

RESOLUCIÓN DIRECTORAL

R/D N° 033-23 -2023/DIFOSMAR

FOLIO: 086 - 088

19 ABR 2023.



Resolución Directoral

Visto, el Informe Técnico N°001-2023 del Asesor de Dirección Ejecutiva de la IAFAS FOSMAR, de fecha 10 de febrero de 2023, y;

CONSIDERANDO:

Que, el Decreto Legislativo N° 1173, Decreto Legislativo de las Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud de las Fuerzas Armadas, establece que los Fondos de Salud de las Fuerzas Armadas se constituyen en Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud (IAFAS), otorgándosele personería jurídica, así como autonomía administrativa y contable dentro de sus respectivas Instituciones Armadas. Disponiéndose la adecuación interna de los fondos de salud de las FFAA y dándose un primer plazo de adecuación hasta el 31 de diciembre del 2014;

Que, asimismo, la Segunda Disposición Complementaria Transitoria del mismo Decreto Legislativo, establece que, en tanto se implemente los alcances de la citada norma, los Fondos de Salud para el Personal Militar de las Fuerzas Armadas continuarán con el financiamiento de equipamiento, bienes, medicinas, infraestructura y servicios;

Que, mediante el Decreto Supremo N° 010-2016-SA, que dicta disposiciones para las Instituciones Administradora de Fondos de Aseguramiento en salud Públicas, en la que establece las disposiciones para adecuación administrativas y contable en consideración a sus fines, naturaleza de la organización y normas presupuestarias;

Que, asimismo, mediante el Decreto Supremo N°033-2021-SA, se amplía hasta el 31 de diciembre de 2023, el plazo previsto en el primer párrafo de la Primera Disposición Complementaria Final de las Disposiciones para las Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud Publicas - IAFAS Publicas, aprobadas por Decreto Supremo N° 010-2016-SA;

Que, mediante la Guía para el Planeamiento Institucional, aprobado con Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°033-2017/CEPLAN/PCD, modificada con Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°016-2019/CEPLAN/PCD, se establece las pautas para el planeamiento institucional que comprende la política y los planes que permite la elaboración o modificación del Plan Estratégico Institucional - PEI y el Plan Operativo Institucional - POI, en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua. Asimismo, a nivel institucional, las entidades del sector público elaboran un Plan Estratégico Institucional - PEI y un Plan Operativo Institucional - POI, los cuales orientan su accionar para el logro de los objetivos establecidos en la política institucional en el marco de las políticas y planes nacionales y territoriales;

Que, el Plan Estratégico Institucional es un instrumento de gestión que identifica la estrategia de la entidad para lograr sus objetivos, en un periodo mínimo de tres (3) años, a través de iniciativas diseñadas para producir una mejora en el bienestar de la población a la cual sirve y cumplir su misión;

Que, mediante el Informe Técnico N°001-2023, el Asesor de Dirección Ejecutiva de la IAFAS FOSMAR, propone el documento Plan Estratégico Institucional 2022-2026, y manifiesta que desde la perspectiva técnica, que el contenido del proyecto de PEI, ha considerado que la IAFAS FOSMAR ha identificado la población a la cual sirve, ha reconocido los bienes y servicios que produce o gestiona en cumplimiento a su misión y ha identificado su capacidad operativa para cerrar las brechas de producto y brechas de resultado, mediante el análisis y rediseño de sus procesos operativos que permiten la producción y entrega de bienes y servicios con la finalidad de brindar cobertura prestacional de salud a sus afiliados, e identificando las oportunidades de mejora continua;

Que, mediante el Informe Legal N°021-2023-IAFAS/AL, de fecha 13 de abril del 2023, la Oficina de Asesoría Legal considera viable se apruebe el documento propuesto como Plan Estratégico Institucional 2022-2026, recomendado y elaborado por el Asesor de la Dirección Ejecutiva de esta IAFAS, toda vez que, se ha determinado que su metodología es coherente y cumple con las disposiciones establecidas por el Órgano rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN – Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, a través de la Guía para el Planeamiento Institucional, aprobado con Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°033-2017/CEPLAN/PCD, modificada con Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°016-2019/CEPLAN/PCD de fecha 25 de marzo del 2019; porque ha considerado el contenido mínimo que debe presentar la estructura de un plan estratégico institucional: Declaración de Política Institucional, Misión Institucional, Objetivos Estratégicos Institucionales (con indicadores), Acciones Estratégicas Institucionales (con indicadores), Ruta Estratégica y los Anexos, Matriz de Articulación de Planes (Anexo B-1), Matriz del Plan Estratégico Institucional (Anexo B-2) y la Ficha técnica de indicadores OEI/AEI (Anexo B-3). Asimismo, la propuesta ha identificado su objetivo general para determinar su Misión Institucional, considerando la población a la cual sirve y la manera particular como lo hace. Asimismo, ha definido los objetivos estratégicos institucionales como los resultados que la entidad espera lograr en las condiciones de vida de la población a la que atiende. Además, ha señalado las acciones estratégicas institucionales como iniciativas que contribuyen a implementar la estrategia establecida por los objetivos estratégicos institucionales, las cuales se concretan en productos, en este caso, servicios que la entidad entrega a sus usuarios. Finalmente ha considerado un orden de prioridad único y ascendente para los Objetivos Estratégicos Institucionales y Acciones Estratégicas Institucionales, para facilitar la asignación de recursos;

Que, el numeral 1.2.1 del inciso 1.2 del artículo 1 del Texto Único Ordenado de la Ley N°27444 "Ley del Procedimiento Administrativo General", establece que no son actos administrativos "Los actos de administración interna de las entidades destinados a organizar o hacer funcionar sus propias actividades o servicios. Estos actos son regulados por cada entidad, con sujeción a las disposiciones del Título Preliminar de esta Ley, y de aquellas normas que expresamente así lo establezcan". Asimismo, el inciso 7.1 del artículo 7 del mismo cuerpo legal, señala que "Los actos de administración interna se orientan a la eficacia y eficiencia de los servicios y a los fines permanentes de las entidades. Son emitidos por el órgano competente, su objeto debe ser física y jurídicamente posible (...).

