

RESOLUCIÓN DE GERENCIA GENERAL N° 1397 -GG-ESSALUD-2011

Lima, 20 de setiembre del 2011

VISTA:

La Carta N° 1848 -OCPD-ESSALUD-2011 de la Oficina Central de Planificación y Desarrollo, mediante la cual se remite el proyecto de Directiva denominada "Formulación y Evaluación del Plan Estratégico 2012-2016 y de los Planes Anuales de Gestión Institucional", y;

CONSIDERANDO:

Que, de acuerdo al artículo 1° de la Ley N° 27056, Ley de Creación del Seguro Social de Salud, ESSALUD tiene por finalidad dar cobertura a los asegurados y sus derechohabientes, a través del otorgamiento de prestaciones de prevención, promoción, recuperación y rehabilitación, prestaciones económicas y prestaciones sociales que corresponden al régimen contributivo de la Seguridad Social en Salud, así como otros seguros de riesgos humanos;

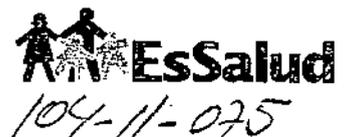
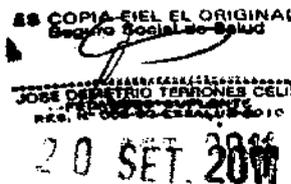
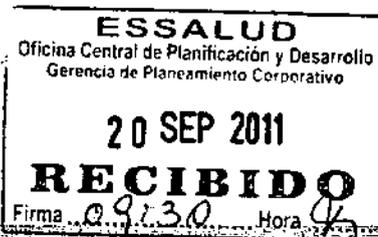
Que, mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 012-PE-ESSALUD-2007 de fecha 10 de enero del 2007, modificada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 252-PE-ESSALUD-2007, se aprobó la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones del Seguro Social de Salud (ESSALUD);

Que, con Resolución de Gerencia General N° 204-GG-ESSALUD-2008 de fecha 13 de febrero del 2008, se aprobó la Directiva N° 003-GG-ESSALUD-2008 denominada "Formulación y Evaluación de Planes de Gestión";

Que, por Acuerdo de Consejo Directivo N° 5-2-ESSALUD-2008 de fecha 29 de enero del 2008, se aprobó el Plan Estratégico de ESSALUD 2008-2011;

Que, la planificación constituye una herramienta fundamental de la gestión por resultados, que permite orientar la actividad de la Institución hacia el cumplimiento de los objetivos trazados;

Que, en este contexto, la Oficina Central de Planificación y Desarrollo ha presentado el proyecto de Directiva "Formulación y Evaluación del Plan Estratégico 2012-2016 y de los Planes Anuales de Gestión Institucional", el cual ha sido elaborado con la finalidad de que ESSALUD formule sus objetivos estratégicos y específicos, a través de las iniciativas o proyectos de desarrollo que se establezcan en los planes de gestión de los Órganos Centrales y Desconcentrados;



ESSALUD
Oficina Central de Planificación y Desarrollo
RECEPCION

20 SEP 2011

Hora: 9:30

Firma: *[Firma]*

Av. Domingo Cueto N° 120
Jesús María - Lima Perú
T.: 2656000 / 2657000
www.essalud.gob.pe

RESOLUCIÓN DE GERENCIA GENERAL N° 1397 -GG-ESSALUD-2011

Que, el literal b) del artículo 9 de la Ley N° 27056, establece que le compete al Gerente General, dirigir el funcionamiento de la institución, emitir las directivas y los procedimientos internos necesarios, en concordancia con las políticas, lineamientos y demás disposiciones del Consejo Directivo y del Presidente Ejecutivo;

Estando a lo propuesto y en uso de las atribuciones conferidas:

SE RESUELVE:

1. **DEJAR SIN EFECTO** la Directiva N° 003-GG-ESSALUD-2008 "Formulación y Evaluación de Planes de Gestión", aprobada por Resolución de Gerencia General N° 204-GG-ESSALUD-2008.
2. **APROBAR** la Directiva N° 024 -GG-ESSALUD-2011, denominada "Formulación y Evaluación del Plan Estratégico 2012-2016 y de los Planes Anuales de Gestión Institucional", la misma que forma parte de la presente Resolución.
3. **DISPONER** que los Gerentes y/o Jefes de los Órganos Centrales, y los Gerentes y/o Directores de los Órganos Desconcentrados adopten las medidas necesarias que garanticen la implementación y el cumplimiento de la Directiva aprobada.
4. **DEJAR SIN EFECTO** toda aquello que se oponga a lo dispuesto en la Directiva aprobada por la presente Resolución.



REGISTRESE Y COMUNIQUESE

[Firma]
PEDRO FRANCKE BALLVE
Gerente General
ESSALUD

ES COPIA FIEL EL ORIGINAL
Seguro Social de Salud

JOSÉ DOMINGO YANIGAS CALU
PROFESOR ANALISTA
RES. N° 002-IG-ESSALUD-2010

20 SET. 2011



SEGURO SOCIAL DE SALUD



DIRECTIVA N° 024 – GG – ESSALUD - 2011

DIRECTIVA DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO 2012-2016 Y DE LOS PLANES ANUALES DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

GERENCIA GENERAL

SETIEMBRE 2011



ES COPIA DEL ORIGINAL
Seguro Social en Salud
JOSE DEMETRIO TERSONES CELIS
REG. N° 001182-ESSALUD-2010

20 SET. 2011

DIRECTIVA DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO 2012-2016 Y DE LOS PLANES ANUALES DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

ÍNDICE

1. Objetivo	3
2. Finalidad	3
3. Base Legal	3
4. Alcance	3
5. Responsabilidad	3
6. Conceptos de Referencia	3
7. Disposiciones Generales	4
8. Disposiciones Específicas	4
9. Disposiciones Complementarias	11
Anexos	12



DIRECTIVA N° 024 -GG-ESSALUD-2011

DIRECTIVA DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO 2012-2016 Y DE LOS PLANES ANUALES DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

1. OBJETIVO

Normar los procesos de formulación, aprobación y evaluación del Plan Estratégico 2012-2016 y de los Planes Anuales de Gestión Institucional en ESSALUD.

2. FINALIDAD

Lograr que EsSalud a través de estas pautas metodológicas, formule sus objetivos estratégicos y específicos en un Plan Estratégico Quinquenal que a través de los Planes Anuales de Gestión de los Órganos Centrales y Desconcentrados se ejecuten las iniciativas corporativas y de Red que contribuyan al logro de los mismos.

