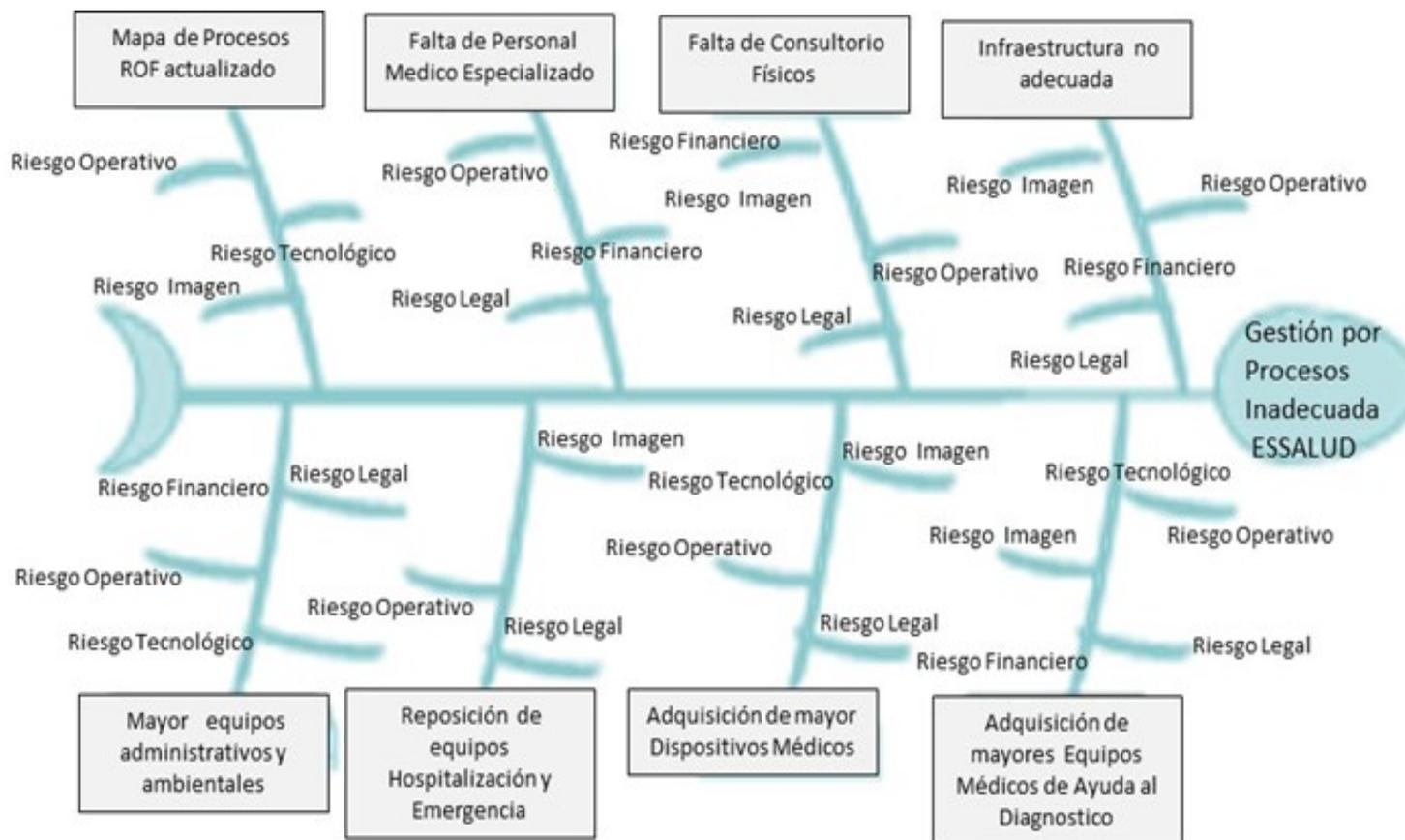
De acuerdo a la Directiva de Gerencia General N° 04-GCPP-ESSALUD – 2019“Directiva para la Implementación de la Gestión por Procesos del Seguro Social de Salud – ESSALUD”, aprobada mediante Resolución de Gerencia General N° 227 – GG-ESSALUD-2019, se ha incorporado la metodología de Diagrama de Ishikawa (Causa efecto) o Diagrama de Espina de Pescado, definida en metodología para la Gestión por Procesos establecida por la Presidencia de Consejo de Ministros-PCM.

Por ello, se ha elaborado el Diagrama de Ishikawa para identificar las diferentes causas que conllevaron a una implementación de la gestión de procesos no adecuada en ESSALUD, así como los riesgos inherentes generados.

Para ello se realizaron los siguientes pasos:

- a. Identificar las causas y resumir todas aquellas relaciones entre las causas y efectos de un proceso.
- b. Promover la mejora de los procesos.
- c. Consolidar todas las causas que conllevaron a definir la inadecuada gestión por procesos en ESSALUD, sobre las diferentes actividades identificadas en los procesos misionales y de soporte relacionadas con la calidad.
- d. En la cabeza del pescado escribimos el problema que pretendemos analizar, que para este tema es una gestión por procesos inadecuada en ESSALUD
- e. La espina central del pescado, agrupará las causas que según nuestro análisis producen dicho efecto. Las diferentes categorías en que podemos agrupar las causas conforman las espinas que se desprenden en forma horizontal de la espina principal. Escribimos el nombre de la categoría en el extremo de cada nueva línea, así como los diversos inherentes a dichas causas.

Grafico N° 5  
**Diagrama de Ishikawa - Causa y Efecto**



Elaboración: Subgerencia de Procesos- Gerencia de Organización y Procesos