De conformidad con el Decreto Legislativo N° 1173, el T.U.O. de la Ley N°27444 Ley del Procedimiento Administrativo General, el Decreto Supremo N°033-2021-SA, el Decreto Supremo N° 010-2016-SA, y la Guía para el Planeamiento Institucional, aprobado con Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°033-2017/CEPLAN/PCD, modificada con Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°016-2019/CEPLAN/PCD.



Estando a lo propuesto por el Asesor de la Dirección Ejecutiva de esta IAFAS de la Marina de Guerra del Perú;

SE RESUELVE:

Artículo Único. - Aprobar el Plan Estratégico Institucional PEI 2022-2026 de la Institución Administradora de Fondos de Aseguramiento en Salud de la Marina de Guerra del Perú, que se adjunta por anexo, la cual forma parte integrante de la presente Resolución.

Regístrese y comuníquese como Documento Oficial Público (D.O.P.)

Enrique AGUIRRE Giol
Contralmirante ADM.

Director Ejecutivo de la Institución Administradora
De Fondos de Aseguramiento en Salud de la
Marina de Guerra del Perú



DISTRIBUCIÓN:

Copia: Archivo

**PLAN
ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL**

PEI 2022-2026

**DE LA
INSTITUCION ADMINISTRADORA DE
FONDOS DE ASEGURAMIENTO
EN SALUD DE LA MARINA
IAFAS-FOSMAR**

**Director Ejecutivo de la IAFAS FOSMAR
Capitán de Navío ADM Enrique Aguirre Giol**

**Sub Director de la IAFAS FOSMAR
Jefe de la Oficina de Planeamiento
Capitán de Fragata ADM Cesar Salazar Crovetto**

**Jefe del Departamento de Gestión de Prestaciones
Capitán de Corbeta SN(O) Gina Ventura Arellanos**

**Jefe del Departamento de Gestión del Asegurado
Teniente Segundo Víctor Gonzales Bendezú**

**Jefe del Departamento de Gestión Financiera
C.P.C. Ángela Lizeth Díaz Maguiña**

**Funcionario de Planeamiento
Lic. Economía Sabrina Nalvarte Solís**

**Asesor de Dirección
Capitán de Navío SN(MC) (r) Marco Salazar Rojas**

CONTENIDO

SIGLAS Y/O ACRÓNIMOS UTILIZADOS.....	2
PRESENTACIÓN.....	3
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA IAFAS FOSMAR.....	5
MATRIZ FODA.....	16
I. DECLARACIÓN DE POLÍTICA INSTITUCIONAL.....	23
II. MISIÓN INSTITUCIONAL.....	24
III. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES.....	26
IV. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES	27
V. RUTA ESTRATÉGICA.....	31
VI. ANEXOS:	
6.1. Matriz de Objetivos Estratégicos Institucionales. Indicadores y Metas. 2022 – 2026.....	32
6.2. Ficha Técnica de Indicadores OEI	33

SIGLAS Y/O ACRÓNIMOS

AUS	Aseguramiento Universal en Salud
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
COMGEMAR	Comandancia General de la Marina
DIPERMAR	Dirección General de Personal de la Marina
DISAMAR	Dirección de Salud de la Marina
FFAA	Fuerzas Armadas
IAFAS	Institución Administradora de Fondos de Aseguramiento en Salud
IPRESS	Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud
MINSA	Ministerio de Salud
MINDEF	Ministerio de Defensa
OMS	Organización Mundial de la Salud
OPS	Organización Panamericana de Salud
PAUS	Plataforma de Atención al usuario en Salud
PEAS	Plan Esencial de Aseguramiento en Salud
PEI	Plan Estratégico Institucional
PESEM	Plan estratégico Sectorial Multianual
POI	Plan Operativo Institucional
SIS	Seguro Integral de Salud
SUSALUD	Superintendencia Nacional de Salud
UGIPRESS	Unidades de Gestión de IPRESS

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI 2022-2026 DE LA INSTITUCION ADMINISTRADORA DE FONDOS DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA MARINA IAFAS-FOSMAR

PRESENTACIÓN

En el marco de la Reforma de Salud dispuesta por el gobierno en el quinquenio 2011-2016, se emitió el Decreto Legislativo N° 1173, con fecha 07 de diciembre 2013, el cual dispone la adecuación interna de los Fondos de Salud de las FFAA, y su funcionamiento como Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud (IAFAS), cuya organización se enmarca en el proceso de reforma, dándose un primer plazo de adecuación hasta el 31 de diciembre del 2014. Dentro del conjunto normativo de la Reforma de Salud, se dispuso la creación de la Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD) como ente veedor de todo el sistema de salud, incluyendo a las IAFAS, UGIPRESS (Unidades de Gestión de IPRESS) e IPRESS (Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud).

El proceso de adecuación de las organizaciones al sistema en el marco de la reforma viene efectuándose de forma progresiva, definiendo hitos y estableciendo ampliaciones de plazo sucesivas, bajo la rectoría del Ministerio de Salud,

Las Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud (IAFAS) son aquellas entidades o empresas públicas, privadas o mixtas, creadas o por crearse, que reciban, capten y/o gestionen fondos para la cobertura de las atenciones de salud o que oferten cobertura de riesgos de salud, bajo cualquier modalidad;

La IAFAS FOSMAR es la Institución financiadora de las prestaciones de salud a las que tienen derecho los afiliados a los planes de salud, sobre los cuales el Sistema de Salud Naval ofrece servicios de salud a través de su red propia de IPRESS institucionales, complementada con la oferta de servicios de salud brindada por IPRESS extrainstitucionales públicas, privadas o mixtas, dentro del territorio nacional con las que la IAFAS tiene convenio. El propósito fundamental de la organización es el Aseguramiento en Salud, a través del financiamiento de prestaciones de salud: Prestación de Servicios de Salud Ambulatorios, Prestación de Servicios Hospitalarios, y Prestación de Servicios de Salud Complementarios.