3. BASE LEGAL

- Ley N° 27056, Ley de Creación del Seguro Social de Salud (EsSalud) y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 002-98-TR y modificatorias.
- Ley N° 26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 009-97-SA y modificatorias.
- Reglamento de Organización y Funciones de EsSalud aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 012-PE-ESSALUD-2007.
- Decreto Legislativo N° 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Resolución de Gerencia General N° 1455-GG-ESSALUD-2007 que aprobó la Directiva N° 014-GG-ESSALUD-2007 "Norma Marco para la Formulación, Aprobación y Actualización de Documentos Técnicos, Normativos y de Gestión en ESSALUD".
- Directiva para la Reformulación de los Planes Estratégicos Institucionales para el período 2004-2006 (Resolución Directoral N° 004-2003-EF/68.01)
- Directiva de Formulación del Plan Operativo y Presupuesto de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE aprobada mediante Acuerdo de Directorio N° 001-2010/014-FONAFE.
- La Quincuagésima Quinta Disposición Complementaria Final de la Ley N° 29626, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2011, que incorpora a EsSalud bajo el ámbito del FONAFE, quedando sujeto a las normas de gestión, directivas y procedimientos emitidos por el FONAFE.
- Directiva de Formulación del Plan Estratégico de las empresas bajo el ámbito de FONAFE aprobada mediante Acuerdo de Directorio N°001-2008/019 FONAFE.
- Decreto Supremo N° 054-2011-PCM, que aprueba el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021.

4. ALCANCE

El cumplimiento de la presente Directiva es obligatorio para todos los Órganos Centrales y Desconcentrados de ESSALUD.

5. RESPONSABILIDAD

PLAN ESTRATEGICO QUINQUENAL

- 5.1 El Presidente Ejecutivo presentará ante el Consejo Directivo la propuesta del Plan Estratégico 2012-2016 para su aprobación.



- 5.2 En ambos casos (Plan Estratégico y Plan Anual de Gestión) la Oficina Central de Planificación y Desarrollo es responsable de la conducción del proceso de formulación, del proceso de evaluación y su presentación a la Gerencia General.
- 5.3 En ambos casos (Plan Estratégico y Plan Anual de Gestión) los responsables de la aplicación de la presente norma son el Gerente General, Gerente/Jefe/Director de Órgano Central u Órgano Desconcentrado, así como los jefes de las unidades orgánicas a cargo del proceso de planificación en cada uno de los citados órganos.

PLAN ANUAL DE GESTIÓN

- 5.4 El Gerente/Jefe/Director de Órgano Central u Órgano Desconcentrado es responsable de la formulación, implementación y evaluación (dentro de sus respectivos órganos) de las Iniciativas del Plan de Gestión.
- 5.5 Los Jefes de las Oficinas de Gestión y Desarrollo/ Oficinas de Planeamiento y Calidad, según corresponda, son responsables de la evaluación de las iniciativas y seguimiento de las recomendaciones realizadas a cada líder.
- 5.6 El Líder del Proyecto es el responsable del cumplimiento de la Iniciativa y de la gestión de los recursos necesarios para ejecutar la misma.
- 5.7 El Responsable del Hito es el responsable del cumplimiento de una o más fases de la iniciativa o proyecto de desarrollo.

6. CONCEPTOS DE REFERENCIA

Objetivos Estratégicos: Son grandes metas corporativas que la institución desea conseguir en el periodo 2012-2016, para alcanzar la visión y que se identifican como resultado del diagnóstico institucional, estos objetivos orientarán el accionar de los Órganos Centrales y Desconcentrados.

Objetivos Específicos: Son los logros concretos que la institución se propone alcanzar para el cumplimiento de su visión.

Estrategia: Lineamientos que tiene la institución, para alcanzar sus Objetivos Estratégicos.

Fortalezas: Son las capacidades humanas y materiales con las que cuenta la institución para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.

Debilidades: Son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y/o recursos financieros que afectan a la institución, y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.

Oportunidades: Son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera del control de la institución, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la institución.

Amenazas: Son situaciones o factores externos que están fuera del control de la institución y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de ésta. Son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos para la institución.

Indicadores de resultado e impacto: son las variables que se utilizan para medir en forma periódica el logro o grado de avance de la institución respecto al cumplimiento de los objetivos definidos, permitiendo su control y evaluación para realizar los ajustes necesarios al Plan Estratégico.

Iniciativa: Es un esfuerzo emprendido para mejorar las actividades operativas de la institución, teniendo para ello un plazo determinado. Por ejemplo, el rediseño de procesos, la incorporación de nuevos sistemas de información, la adopción de acciones que permitan incrementar la calidad de los servicios, etc. También se le denomina Proyectos de Desarrollo.

Hito: son las principales partes de las que consta la Iniciativa o Proyecto de desarrollo, cada Hito o Fase tiene una o varias actividades o tareas.

Resultado/Producto: Son los logros de la Iniciativa o Proyecto de desarrollo, es decir qué habrá ganado la institución al concluir el desarrollo de dicha Iniciativa o Proyecto. Estos



deben ser expresados en términos de Entregables, sean estos tangibles o intangibles, se combina con una definición de impacto.

Valor Ganado: Porcentaje de Avance Ejecutado del hito al mes de la evaluación reportada.

Valor Planeado: Porcentaje de Avance Programado del hito al mes de la evaluación reportada.

Índice de Avance: Es el ratio obtenido de dividir el valor ganado entre el valor planeado

7. DISPOSICIONES GENERALES

7.1 Esquema de Planeamiento

7.1.1 Para el Plan Estratégico Quinquenal

La metodología que se utilizará se sintetiza en las siguientes actividades:

- Elaboración de la filosofía de la Institución, expresada en su declaración de **visión y misión**.
- Análisis del entorno** en el cual se desenvolverá la Institución, en el que se identificaron las oportunidades y amenazas. Comprende el entorno general o tendencias globales de la sociedad y entorno específico o circunstancias particulares del sector relevantes para la institución.
- Análisis de la realidad interna** institucional, para determinar sus fortalezas y debilidades. Es el diagnóstico de sus recursos, capacidades y aptitudes centrales.
- Determinación de los **objetivos estratégicos y específicos** y la selección de **estrategias** y líneas de acción de realización a mediano y largo plazo, que permita intervenir sobre los problemas más importantes de la institución.
- Selección de Indicadores de resultado e impacto para la medición de desempeño de la institución.

El proceso de elaboración del Plan Estratégico, se iniciará con la elaboración de un diagnóstico de la realidad interna de la institución y su relación con el medio externo en el cual se desenvuelve, para esto, se utilizará la técnica del análisis FODA, se elaborará un listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que se desprenderá del análisis estructurado que realizarán los Gerentes/Jefes de los Órganos Centrales y Órganos Desconcentrados.