Se ha tomado como lineamientos, las Políticas Sectoriales de Salud y de Defensa, con énfasis en la rectoría del sector Salud, por lo cual el presente Plan Estratégico se alinea al PESEM del sector Salud; al "Plan de Largo Plazo de la Marina de Guerra del Perú 2010 – 2030", que en su **Objetivo General de Largo Plazo 05** expresa: "Contar con personal naval activo y reservas movilizables, con alta moral, motivación e identificación institucional y óptimamente capacitado en todos sus niveles", y **Objetivo Específico de Largo Plazo 05-04** expresa: "Contar con un sistema de salud que permita alcanzar el máximo nivel de capacidad psicofísica del personal naval que garantice las atenciones de salud de sus familiares directos y que contribuya al apoyo en salud a la población en caso de desastres."; y a la **Política General de Gobierno 2021-2026**, que considera "Preservar la vida y la Salud" en el ítem 1.2 del "Eje 1: Generación de bienestar y protección social con seguridad alimentaria". En ese sentido el PEI de la IAFAS FOSMAR es un documento de gestión estratégica que articula el ejercicio de sus funciones y competencias con la finalidad de mejorar el estado de salud de su población asegurada.

En el citado contexto, se ha desarrollado el análisis estratégico de la organización, con la finalidad de establecer una situación actual, identificando las fortalezas y debilidades en la gestión de la IAFAS FOSMAR, así como las oportunidades y amenazas del entorno en el que se desarrollan sus actividades, enfocando los resultados en el propósito de la organización, generando el desarrollo de objetivos y acciones estratégicas que permitan cumplir la misión en beneficio del aseguramiento en salud de sus beneficiarios.

Las prioridades que se expresan en el presente plan, están referidas al cierre de brechas en las coberturas prestacionales, en el marco del AUS. En relación a las prioridades de gestión interna, el presente plan expresa el compromiso de fortalecerla con enfoque en procesos, calidad y la gestión de riesgos. Asimismo, con relación al entorno, se plantea la mejora continua de los procesos a fin de aprovechar las oportunidades del contexto en beneficio del cumplimiento de la misión, y establecer barreras de control o mitigación frente a los riesgos o amenazas del entorno. Este documento constituye un instrumento técnico de gestión que identifica la estrategia de la organización para lograr los objetivos institucionales en el horizonte temporal 2022-2026.

Se toma como referente el análisis estratégico del informe de consultoría de la gestión prestacional de la IAFAS FOSMAR, elaborado por la consultoría de la empresa Smart Government en abril del 2022, cuya información ha sido actualizada para el presente planteamiento.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA IAFAS FOSMAR

1. Definiciones

Consultoría

La consultoría organizacional tiene como objetivo aportar a la organización una perspectiva externa, mediante la aplicación práctica de modelos, procedimientos, teorías, principios y herramientas, no disponibles para el cliente por no ser parte de su "núcleo" misional. La consultoría ayuda a descubrir y evaluar oportunidades, proponer objetivos, mejorar el aprendizaje y lograr la puesta en práctica de los cambios. Abarca desde el diagnóstico de la situación hasta el diseño, propuesta e inclusive la ejecución de las soluciones. Los servicios de consultoría se requieren con la finalidad de contribuir de manera efectiva al incremento del desempeño organizacional.

Enfoque de Gestión por Procesos

La Gestión por Procesos es una de las buenas prácticas más utilizadas en el sector salud, pues enlaza la gestión administrativa con la gestión clínica en un enfoque sistémico, permitiendo alcanzar un servicio asistencial más eficiente, con mayor satisfacción de los usuarios del sistema. Se conceptualiza como la forma de gestionar la organización basándose en *Procesos*, siendo definidos éstos como secuencias concatenadas de actividades, que no corresponden únicamente a un área funcional sino a varias de ellas, orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado, y bajo un esquema de mejora continua.

La gestión por procesos se basa en normas administrativas que impulsan la transformación del Estado Peruano con la finalidad de la optimización en el funcionamiento de sus servicios (Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y sus modificatorias). En concordancia con esta norma general, el Decreto Supremo N° 010-2016-SA establece disposiciones para las IAFAS públicas, entre las cuales se dispone la Gestión por Procesos. La IAFAS FOSMAR aborda este enfoque en cumplimiento a la ley. Su adecuación, implementación y socialización se complementan con el liderazgo y el trabajo en equipo, entre otras características.

Tradicionalmente ha existido el enfoque funcional o por departamentos que contrasta con el enfoque por procesos. La estructura piramidal clásica, limita la toma de decisiones en diferentes niveles, presenta inercia excesiva ante los cambios y es menos eficiente cuando se busca calidad y mejora continua.

Mejora Continua

Uno de los elementos más significativos de la gestión por procesos, es la mejora progresiva de los mismos. Sus herramientas son cada vez más necesarias en el sector salud, más aún en un escenario en que los recursos financieros son cada vez más escasos al no evolucionar en la misma proporción que el costo de servicios e insumos en el sector. Es fundamental considerar la gestión y mejora de procesos, con carácter sistémico, holístico e integrador en la búsqueda de soluciones. Su implementación exige el compromiso explícito de la Alta Dirección de la organización.

Los principios que respaldan el modelo son:

- Participativo: Durante el proceso de mejora se trabaja en equipo, se genera cohesión entre los miembros de la organización;
- Creatividad: Colaboración que favorece la propuesta de soluciones novedosas a partir de información ya conocida, o de problemas aún no identificados para proponer la mejor solución;
- Consistencia lógica: Se evidencia en la conformación secuencial y coherente de los elementos que integran el modelo.

La IAFAS FOSMAR ha iniciado la implementación del enfoque de gestión por procesos, con mejora continua de sus resultados, partiendo de la decisión de la Dirección Ejecutiva de involucrar a todos los miembros de la organización en el compromiso misional de brindar financiamiento al aseguramiento en salud a sus beneficiarios, con características de pertinencia, oportunidad, calidad y adecuada relación costo-beneficio, las cuales retribuyen en una mayor eficiencia en el uso de los recursos.

Calidad del Servicio en Salud

La conceptualización y la medición de la calidad del servicio en salud se ha abordado desde, por lo menos, dos enfoques: el primero nace con los trabajos de Abedis Donabedian (1980 y 1988), quien define la calidad en servicios de salud como "*la habilidad de alcanzar objetivos deseables haciendo uso de medios legítimos*". Esta definición tiene una perspectiva técnica, y en ella los objetivos deseables se refieren a un apropiado estado de salud, y relega a un plano inferior la perspectiva de los pacientes en cuanto al servicio que se les presta.

El segundo enfoque sostiene que "*la percepción de un paciente sobre la prestación del servicio determina, en forma definitiva, su nivel de calidad*". Esta definición es consecuente con la reportada en la literatura sobre calidad del servicio y vincula una visión personal y subjetiva de ella; manifiesta que, dada su inmaterialidad, los servicios requieren una activa interacción entre el usuario y el proveedor. Esta relación origina el concepto de "*calidad del servicio percibida*", que implica el juicio subjetivo del usuario sobre el servicio que recibe. La calidad técnica de los servicios de salud es difícil de observar por la dificultad de medirla y emitir un juicio de calidad; dada la intangibilidad, heterogeneidad, percibibilidad e inseparabilidad que caracteriza a los servicios de salud.

En el caso de los servicios de salud recibidos por los beneficiarios de la IAFAS FOSMAR, existen dos perspectivas para valorar la calidad de los servicios frente al proveedor: La del comprador de los servicios que formalmente es la IAFAS, que debe documentar los sustentos por los que financia, y la perspectiva del usuario que recibe y percibe dichos servicios como beneficiario directo. Ambas perspectivas deben ser coherentes entre sí, pudiendo no ser coincidentes.

Otro aspecto a considerar es que los beneficiarios de la IAFAS FOSMAR son usuarios obligatorios para la red prestacional preferente, y que forman parte de un grupo poblacional cautivo. Es decir, corresponde imperativamente a la IAFAS FOSMAR brindar acceso a sus beneficiarios a servicios de salud de calidad en dicha red prestacional. Consecuentemente, se deben establecer condiciones básicas de calidad exigibles a las IPRESS proveedoras, en coherencia con la

expectativa de los beneficiarios. La calidad del servicio en salud financiada por la IAFAS FOSMAR considera: los objetivos deseables, los medios legítimos y la percepción del servicio.

Satisfacción del Cliente

Orientar los esfuerzos en medición y control de calidad en salud necesariamente deben vincular la perspectiva de los usuarios de los servicios. Es importante considerar el modelo del valor percibido (relación entre el precio pagado y la calidad recibida, y viceversa). En tal sentido es relevante considerar que, a mayor calidad y valor percibidos, mayor satisfacción del cliente.

Las consecuencias de la satisfacción del cliente son: Con el incremento en la satisfacción de los consumidores deben disminuir sus quejas e incrementar se lealtad. Por el contrario, cuando el cliente está insatisfecho, puede abandonar el proveedor o, quejarse en un intento de obtener resarcimiento por los perjuicios recibidos, y emplear su insatisfacción como sustento para difundir una recomendación negativa respecto al proveedor y todo lo que se relacione al proveedor.

Comunicación organizacional interna

La comunicación interna es una herramienta de gestión, una técnica, así como un medio, entendiéndola como la comunicación dirigida al público interno, es decir, a los colaboradores de la IAFAS FOSMAR, con el objetivo que los mensajes sean comprendidos con eficacia, con el objetivo de generar motivación laboral, una mayor coordinación entre el personal y que estos enfoquen su labor de acuerdo a los objetivos de área de labor en la organización, contribuyendo colaborativamente al resultado final y promoviendo un entorno productivo armonioso y participativo.

En ese sentido, la comunicación interna debe fortalecer la relación de los colaboradores a través de una transmisión de mensajes claros que permite mantenerlos informados, y orientadas a la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre ellos, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, contribuyendo, a su vez, al logro de los objetivos organizacionales.

En la IAFAS FOSMAR prevalece un estilo de comunicación institucional, sin embargo, cuenta con medios de comunicación online y offline. Es necesario promover el conocimiento e interiorización de la filosofía de la IAFAS FOSMAR, el sentido de pertenencia, los valores intangibles y la cultura corporativa entre sus miembros, en forma sostenible a largo plazo.

Capacitación / Formación

Con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios y conseguir la mayor satisfacción de los usuarios, en el enfoque de gestión por procesos, es necesario implementar la socialización de los mismos, y más allá de ello fomentar la formación continuada de los recursos humanos, a fin de actualizar y mejorar sus competencias en el desempeño de sus actividades. La capacitación cuenta con objetivos y es medible, pero requiere una planificación basada en la detección de necesidades. Para ello es fundamental responder cuatro preguntas:

- *¿Cómo estamos?,*
- *¿Qué necesitamos?,*
- *¿Qué queremos?, y*
- *¿Hasta dónde vamos a llegar?*

Es imprescindible motivar a los colaboradores para su participación activa y su compromiso con los objetivos. La formación continua puede considerarse un proceso de cambio de conducta cuando los cambios se transfieren a las actividades diarias, y de cambio de la cultura organizacional, cuando se logra internalizar dicho compromiso a largo plazo en los colaboradores, involucrando a toda la organización en la mejora continua de la calidad.