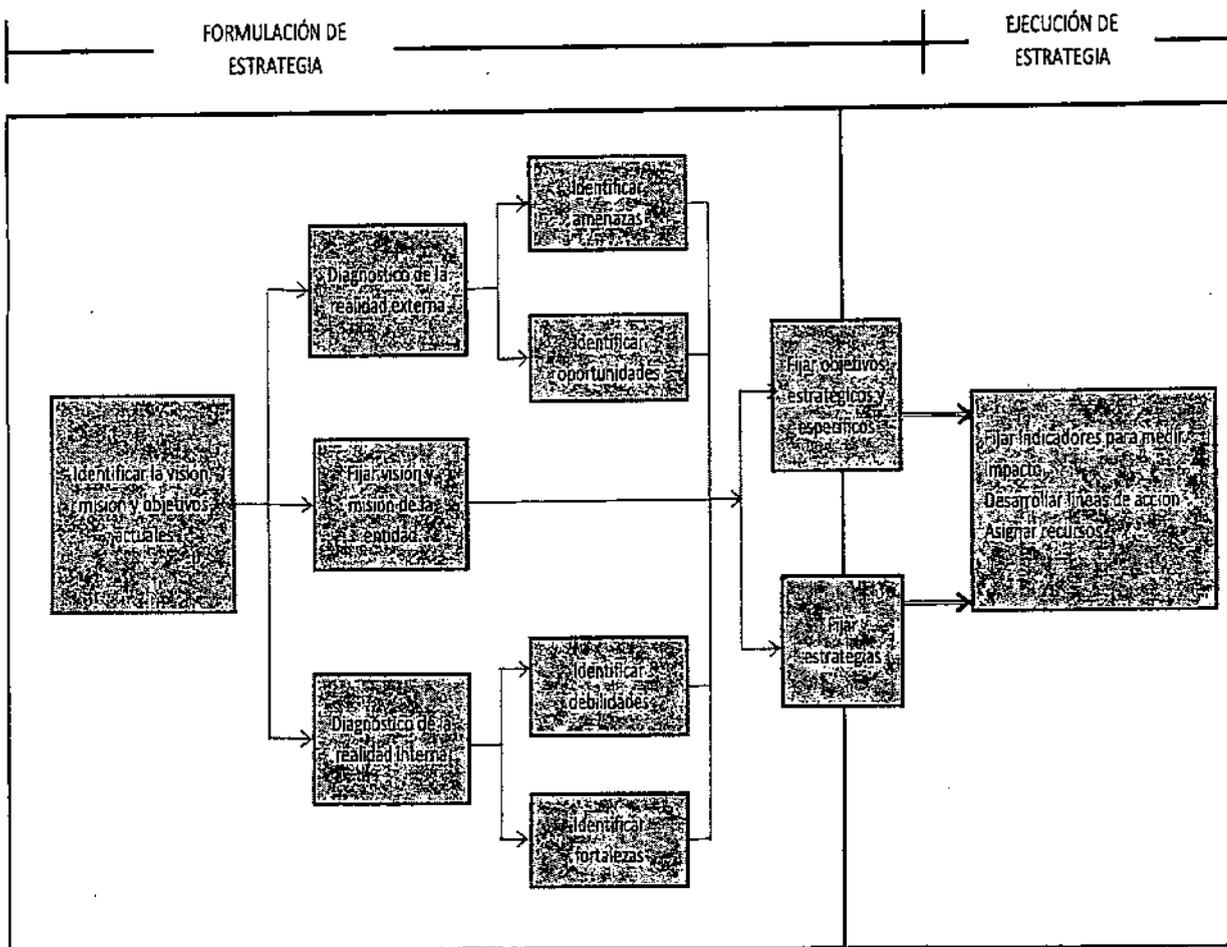
Luego se continuará con la determinación de la visión, misión y los objetivos de mediano y largo plazo, así como de las estrategias y líneas de acción necesarias para alcanzarlos, **orientando la asignación de los recursos al logro de los objetivos institucionales.**

Los objetivos estratégicos estarán sustentados en las fortalezas de la institución y en la superación de sus debilidades, con el fin de aprovechar las oportunidades externas y neutralizar las amenazas, el marco de referencia será una visión centrada en el asegurado, es decir que las estrategias se encuentren direccionadas a mejorar el bienestar y la calidad de la atención de los asegurados.

El Diagrama del ciclo de planeamiento estratégico se muestra a continuación:



EL CICLO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



7.1.2 Para el Plan Anual de Gestión

La Metodología que se utilizará para elaborar el Plan de Gestión será la **Gestión de Proyectos**, herramienta esencial para implementar iniciativas o proyectos de desarrollo que generarán un **Cambio, Mejora o Innovación en la gestión**, orientados a incrementar el bienestar del asegurado, mejorando el acceso, la cultura de atención, el trato y Percepción de la Calidad de Atención Recibida, los niveles de seguridad del paciente, la atención por prioridades sanitarias y la atención primaria de salud.

El Plan de Gestión Institucional estará conformado por los Planes de Gestión de los Órganos Centrales y Desconcentrados, que a su vez estarán conformados por las Carteras de Iniciativas (Proyectos de Desarrollo) que los Órganos Centrales y Órganos Desconcentrados prioricen para resolver los problemas y lograr de esta manera los Objetivos Estratégicos.

Considerando que en EsSalud existen Órganos Centrales y Desconcentrados y que estos tienen sus distintos niveles de decisión y responsabilidad, se generarán dos tipos de Iniciativas:

- a) **Iniciativas Corporativas** a cargo de los Órganos Centrales. Su particularidad es que el alcance es generalmente transversal a toda la institución. Su ejecución en algunos casos se desarrolla sólo a nivel central y en otros, con la participación de los órganos desconcentrados (como responsables en su nivel).
- b) **Iniciativas de Red** a cargo de los Órganos Desconcentrados. Su alcance y ejecución está focalizado en su red.



Los Planes Anuales de Gestión deberán desarrollarse considerando los Objetivos Estratégicos y Específicos del Plan Estratégico Quinquenal y los Reglamentos de Organización y Funciones. En el ámbito prestacional de salud, deberá tomar como referencia la estimación de carga de enfermedad y lesiones en la población asegurada.

7.2 Estudio de Carga de Enfermedad y Lesiones en la Población Asegurada EsSalud

La institución ha desarrollado estudios a nivel central (Gerencia Central de Prestaciones de Salud) que brindan el sustento técnico para la evaluación y determinación de las prioridades sanitarias Institucionales, se trata de la estimación de carga de enfermedad y lesiones en la población asegurada, donde se muestra las diez primeras causas de AVISA en el 2006 y en el 2010 (Ver **ANEXO 1**), información que servirá como marco para evidenciar problemas y para formular iniciativas orientadas a enfrentarlas.

8. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

8.1 Formulación del Plan Estratégico Quinquenal

8.1.1 Procedimiento de Formulación del Plan

Para ejecutar la fase de formulación se seguirán las siguientes actividades:

a) Elaboración del diagnóstico de la institución

Sistematización de los materiales publicados por la Alta Dirección, documentos del archivo de la Oficina Central de Planificación y Desarrollo, Diagnóstico de la Situación de la institución, Informes de Rendición de Cuentas de EsSalud a la Contraloría General de la República, Informe de Transferencia de Gestión, Memorias Institucionales.

Los Órganos Centrales elaborarán su respectivo diagnóstico y remitirán el FODA a la Oficina Central de Planificación y Desarrollo para la consolidación correspondiente.

Se realizará una reunión de trabajo impulsada por la Alta Dirección con los Representantes de los Órganos Centrales y Órganos Desconcentrados para la elaboración del FODA institucional, sobre la base de los procesos principales de la entidad y la información previa remitida por los Órganos Centrales y Órganos Desconcentrados.