Identificación de Riesgos

Es la actividad básica e inicial de la gestión de riesgos. Consiste en generar una cultura de reconocimiento de condiciones, de diversa índole, que pueden afectar el adecuado flujo de los procesos y por ende el resultado. Esta identificación permitirá la posterior toma de acciones preventivas y correctivas destinadas a mitigar o eliminar dichas condiciones

2. Contexto inicial

En el marco de la Ley de Aseguramiento Universal en Salud y de la Reforma del Sistema Nacional de Salud dispuesta por el gobierno en el quinquenio 2011-2016, se emitió el Decreto Legislativo N° 1173, con fecha 07 de diciembre 2013, mediante el cual se crean las Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud (IAFAS), disponiendo la adecuación interna de los Fondos de Salud de las FFAA, y dándose un primer plazo de adecuación hasta el 31 de diciembre del 2014. A la vez se dispuso la creación de la Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD) como ente veedor de todo el sistema de salud, incluyendo a las IAFAS, UGIPRESS (Unidades de Gestión de IPRESS) e IPRESS (Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud) que desarrollan sus actividades en el territorio nacional.

De acuerdo a la Ley, las IAFAS son aquellas entidades o empresas públicas, privadas o mixtas, creadas o por crearse, que reciban, capten y/o gestionen fondos para la cobertura de las atenciones de salud o que oferten cobertura de riesgos de salud, bajo cualquier modalidad. La culminación del proceso de adecuación ha tenido sucesivas ampliaciones por circunstancias de índole técnica, presupuestal, contable, administrativa, normativa y de gestión.

Mediante Decreto Supremo N° 033-2021-SA, con fecha 31 de diciembre del 2021, se amplía el plazo establecido en la primera disposición complementaria final de las disposiciones para las instituciones administradoras de fondos de aseguramiento en salud públicas aprobadas por Decreto Supremo N° 010-2016-SA, hasta el 31 de diciembre del 2023 para la identificación e implementación de sus procesos misionales, así como su adecuación contable. En cumplimiento a dicha disposición, el proceso de adecuación de la IAFAS FOSMAR en el marco de la reforma viene efectuándose de forma progresiva, definiendo hitos en coordinación con SUSALUD, e incorporando a las demás organizaciones componentes del Sistema de Salud de la Marina.

La IAFAS FOSMAR es la Institución financiadora de las prestaciones de salud requeridas por los asegurados del Sistema de Salud Naval dentro del territorio nacional. Para tal efecto, tiene como Red Prestacional Preferente a las IPRESS del

citado Sistema de Salud Naval, la cual se complementa con la oferta de servicios de salud brindada por IPRESS extrainstitucionales públicas, privadas o mixtas. El core de la organización es el Aseguramiento en Salud, a través del financiamiento de la Prestación de Servicios de Salud Ambulatorios, Prestación de Servicios Hospitalarios, y Prestación de Servicios de Salud Complementarios, a nivel nacional.

La sede de la IAFAS FOSMAR se encuentra ubicada en un emplazamiento anexo al Hospital Centro Médico Naval "CMST", lo cual facilita la accesibilidad al público beneficiario y a la comunicación próxima con dicho establecimiento de salud a fin de viabilizar la oportunidad de atención de los requerimientos de prestaciones complementarias. No obstante, el área de trabajo es limitada, tanto para la atención presencial a los usuarios y proveedores, como para la ejecución de las actividades cotidianas de la organización, considerando los flujos de comunicación e interacción requeridos por los procesos y subprocesos internos.

Durante el periodo de evaluación en la IAFAS FOSMAR, se pudieron evidenciar los procesos en ejecución, las dinámicas de trabajo entre los miembros de cada equipo de trabajo, así como la comunicación, cooperación y el reparto de tareas entre los colaboradores individuales y entre las áreas de responsabilidad funcional en las que se ha estructurado la Organización.

3. Estructura organizativa de la IAFAS FOSMAR

De acuerdo a lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 010-2016-SA de fecha 26 de febrero del 2016, en el marco de su adecuación administrativa, para su adecuado funcionamiento, las IAFAS deben adoptar el modelo de gestión por procesos, identificando un proceso misional de nivel 0, y seis procesos misionales de nivel 1. La estructura organizativa se ha ido adecuando, partiendo de la estructura funcional medianamente especializada y actualmente responde al modelo de gestión implementado.

Desde una perspectiva conceptual, la estructura organizativa actual es de tipo formal, caracterizada por un ápice estratégico y una tecno-estructura departamentalizada. Desde la perspectiva operacional, las responsabilidades de

conocimiento, coordinación y toma de decisiones se han desplegado en relación a los procesos a los que responden, estructuralmente se debe reportar a los superiores jerárquicos, por su naturaleza militar. La interacción de los órganos internos es matricial. Los órganos de apoyo y asesoramiento, responden a los requerimientos de los órganos de línea, favoreciendo al cumplimiento de la misión organizacional.

Los líderes de proceso han asumido el control de sus resultados, los colaboradores han internalizado el modelo, conocen y ejercen sus actividades en cada proceso misional y todos identifican su contribución al cumplimiento de la misión institucional, fortaleciendo su compromiso con la organización.

Al respecto, es importante el fortalecimiento de la estructura organizativa de las instituciones hacia un modelo que permita una mayor interacción interna, con capacidad escalar en la toma de decisiones respecto a los procesos misionales, con mejor comunicación hacia usuarios internos y usuarios externos, orientándose a las características del modelo de organización conectada (Prieto y Therán, 2018), incrementando el empleo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

Figura 1: Tipos de organización cerrada y conectada.

FACTORES	ORGANIZACIÓN CERRADA	ORGANIZACIÓN CONECTADA
Estructura	Jerarquía	Redes
Alcance	Cerrada	Abierto
Recurso clave	Capital	Talento humano
Entorno	Estable	Dinámico
Eje empresa	Directivo	Profesional
Factor motivacional	Compensación	Compromiso
Gerencia	Controlada	Empoderada
Cumplimiento	Nivel superior	Objetivos
Compensación	Por nivel	Por labor
Actitud laboral	Indiferencia	Identificación
Exigencia	Dominación	Liderazgo

Fuente: Prieto y Therán (2018)

4. Diagnóstico Situacional actual de la IAFAS FOSMAR

Partimos de la premisa que la Gestión Prestacional actual de las IAFAS públicas se debe alinear a lo establecido en las *Disposiciones para las Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud Públicas*, aprobadas con el DS antes mencionado, la cual se alinea a la Sexta Disposición Complementaria Transitoria del Decreto Legislativo N° 1158 (Decreto Legislativo de Fortalecimiento de la Superintendencia Nacional de Salud), con el objeto de regular la adecuación administrativa y contable de las IAFAS públicas, bajo el ámbito de la competencia de la Superintendencia Nacional de Salud – SUSALUD, dentro del territorio nacional.

Mediante Decreto Supremo N° 010-2016-SA se emiten disposiciones para las IAFAS Públicas, en el cual se establece que se organizan de acuerdo a lo establecido en su respectiva norma de creación, sus reglamentos y en concordancia con la normatividad vigente. Complementariamente, en el contexto del proceso de Reforma del Sistema de Salud, las IAFAS deben identificar sus procesos misionales de Nivel 0 y de Nivel 1, a partir de los cuales se construye la Gestión por procesos de la organización, estableciendo como referentes los siguientes:

Proceso Misional de nivel 0:

Gestión del Aseguramiento en Salud, que consiste en la recepción, captación o gestión de recursos destinados a la cobertura de riesgos en salud o al financiamiento de prestaciones de salud. Este proceso incluye todos los procesos de distintos niveles que permiten incorporar a los beneficiarios a alguna forma de protección financiera, transfiriendo su riesgo futuro de enfermar.

A partir del cual se derivan los **Procesos Misionales de Nivel 1:**

- 1. Gestión del Diseño de Planes de Salud.**
- 2. Gestión de Suscripción y Afiliación.**
- 3. Administración de Fondos de Aseguramiento en Salud.**
- 4. Gestión de Asegurados.**

5. Gestión de Compra de Prestaciones de Salud.

6. Gestión de Siniestros.

Al respecto, la IAFAS FOSMAR viene desarrollando el proceso de adecuación al Decreto Legislativo N° 1173, considerando las disposiciones complementarias contenidas en las demás normas que componen la Reforma del Sistema Nacional de Salud. Mediante Decreto Supremo N° 033-2021-SA, se amplía el plazo de adecuación hasta el 31 diciembre 2023.

Estado actual del Proceso Misional de Nivel 0: Gestión del Aseguramiento en Salud.

Se ha consolidado con el equipo de gestión el concepto de la Gestión del Aseguramiento, sus implicancias y las diferencias con la gestión del riesgo prestacional desde el punto de vista operativo. Bajo el liderazgo constante de la Oficina de Planeamiento, se orienta el esfuerzo organizacional de forma coherente, fortaleciendo la integración de las diferentes áreas que se involucran directa o indirectamente con el aseguramiento.

Se ha socializado en toda la organización, a través de talleres, capacitaciones y reuniones de trabajo, la conceptualización del aseguramiento en salud, con perspectiva asistencial y de auditoría de los procesos clínicos, a fin de generar una integración de información de las diferentes áreas que se involucran directa o indirectamente con el aseguramiento, propiciando la cultura organizacional centrada en el asegurado, motivando y comprometiendo a todos los colaboradores con la Misión y Visión de la IAFAS-FOSMAR.

Estado actual de los Procesos Misionales de Nivel 1:

1) PROCESO MISIONAL NIVEL I: Planes De Salud

- Se ha consolidado la gestión de los dos planes de salud: UN (1) Plan Específico (denominado Básico) y UN (1) Plan Complementario (Onconaval), así como un Plan de Beneficios de estructura financiera (Segunda capa), que permite a los asegurados a financiar en parte los copagos o deducibles de alto costo que se estructuran en el Plan de Salud Básico.

- Las coberturas de los planes de salud se realizan dentro del territorio nacional, y se encuentran alineados a las regulaciones del Plan Esencial de Aseguramiento en Salud y Petitorio Nacional de Medicamentos dispuestos por el MINSA, y supervisados por SUSALUD.
- De acuerdo a la normatividad y a la obligatoriedad de realizar estudios actuariales a los planes de salud para garantizar su sostenibilidad financiera, se encuentra en proceso la consolidación de información estadística histórica de atenciones en salud por parte de la red preferente para la realización del estudio actuarial del plan específico.

2) PROCESO MISIONAL NIVEL I: Suscripción y afiliación

- La IAFAS cuenta con población asignada según el DL N° 1173, para su Plan Específico, y ha desarrollado un proceso de gestión de dicha información. Asimismo, cuenta con un proceso de afiliación y desafiliación para su Plan Complementario.
- Se han establecido los medios necesarios para la difusión de los planes de salud, en relación con la afiliación o desafiliación de los mismos.
- La IAFAS cuenta con una base de datos segura, en la cual se reportan las altas y bajas de afiliados. A la fecha se ha desarrollado el REGAFI, sin embargo su actualización en línea se encuentra supeditada al término del proceso de sistematización de los procesos misionales que se encuentra en marcha y que tiene previsto concluir en el mes de noviembre del año 2023. A su vez, se tiene implementado el SITEDS para el proceso de acreditación de afiliados y reporte a SUSALUD.
- Aún se encuentra pendiente la implementación de una directiva permanente para la gestión y registro de aportes facultativos de los planes de salud complementarios, para el mantenimiento de la base de datos, así como los procedimientos para compartir dicha información con SUSALUD, dentro de las normas vigentes.
- Un trabajo pendiente a mediano plazo, es la disposición de un sistema de registro de datos de afiliados al Plan específico, ya que este se encuentra interconectado con la base de datos del sistema de recursos humanos que administra la Dirección de Administración de Personal de la Marina, lo cual

hace dependiente a la IAFAS de la información que dispone dicha dirección técnica. Muestra de ello, es que periódicamente la IAFAS debe contratar los servicios de la RENIEC, con el fin de corregir incongruencias en la citada data de personal tanto nominal como domiciliaria.