Los Órganos Centrales validarán el proyecto FODA Institucional, previa discusión de la propuesta, recepción de aportes, sugerencias y las correcciones correspondientes. Luego se procederá a la definición de los Objetivos Estratégicos y Específicos a partir del FODA de cada órgano central.

b) Elaboración del Mapa de Objetivos Estratégicos, Específicos y Estrategias

Se desarrollará una jornada de trabajo y de análisis con la participación de los Gerentes/Jefes de los Órganos Centrales, con el fin de formular los objetivos estratégicos, específicos y las estrategias, en base a los aportes de los participantes.

La Oficina Central de Planificación y Desarrollo consolidará la información resultante en el mapa de objetivos, estrategias e indicadores. Ver **Anexo N° 02**.



c) Elaboración de Indicadores, unidad de medida y formas de cálculo.

Para una adecuada evaluación de los resultados e impactos de las estrategias, se establecerá indicadores con metas específicas que permitan identificar los niveles de cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para la construcción de los indicadores se establecerán variables de tipo cuantitativo (medibles con números con sentido aritmético) o cualitativo (medibles en categorías calificativas). **Ver Anexo 02**

d) Proceso de Revisión y Ajustes

La Oficina Central de Planificación y Desarrollo solicitará a los responsables de los Órganos Centrales y Órganos Desconcentrados realizar una última revisión final a la propuesta del Plan Estratégico y se efectuará los ajustes que se requieran, para elevar el citado instrumento de gestión a los niveles correspondientes, para su posterior aprobación por parte del Consejo Directivo.

e) Vigencia del Plan Estratégico

El Plan Estratégico se elaborará para el periodo 2012-2016, el mismo que podría modificarse en razón a los cambios constantes que experimenta la sociedad, esto demandaría adecuar y proponer nuevas estrategias para garantizar un correcto desempeño de la institución.

f) Cronograma de Formulación

La Oficina Central de Planificación y Desarrollo establecerá y distribuirá el cronograma del proceso.

8.2 Ejecución del Plan Estratégico Quinquenal

El Despliegue del Plan Estratégico se ejecutará a través de los Planes Anuales de Gestión (Cartera de iniciativas), Planes Anuales de Inversión, Planes Anuales de Capacitación e Investigación, Planes Anuales de Adquisiciones y Contrataciones, Plan de Salud (Planes Anuales de Producción de los Servicios de Salud¹), Planes Anuales de Producción de Prestaciones Económicas y Sociales, Planes Anuales de Tecnologías de Información, Planes Anuales de Gestión de Recursos Humanos, Planes Anuales de Mantenimiento, Planes de Calidad y Seguridad del Paciente y demás líneas de acción que disponga la Alta Dirección, los mismos que deben contar con el financiamiento para garantizar su ejecución.

8.3 Relación Plan-Presupuesto

El Presupuesto que anualmente se apruebe debe estar articulado al logro de los objetivos del Plan Estratégico de la institución, garantizando un presupuesto por resultados, cambiando del esquema de control de gastos a control de resultados, de esta manera mejorar la asignación de recursos a los Órganos Centrales y Desconcentrados para el cumplimiento de las líneas de acción o intervenciones incluidas en los diferentes Planes Anuales.

¹ De conformidad con el numeral 1.1.3 de la Directiva de Gestión y Proceso Presupuestario de las empresas bajo el ámbito del FONAFE, aprobada con Acuerdo de Directorio N° 003-2005/018-FONAFE y Directiva de Formulación del Plan Operativo y Presupuesto de las empresas bajo el ámbito de FONAFE aprobado con Acuerdo de Directorio N° 001-2010/014-FONAFE, EsSalud tiene que elaborar un Programa de Producción Anual de los servicios de salud, que agrupe las principales actividades asistenciales con sus respectivos indicadores, al que FONAFE lo denomina **PLAN OPERATIVO (F-01)**.

8.4 Evaluación del Plan Estratégico Quinquenal

La Oficina Central de Planificación y Desarrollo consolidará y elevará un informe semestral a la Gerencia General, conteniendo los avances reportados por los Órganos Centrales a través del cumplimiento de sus Planes Anuales de Gestión.

8.5 Formulación del Plan Anual de Gestión

8.5.1 Procedimiento de Formulación del Plan

Para ejecutar la fase de formulación se seguirán las siguientes actividades:

a) Conformación de equipos de trabajo

Siendo necesario el compromiso de todos los niveles de la institución en la ejecución de los planes, es necesario que se conformen equipos de trabajo con la siguiente composición mínima:

ORGANOS CENTRALES	ORGANOS DESCONCENTRADOS	
	RED ASISTENCIAL	INCOR / CENTRO NACIONAL DE SALUD RENAL / GERENCIA DE OFERTA FLEXIBLE
Gerente Central	Gerente/Director de Red	Gerente
Gerentes de Línea	Gerentes de Línea	Sub Gerente / Jefe de la Oficina de Administración
Sub Gerentes	Gerente/Jefe de la Oficina de Administración de la Red	Jefes de Órganos de Línea: Sub Gerentes / Jefes de Departamento Asistencial
Funcionario a cargo de Planificación	Jefe de la Oficina de Gestión y Desarrollo de la Red/ Jefe de Planificación	Funcionario a cargo de Planificación
	Gerente /Jefe de la Oficina de Coordinación de Prestaciones de la Red	
	Director de Centro Asistencial conforme de la Red	

Asimismo, el Gerente/Jefe del Órgano Central o el Director del Órgano Desconcentrado podrán convocar, adicionalmente, a los funcionarios o profesionales que estimen necesarios para la adecuada consecución de esta etapa.

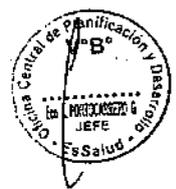
b) Identificación de problemas e iniciativas

En el caso de los Órganos Centrales (utilizar el **Anexo 3**):

- El equipo procederá a formular los problemas prioritarios y de mayor impacto enmarcados dentro de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico. Luego de identificarlos, se priorizará los problemas.
- A partir de los problemas priorizados, se generará las iniciativas que se estime que podrán resolverlos; las que estarán alineadas con los Objetivos Estratégicos y Específicos; y se establecerá métricas que permitan monitorear la solución del problema.

En el caso de los Órganos Desconcentrados (utilizar el **Anexo 4**):

- Los objetivos y "problemas tipo" son marcos de carácter obligatorio, excepto si el problema vinculado probadamente no sea relevante o prioritario en su Red o



Instituto. Adicionalmente, considerando que pudiesen existir particularidades en el Órgano Desconcentrado, éste tiene la posibilidad de consignar un "problema tipo" diferente enmarcado dentro de los objetivos establecidos.

- El equipo procederá a formular los problemas prioritarios y de mayor impacto enmarcados dentro de los objetivos establecidos y "problemas tipo".
- Sobre la base de la identificación y priorización de los problemas, el equipo generará las iniciativas que se estime que resolverán los problemas planteados y establecerán métricas que permitan monitorear la solución de los problemas.
- Las iniciativas deben ser coordinadas, acorde a su especialidad, con la unidad orgánica competente de la sede central.