3) PROCESO MISIONAL NIVEL I: Administración de fondos de aseguramiento

- La Junta de Administración dispuesta por la Comandancia General de la Marina establece las disposiciones generales para la administración de fondos. El proceso de adecuación de este proceso misional aún se encuentra en desarrollo respecto de las premisas que ha establecido SUSALUD.
- Dada las disposiciones establecidas en el DL 1173, la ejecución de los recursos que gestiona la IAFAS mantienen la mecánica operativa que siempre ha tenido el Fondo de Salud de la Marina, financiando actualmente la adquisición de medicamentos, equipamiento, material médico, mantenimiento de equipos e infraestructura, entre otros, hasta el término del periodo de adecuación dispuesto. De igual manera, la IAFAS gestiona como recaudo los recursos procedentes del pago de deducibles o copagos que realiza el personal titular de los planes, según las coberturas establecidas por atenciones médicas; estos recursos serán progresivamente transferidos a las cuentas recaudadoras de la Unidad Ejecutora Marina de Guerra del Perú.
- El Decreto Supremo N° 010-2016-SA establece Disposiciones para las Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud Públicas – IAFAS PUBLICAS, entre las cuales dispone que para el cumplimiento de sus fines de aseguramiento prestacional establecen contratos o convenios con IPRESS públicas, privadas o mixtas reguladas por SUSALUD, es decir autorizadas dentro del territorio nacional.

4) PROCESO MISIONAL NIVEL I: Gestión al asegurado

- La IAFAS cumple con su obligación de informar a sus afiliados respecto a sus derechos, las coberturas de sus planes y los mecanismos de acceso para su cumplimiento de acuerdo a Ley.

- Se ha puesto a disposición diferentes canales de comunicación, presenciales y virtuales, para el monitoreo de la calidad de atención, así como la gestión de consultas y reclamos conforme a ley.
- Desde el año 2022, se ha promovido el uso de la Plataforma de Atención al Asegurado para la gestión de reclamos, como medio de retroalimentación oficial para la mejora continua de los procesos internos de la IAFAS.

5) PROCESO MISIONAL NIVEL I: Compra de prestaciones de salud

- La IAFAS FOSMAR cuenta con un proceso de gestión de contratos y convenios mediante el cual se determinan las brechas prestacionales y el monitoreo de las IPRESS que brindan prestaciones a sus afiliados. Se encuentra en desarrollo de proceso de determinación de necesidad de suscripción de convenios o contratos con sus respectivos procedimientos y requisitos.
- Se ha optimizado el proceso de emisión de cartas de garantía como medio de compra de servicios extrainstitucionales de la IAFAS FOSMAR.
- La IAFAS ha organizado las redes de prestadores para compra de prestaciones de salud, dentro del territorio nacional, priorizando las IPRESS de la red pública preferente. En caso, la atención a los asegurados no pueda ser ejecutada por la red preferente por falta de capacidad resolutive, la IAFAS-FOSMAR puede recurrir a la compra de prestaciones adjudicando las mismas a las IPRESS en convenio o contrato, con el respectivo orden de precedencia, teniendo como primera opción las redes públicas y finalmente las IPRESS extrainstitucionales privadas, como criterio de ordenamiento previo a la emisión de cartas de garantía.
- El mayor obstáculo para la adecuación de la gestión prestacional se observa en la falta de adecuación de la red de IPRESS preferente a los lineamientos establecidos por el ente rector. Dentro del marco normativo del Intercambio Prestacional, es necesario el establecimiento de convenios entre la IAFAS FOSMAR y la UGIPRESS o las IPRESS del sistema de salud naval, ya que esta red prestacional constituye el medio de atención más eficiente para los asegurados a los planes de salud.
- Se encuentra en desarrollo la implementación de la Política de compra de

prestaciones a proveedores públicos y privados. Desde la perspectiva de sostenibilidad financiera es recomendable el mayor acceso a prestadores públicos a nivel nacional, considerando las ventajas derivadas de la Ley, respecto a la obligatoriedad de fijar tarifas sin fines de lucro entre entidades públicas. El factor en contra es la gran demanda de dichos servicios por la población general lo cual restringe su acceso oportuno y de calidad. Para el caso de los prestadores privados se observa una tendencia cada vez mayor al incremento de los factores tarifarios, encareciendo las atenciones de salud. En dicho escenario se debe buscar el equilibrio entre oportunidad prestacional y costo-beneficio, centrado en el asegurado.

- Finalmente, con dicho propósito se está desarrollando un procedimiento de identificación, selección y suscripción de acuerdos con IPRESS extrainstitucionales en función a la brecha prestacional por zonificación geográfica, y a la oferta de servicios de salud acreditados.

6) PROCESO MISIONAL NIVEL I: Gestión de siniestros

- Se cuenta con un proceso para efectuar la auditoría y control de los siniestros prestacionales, derivando en el pago de las prestaciones de salud adjudicadas y ejecutadas. No obstante, se encuentra en desarrollo la determinación de los mecanismos de adecuación conforme a lo establecido en el DL N° 1173. Se ha propuesto la digitalización de los procesos de control prestacional, liquidación de siniestros y auditoría médica. Actualmente se auditan expedientes físicos, generando tiempos prolongados en su validación, emisión de observaciones y respuesta. Por otro lado, se requiere mayor número de horas/personal para realizar una revisión completa.
- Se encuentra en proceso de elaboración un manual de procedimientos para la liquidación de prestaciones y facturación, de acuerdo con los mecanismos de pago pactados, utilizando el CPMS de manera preferente.

Estado actual de la Adecuación Organizacional.

A la fecha, en cumplimiento a los planes de adecuación, la estructura organizacional de la IAFAS FOSMAR, mantiene un organigrama funcional

departamentalizado, sin embargo, se ha organizado en torno al desarrollo de los procesos misionales. Progresivamente se ha promovido la interacción de áreas administrativas en forma integradora, involucrando a los colaboradores en la gestión por procesos y asignando el liderazgo de los mismos, con la finalidad de comprometer a la organización a un trabajo articulado e integrador.