En ambos casos deberá tomarse en cuenta lo siguiente:

- Deberá considerarse que los resultados de las iniciativas a ejecutar deben evidenciarse como máximo al cierre del ejercicio.
- Cabe señalar que para la determinación del número de iniciativas priorizadas deberá considerarse los plazos disponibles para su cumplimiento, los recursos humanos, financieros y materiales disponibles, así como la magnitud de la red, considerando en ella el número, nivel y dimensión de los centros asistenciales que la integran.
- Para los Órganos Desconcentrados el número mínimo de iniciativas que deberá proponer será de cinco (5) y el máximo el siguiente:

Redes tipo A: Máximo 10 iniciativas

Redes tipo B y C: Máximo 7 iniciativas

INCOR, Centro de Salud Renal y Gerencia de Oferta Flexible: Máximo 7 iniciativas.

- Los Órganos Centrales y Órganos Desconcentrados valorizarán (presupuestarán) en unidades monetarias (nuevos soles) las iniciativas propuestas y los montos serán incluidos en la formulación presupuestal del año siguiente.

c) Elaboración de la iniciativa en detalle

Para cada Iniciativa priorizada, el Gerente/Jefe/Director del Órgano Central u Órgano Desconcentrado designará al líder de la iniciativa. Este líder (sólo una persona, identificada con nombre propio) es el gestor responsable de la elaboración de la **Ficha de Iniciativa** (Ver Anexo 6) y la consecución exitosa de la iniciativa. **El líder deberá tener categoría de funcionario en la Unidad Orgánica correspondiente.**

Considerando que la referida ficha consigna un conjunto de áreas involucradas, deberá gestionarse el compromiso de cada área para asegurar su participación en lo que le corresponde.

Las unidades orgánicas a cargo del proceso de planificación ingresarán el contenido de la Ficha de Iniciativa en el Sistema Informático de Gestión de Proyectos de la Oficina Central de Planificación y Desarrollo.

8.5.2 Remisión del Plan Anual de Gestión (Cartera y Fichas de Iniciativas)

Órganos Desconcentrados

El Gerente/Director del Órgano Desconcentrado refrendará y remitirá su Plan de Gestión (Anexos 4, 5 y 6), en documento físico, a la Gerencia Central de Prestaciones de Salud. Una copia del archivo digital del Plan será remitido a las



direcciones electrónicas: mercedes.burqa@essalud.gob.pe y jose.perezp@essalud.gob.pe

Como órgano conductor del proceso de formulación de los órganos desconcentrados, la Gerencia Central de Prestaciones de Salud-GCPS podrá realizar observaciones a los planes, en un plazo de cinco (5) días hábiles de recibidos. Los órganos desconcentrados deberán absolver las observaciones en el plazo de tres (3) días hábiles, en caso contrario, se darán por aceptadas las observaciones.

La Gerencia Central de Prestaciones de Salud-GCPS remitirá la Cartera de Iniciativas o Proyectos de desarrollo de Redes consolidada (Planes Anuales de Gestión de los Órganos Desconcentrados) a la Oficina Central de Planificación y Desarrollo para su revisión.

Los Órganos Desconcentrados ingresarán los Planes al Sistema Informático de Gestión de Proyectos, en un plazo no mayor a dos (2) días hábiles después de ser comunicada por la Gerencia Central de Prestaciones de Salud, de la aprobación por la Gerencia General.

Órganos Centrales

El Gerente/Jefe del órgano central refrendará y remitirá su Plan de Gestión (**Anexos 3, 5 y 6**), en documento físico, a la Oficina Central de Planificación y Desarrollo. Una copia del archivo digital del Plan será remitida a la dirección electrónica: rafael.montoya@essalud.gob.pe

Como órgano conductor del proceso de formulación de los órganos centrales, la Oficina Central de Planificación y Desarrollo podrá realizar observaciones a los planes en el plazo de cinco (5) días hábiles de recibidos. Los órganos centrales deberán absolver las observaciones en el plazo de tres (3) días hábiles, en caso contrario, se darán por aceptadas las observaciones.

Finalmente, la Oficina Central de Planificación y Desarrollo elaborará la **Cartera de Iniciativas Corporativas y de Red** (Plan Anual de Gestión de los Órganos Centrales y Órganos Desconcentrados) y la remitirá a la Gerencia General para revisión y aprobación, de considerarlo conveniente.

Los **documentos a remitir**, en ambos casos, serán:

- o Formatos "Objetivos, problemas específicos e iniciativas Órganos Centrales" (**Anexo 3**) y Formatos "Objetivos, problemas específicos e iniciativas Órganos Desconcentrados" (**Anexo 4**)
- o La Cartera de Iniciativas (**Anexo 5**)
- o Las Fichas de las Iniciativas (**Anexo 6**)

8.5.3 Cronograma de Formulación

La Oficina Central de Planificación y Desarrollo establecerá y distribuirá el cronograma del proceso.

8.6 Ejecución del Plan Anual de Gestión

- o **Modificación de los Planes**
Trimestralmente, los Gerentes/Jefes de los Órganos Centrales podrán proponer a la Oficina Central de Planificación y Desarrollo, la incorporación, modificación o



eliminación de un Hito o de algún ítem de la Ficha de Iniciativa, con el sustento correspondiente.

Los Gerentes/Directores de los Órganos Desconcentrados podrán hacer las propuestas del caso a la Gerencia Central de Prestaciones de Salud. La Oficina Central de Planificación y Desarrollo o la Gerencia Central de Prestaciones de Salud, según corresponda, evaluarán las propuestas y decidirá si procede su aprobación. La Gerencia Central de Prestaciones de Salud informará a la Oficina Central de Planificación y Desarrollo sobre las modificaciones aprobadas.

o Ejecución de los Planes

En esta etapa, el Líder de la Iniciativa es el encargado de organizar y agenciarse de los recursos necesarios, así como, gestionar ante los involucrados el cumplimiento adecuado y oportuno de sus acciones. Asimismo, debe velar por el cumplimiento de los hitos y los resultados esperados de su iniciativa, así como realizar el análisis de riesgos y la identificación de problemas que se le presenten para superarlos de manera oportuna. Los involucrados en las Iniciativas deberán prestar su participación de manera comprometida y oportuna para que los Hitos se desarrollen según lo programado y se logren los resultados previstos en la Iniciativa.

El Gerente/Jefe/Director del Órgano Central u Órgano Desconcentrado debe supervisar y brindar su apoyo a las iniciativas para que se ejecuten acorde a su formulación y en los plazos establecidos. Es el responsable de asignar los recursos necesarios para su adecuada y oportuna ejecución.

8.7 Evaluación del Plan Anual de Gestión

8.7.1 A nivel de Órganos Desconcentrados

a) Evaluación y control local

La evaluación de la ejecución del plan, a nivel local, está a cargo de los Jefes de las Oficinas de Gestión y Desarrollo/ Oficinas de Planeamiento y Calidad, según corresponda, quienes deberán preparar los siguientes **entregables**:

- Cuadro generado por la consulta "Avance Mensual de Proyectos" del Sistema de Gestión de Proyectos (**Anexo 7**): Avances de las Iniciativas e Hitos, con sus Valores Ganados e Índices de Avance.
- Documentos sustentatorios que acrediten el valor ganado.
- Breve Resumen cualitativo de las actividades desarrolladas en el mes evaluado, por cada hito e iniciativa con un máximo de cinco (05) líneas por hito. En este resumen podrán mencionar los problemas presentados que vienen generando demoras en la ejecución de sus hitos y las acciones adoptadas, información registrada en el campo "Notas".

Sobre esa base, los Jefes mencionados evaluarán las distorsiones y elevarán sus recomendaciones al Gerente/Director del Órgano Desconcentrado, las que se discutirán en las Reuniones de Gestión del Órgano Desconcentrado, para acordar y ejecutar las acciones correctivas necesarias. Asimismo, harán seguimiento a la implantación de las acciones correctivas dispuestas.

Los Jefes de las Oficinas de Gestión y Desarrollo/ Oficinas de Planeamiento y Calidad de los Órganos Desconcentrados realizarán su proceso de evaluación desde el primer (1º) al séptimo (7º) día hábil posterior a la culminación del mes evaluado.



b) Evaluación y control corporativo

La evaluación de la ejecución de los planes, a nivel corporativo, la realiza la Gerencia Central de Prestaciones de Salud (GCPS).

Para tal fin, los Gerentes/Directores de los Órganos Desconcentrados remitirán mensualmente a la Gerencia Central de Prestaciones de Salud, los entregables referidos en el literal anterior en documento físico refrendado, en un plazo máximo de siete (7) días hábiles de culminado el mes en evaluación.

Es condición indispensable para ser evaluado, registrar oportunamente el avance mensual de los Hitos de la Cartera de Iniciativas de Red en el Sistema Informático de Gestión de Proyectos.

c) Cierre Electrónico de la Evaluación del mes y Consolidación de las Evaluaciones de los Órganos Desconcentrados

A las 8.00 horas del octavo (8º) día hábil posterior a la culminación del mes evaluado, la Gerencia Central de Prestaciones de Salud exportará a un archivo Excel el cuadro que resulta de la consulta del Sistema Informático de Gestión de Proyectos, "**Avance Mensual de Proyectos**" (**Anexo 7**) que contiene los avances consolidados de las Iniciativas, Hitos y los Índices de Avance de los Órganos Desconcentrados. A continuación, se bloqueará en el Sistema Informático de Gestión de Proyectos la función de actualización de datos del mes en evaluación, realizando así el "**Cierre Electrónico de la Evaluación del mes**".

La Gerencia Central de Prestaciones de Salud (GCPS) revisará y consolidará estas evaluaciones verificando si los valores ganados reportados por los Órganos Desconcentrados están sustentados con la documentación correspondiente, luego remitirá a la Oficina Central de Planificación y Desarrollo, dentro de los cinco (5) días hábiles del "Cierre Electrónico", lo siguiente:

- Consolidado del cuadro generado por la consulta "**Avance Mensual de Proyectos**" del Sistema Informático de Gestión de Proyectos (**Anexo 7**) de los Órganos Desconcentrados con sus Índices de Avance por iniciativa y los avances (Valor Ganado) por hito.
- Una **tabla resumen de iniciativas**, ordenadas de mayor a menor, según los Índices de Avance de cada una de las iniciativas y según el **Promedio de los Índices de Avance de cada Órgano Desconcentrado** (Promedio de los Valores Ganados de las Iniciativas del Órgano Desconcentrado / Promedio de los Valores Planeados de las Iniciativas del Órgano Desconcentrado).
- Un **Informe Ejecutivo** de la evaluación, comentando brevemente los avances y retrasos en las iniciativas, sus posibles causas, la situación de los problemas que originaron las iniciativas, conclusiones y recomendaciones.

Asimismo, la Gerencia Central de Prestaciones de Salud identificará las distorsiones más significativas y preparará recomendaciones a la Gerencia General para que los Gerentes/Directores de los Órganos Desconcentrados ejecuten las acciones correctivas del caso. Además, deberá hacer seguimiento a la implantación de las recomendaciones dispuestas.

La Gerencia Central de Prestaciones de Salud remitirá copia del "Informe Ejecutivo" a la Gerencia Central de Aseguramiento, Gerencia Central de Prestaciones Económicas y Sociales, Oficina General de Administración, Defensoría del Asegurado y a la Oficina Central de Tecnologías de Información y Comunicaciones, indicando el tipo de apoyo que requieren las iniciativas programadas por los Órganos Desconcentrados, de acuerdo al ámbito de competencia de los Órganos Centrales.



La Oficina Central de Planificación y Desarrollo remitirá a la Gerencia General un "Resumen del Informe Mensual de Evaluación de los Órganos Desconcentrados" a los cuatro (4) días hábiles de recibido el Informe de la Gerencia Central de Prestaciones de Salud.

La Gerencia Central de Prestaciones de Salud, en coordinación con la Oficina Central de Planificación y Desarrollo, convocará periódicamente a los Jefes de las Oficinas de Gestión y Desarrollo/ Oficinas de Planeamiento y Calidad, según corresponda, de los Órganos Desconcentrados, para realizar una evaluación directa de sus iniciativas.

8.7.2 A nivel de Órganos Centrales

A los siete (7) días hábiles de culminado el mes en evaluación, el Gerente/Jefe del órgano central remitirá a la Oficina Central de Planificación y Desarrollo la evaluación de su Cartera de Iniciativas, consistente en:

- Cuadro generado por la consulta "Avance Mensual de Proyectos" del Sistema Informático de Gestión de Proyectos (Anexo 7): Avances de las Iniciativas e Hitos, con sus Valores Ganados e Índices de Avance.
- Documentos sustentatorios que acrediten el valor ganado.
- Breve Resumen cualitativo de las actividades desarrolladas en el mes evaluado, por cada hito e iniciativa con un máximo de cinco (05) líneas por hito. En este resumen se podrá mencionar los problemas presentados que vienen generando demoras en la ejecución de sus hitos y las acciones adoptadas, información registrada en el campo "Notas".

Es condición indispensable para ser evaluado, registrar oportunamente el avance mensual de Hitos de la Cartera de Iniciativas Corporativas en el Sistema Informático de Gestión de Proyectos.

8.7.3 Cierre Electrónico de la Evaluación del mes y Monitoreo

A las 8.00 horas del octavo (8º) día hábil posterior a la culminación del mes evaluado, la Oficina Central de Planificación y Desarrollo exportará a un archivo de Excel el cuadro que resulta de la consulta del Sistema Informático de Gestión de Proyectos "Avance Mensual de Proyectos" (Anexo 7), con los avances consolidados de las Iniciativas, Hitos y los Índices de Avance de los Órganos Centrales en el mes evaluado. A continuación, bloqueará en el Sistema Informático de Gestión de Proyectos la función de actualización de datos del mes en evaluación, realizando así el "Cierre Electrónico de la Evaluación del mes".

La Oficina Central de Planificación y Desarrollo, se encargará de evaluar las distorsiones y elevar un "Informe Ejecutivo de Evaluación de los Órganos Centrales" a la Gerencia General, a los cuatro (4) días hábiles del "Cierre Electrónico", sugiriendo las acciones correctivas del caso y monitoreando la implantación de las mismas.

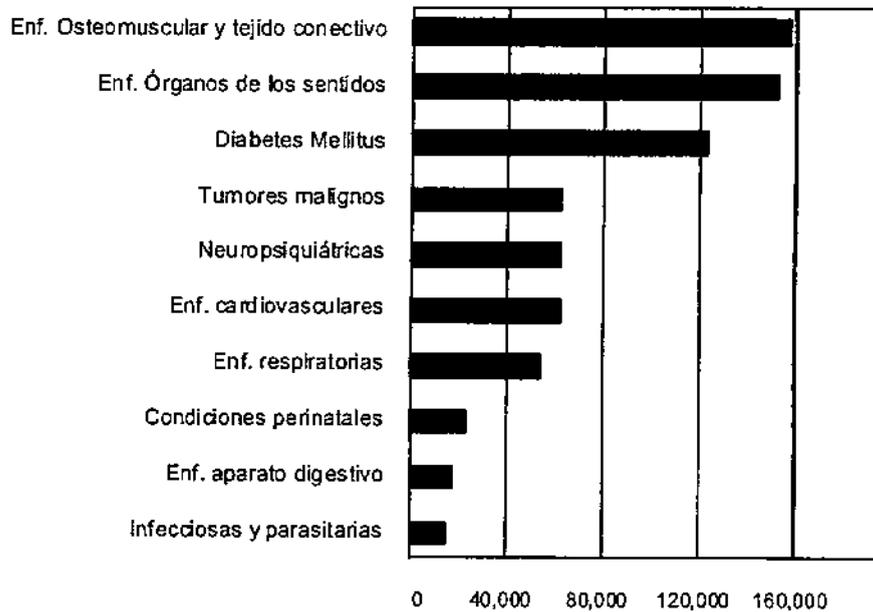
9. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

- 9.1 La Oficina Central de Planificación y Desarrollo dictará las disposiciones complementarias que estime pertinente para conducir el proceso normado por la presente Directiva.
- 9.2 La Oficina Central de Planificación y Desarrollo podrá proponer ajustes al Plan Estratégico Quinquenal, en función a los nuevos lineamientos que pudiera emitir la Alta Dirección y a los informes de evaluación de los avances.
- 9.3 La Oficina Central de Planificación y Desarrollo podrá ajustar el cronograma de evaluación de los Planes Anuales de Gestión, acorde a las necesidades institucionales.

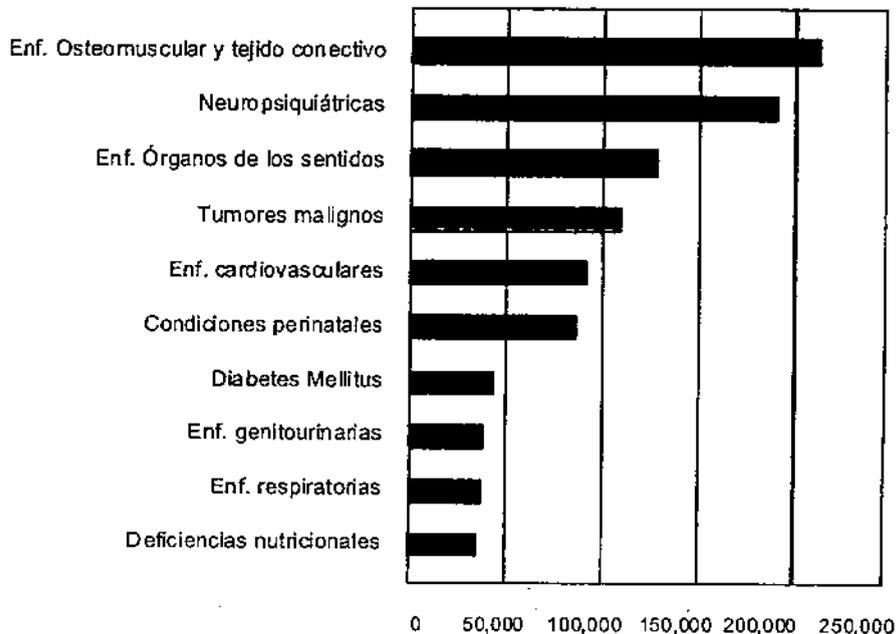


ANEXO 1 ESTIMACION DE LA CARGA DE ENFERMEDAD

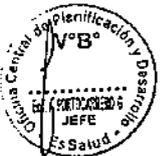
Gráfica N° 23 Diez primeras causadas de AVISA. EsSalud - 2006 *



Gráfica N° 24 Diez primeras causadas de AVISA. EsSalud - 2010 *



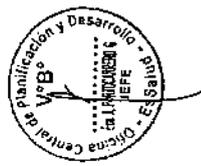
* Fuente : Estimación de Carga de Enfermedad y Lesiones en la Población Asegurada - 2010, elaborado por la oficina de Planeamiento e Inteligencia Sanitaria - Gerencia Central de Prestaciones de Salud.



ANEXO 2

MAPA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS ESPECÍFICOS, ESTRATEGIAS E INDICADORES

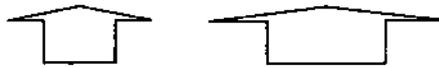
Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Estrategias	Indicador	Unidad de Medida	Forma de Cálculo



ANEXO 4

OBJETIVOS, PROBLEMAS E INICIATIVAS DE ORGANOS DESCONCENTRADOS

OBJETIVO ESPECIFICO 1.1:						
PROBLEMA TIPO	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA ESPECIFICO A RESOLVER EN LA RED	INDICADOR DE MEJORA (1)	VALOR BASE	VALOR META	INICIATIVAS	



Nota: Se deberá elaborar el ANEXO 4 por cada Objetivo Estratégico



ANEXO 5

CARTERA DE INICIATIVAS

Organismo		Apellidos y Nombres	Teléfono y Anexo	Correo Electrónico
Responsable de la Cartera (Gerente/Jefe/Director del Organismo Centralizado)				
Responsable de Planificación (Funcionario responsable de Planificación del Organismo Central/Jefe de Gestión y Desarrollo/Jefe de Planificación)				

Iniciativa	Resultados / Productos	Lider	Fecha de Inicio	Fecha de Cierre	Presupuesto (S/)	Comentarios
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						



Firma del Gerente/Jefe/Director del Organismo

Firma del Responsable de Planificación

Instrucciones:

Órgano: Denominación del Órgano Central o del Órgano Desconcentrado

Responsable de la Cartera: Registrar los nombres y apellidos de la máxima autoridad del Órgano Central o Desconcentrado.

Responsable de Planificación: Registrar los nombres y apellidos del responsable de planificación del Órgano Central o Desconcentrado (según sea el caso será Funcionario responsable de Planificación del Órgano Central /Jefe de Gestión y Desarrollo/ Jefe de Planificación).

Iniciativa: Se detallará la denominación (nombre/título) de la iniciativa o proyecto de desarrollo

Resultados / Productos: Representa los logros de la Iniciativa o Proyecto de Desarrollo, es decir qué lograremos al concluir el desarrollo de dicha Iniciativa. Estos deben ser expresados en términos de Entregables, sean estos tangibles o intangibles. **(Concordar con el valor meta escrito en el Anexo 3 o Anexo 4)**

Líder de Iniciativa: Registrar el nombre y apellidos del funcionario a cargo de la ejecución de la Iniciativa (registrar una sola persona).

Fecha de Inicio de Iniciativa: Se registrará la fecha en la que se programa comenzar la iniciativa.

Fecha de Término de Iniciativa: Se registrará la fecha en la que se programa terminar la iniciativa.

Presupuesto: Involucra los recursos económicos para desarrollar la iniciativa.



ANEXO N°06 FICHA DE INICIATIVA

Ficha de Iniciativa:

01. [Número y Nombre de la Iniciativa]

Fecha de Inicio: 02-Ene-12

Fecha de Control: 31-Ene-12

Fecha de Término: 15-Oct-12

Indice de Avance: 0.00

Descripción	Áreas involucradas	Responsable	Inicio	Fin	Avance	Indice de Avance
<p>Resolución de la Gerencia / Jefe / Director de Organismo Central o Descentralizado</p> <p>Resolución de las Unidades Ejecutivas</p>						
<p>1 •</p>						0%
<p>2 •</p>						0%
<p>3 •</p>						0%
<p>4 •</p>						0%
<p>5 •</p>						0%
<p>6 •</p>						0%
<p>7 •</p>						0%
<p>8 •</p>						0%
<p>9 •</p>						0%
<p>10 •</p>						0%

FIRMA DEL RESPONSABLE DE PLANIFICACION

FIRMA DEL LIDER DEL PROYECTO



Tema/ Subtema (Acapites a modo de Agenda. Representan agrupaciones relevantes de los párrafos a analizar)	Análisis (Opcional) Permíte sustentar las Acciones	Acciones (Propuestas o conclusiones a llevar a cabo)	Responsable (Uno solo)	Involucrados	Término (opcional) Orig. Actual	% Avance (opcional)
--	---	---	---------------------------	--------------	---------------------------------------	------------------------

1. Riesgos (Propósito: Neutralizarlos a fin que no se conviertan en Problemas. Se definen las Acciones necesarias para lograrlo)

2. Problemas (Propósito: Atenuarlos para reducir su impacto en Alcance, Plazos o Costos. Se definen las Acciones necesarias)

OTRAS NOTAS Y COMPROMISOS



Ficha de Terminología y Conceptos

Campo	Descripción
Ficha de Iniciativa	Corresponde al código y nombre de la Iniciativa o Proyecto.
Fecha de Inicio	Día, mes y año en que se inicia la Iniciativa o Proyecto.
Fecha de Control	Día, mes y año en que se revisa o hace seguimiento a la Iniciativa o Proyecto. Usualmente es la fecha del día en curso.
Índice de Avance	Es el ratio obtenido de dividir el Valor Ganado entre el Valor Planeado . La hoja en MS Excel hace este cálculo automáticamente. Si el Índice de Avance es igual a 1, la Iniciativa o Proyecto está desarrollándose de acuerdo a lo planeado. Si el Índice de Avance es mayor que 1, el Proyecto está adelantado. Si el Índice de Avance es menor a 1, el Proyecto está atrasado.
Descripción	Es la explicación breve de lo que consiste la Iniciativa o Proyecto. Debe completar lo que transmite el título, y facilitar el entendimiento de todos los interesados en la Iniciativa o Proyecto.
Líder del Proyecto	Es el único responsable del éxito o fracaso de SU Iniciativa o Proyecto, se coloca el nombre del Líder del Proyecto, siempre es solo una persona.
Gerente/Jefe/Director del Organismo Central o Desconcentrado	Es el Gerente / Jefe / Director del Organismo Central o Desconcentrado.
Resultados / Productos	Representa los logros de la Iniciativa o Proyecto, es decir qué logramos al concluir el desarrollo de dicho Proyecto. Estos deben ser expresados en términos de Entregables, sean estos tangibles o intangibles.



Campo	Descripción
	<p>Hitos o Fases son las principales partes de las que consta la Iniciativa o Proyecto. Cada Hito o Fase tiene una o varias actividades o tareas. Para cada Fase se debe definir:</p> <p>Entregable: Se consigna el producto tangible o intangible logrado una vez concluido el hito. (p.e. Directiva aprobada, laboratorio funcionando, software implantado, capacitación realizada, etc.)</p> <p>Responsable: Es el responsable del cumplimiento de la Fase en la fecha programada. Puede ser la misma o diferente persona que el Líder del Proyecto, siempre será una sola persona.</p> <p>Involucrados: Son aquellas personas que de alguna manera participan en el desarrollo y logro de la Fase.</p> <p>Valor: Es el peso en porcentaje que cada fase tiene con relación al total del proyecto. Este peso debe expresar la importancia que tiene la fase para lograr los Resultados / Productos de la Iniciativa o Proyecto. La suma del Valor de todas las fases debe ser 100%.</p> <p>Presupuesto: Involucra los recursos económicos que se requerirán para desarrollar la Fase.</p> <p>Fecha de Término: Es la fecha de término planificada de la Fase.</p> <p>Valor Ganado: Es el avance real de la Iniciativa o Proyecto alcanzado a la Fecha de Control. Todas las fases con Fecha de Término anterior a la Fecha de Control deberían tener un Valor Ganado del 100%.</p> <p>Valor Planeado: Es el avance planeado de la Iniciativa o Proyecto que se debería haber alcanzado a la Fecha de Control. Es igual al campo Valor y aparece automáticamente cuando la Fecha de Control es la misma o posterior a la Fecha de Término de la Fase.</p> <p>Tema/subtema son acápites a modo de Agenda. Representan agrupaciones relevantes, de aspectos a analizar. En la Ficha de Iniciativa se contemplan dos Temas: Riesgo y Problema. Para cada uno de ellos se debe realizar: Análisis, Acciones, Responsable, Involucrados, Término(opcional) y Avance(opcional).</p> <p>Análisis: Consiste en encontrar y revisar las causas del Riesgo o Problema, así como identificar los efectos que podría generar o ya está generando. Permite sustentar la Acción/es a tomar.</p> <p>Acciones: Son las propuestas o conclusiones a llevar a cabo para eliminar o mitigar un Riesgo o un Problema.</p> <p>Responsable: Es el encargado de cumplir con la Acción definida, solo una persona.</p> <p>Involucrados: Son las personas que participan en el cumplimiento de la Acción, junto con el Responsable de la misma.</p> <p>Término: Es la fecha en que se debe concluir la Acción.</p> <p>Avance: Corresponde al porcentaje de lo avanzado en el cumplimiento de la Acción.</p>
Hitos/Fases	
Tema/subtema	
Riesgo	
Problema	