Aún se encuentra en desarrollo, la implementación de procesos que eviten flujos condicionados y etapas repetitivas de control (incluyendo auditoría administrativa, control previo, auditoría contable y auditoría médica), que en algunos procesos restan flexibilidad y que dichos cambios compatibilicen con la jerarquía militar, en busca de oportunidad y eficiencia del resultado de cada proceso misional de nivel 1, por ende, el adecuado cumplimiento del Proceso Misional de Nivel 0.

En tal sentido, por iniciativa de la Dirección Ejecutiva se ha dispuesto el liderazgo de cada proceso, proporcionando las herramientas necesarias para su implementación. La plataforma de aseguramiento FOSMAR CORE se viene desarrollando con dicha finalidad. Se ha identificado que la informatización de procesos por departamentos genera el riesgo de trasladar errores u omisiones por inadecuada comunicación, así como dificultades y sus resultados al soporte informático que se desarrolle en base a ellos, por lo cual se viene realizando la implementación en forma gradual, revisando los requisitos y procedimientos en función a los resultados esperados.

El estado actual de las actividades de adecuación de la IAFAS FOSMAR a la Gestión por Procesos, en relación a los seis procesos misionales de nivel 1, se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1: Estado de Adecuación de Procesos Misionales por actividades.

ESTADO	NÚMERO DE ACTIVIDADES	%
En proceso	55	59%
Implementado	26	28%
Por implementar	8	9%
No aplica	4	4%
Total general	93	100.00%

Fuente: SUSALUD. Informe de Fiscalización Orientativa en el marco de la implementación del Decreto Supremo 010-2016-SA. Periodo de Evaluación: julio 2021 - junio 2022

La revisión de Actividades por proceso evidencia que la adecuación aún está en desarrollo en todos los procesos misionales, con mayor avance relativo en el proceso de gestión de atención a los asegurados.

Cuadro N° 2: Procesos Misionales de la IAFAS FOSMAR y Actividades implementadas.

PROCESOS MISIONALES	EN PROCESO	IMPLEMENTADO	POR IMPLEMENTAR	NO APLICA	TOTAL
1.1. GESTIÓN DEL DISEÑO DE PLANES, PROGRAMAS DE SALUD	7	2			9
1.2. GESTIÓN DE SUSCRIPCIÓN Y AFILIACIÓN	7	5	1	2	15
1.3. GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE FONDOS DE ASEGURAMIENTO EN SALUD	16	7	3	2	28
1.4. GESTIÓN DE ATENCIÓN DE ASEGURADOS	2	8			10
1.5. GESTIÓN DE COMPRAS DE PRESTACIONES DE SALUD	3	2	4		9
1.6. GESTIÓN DE SINIESTROS	11	2			13
1.7. ADECUACION CONTABLE	9				9
TOTAL	55	26	8	4	93

Fuente: Elaboración propia.

Estado actual de la Adecuación Funcional.

En relación con el grado de cumplimiento de las funciones de la IAFAS FOSMAR, según la normativa, podemos afirmar cualitativamente lo siguiente:

- La Gestión Prestacional tiene como objetivo brindar acceso y controlar las prestaciones de salud brindadas a los beneficiarios, con atributos de eficiencia, oportunidad y calidad asistencial, incluyendo la innovación debidamente sustentada, así como criterios éticos universales. Dicha gestión se sostiene fundamentalmente en el empleo de los recursos institucionales implementados para tal fin, es decir la red de IPRESS que conforman el sistema de salud naval, entre los cuales el Centro Médico

Naval "CMST" concentra más del 80 % de las prestaciones. En la Red del primer nivel de atención se cuenta con el Policlínico Naval de San Borja, la Posta Naval de Ventanilla, el Hospital de la Base Naval del Callao y la Clínica Naval de Iquitos como las IPRESS con relativa relevancia en la contención de la demanda prestacional. Asimismo, como colaboradores en la gestión prestacional se cuenta con las Sanidades en Zonas Navales, entre las que se cuenta a: Villa Naval de Tumbes, Estación Naval de Paita, Base Naval de Chimbote, Comandancia de la Tercera Zona Naval, Estación Naval de Mollendo, Estación Naval de Pucallpa y las Capitanías de Puerto Maldonado, Puno, Ilo, Pisco, Huacho, Salaverry, Pimentel y Yurimaguas, entre otras.

El siguiente cuadro expresa la distribución de las 170 IPRESS extrainstitucionales con las cuales la IAFAS FOSMAR ha establecido acuerdos con el objetivo de complementar la oferta prestacional a sus afiliados:

Cuadro N° 3. CONVENIOS Y CONTRATOS DE INTERCAMBIO PRESTACIONAL IAFAS-FOSMAR

DETALLE	CONVENIOS CON IPRESS PUBLICAS	CONTRATOS CON IPRESS PRIVADAS	TOTAL
I ZONA NAVAL	17	19	36
II ZONA NAVAL	10	11	21
LIMA Y CALLAO	2	68	70
III ZONA NAVAL	16	12	28
IV ZONA NAVAL	1	4	5
V ZONA NAVAL	3	7	10
TOTAL	49	121	170

Fuente: Elaboración propia.

Para complementar la oferta de servicios de salud se han establecido convenios con otras IPRESS públicas, y contratos con IPRESS privadas, a nivel nacional, de acuerdo a las necesidades expresadas por los afiliados a través de las sanidades navales en el interior del país, y en el área de Lima y Callao en función a las necesidades reportadas por el Centro Médico Naval "CMST". Se prioriza la atención en otras redes públicas, cuando la demanda

prestacional supera la capacidad resolutive propia, y de forma excepcional se recurren a proveedores privados cuando la situación clínica así lo requiere. Sin embargo, al resultar escasa la disponibilidad de citas en las IPRESS públicas de forma regular, el sistema se obliga a referenciar a los pacientes a IPRESS privadas, lo cual va en desmedro de la eficiencia en el gasto del fondo. En esto radica la importancia suprema de contar con las mayores capacidades resolutivas en la red preferente, para minimizar la referencia de pacientes a IPRESS extrainstitucionales.

- La Cobertura de Riesgos en Salud, se está gestionando desde la perspectiva de atención del daño en salud, es decir por medio de prestaciones de tipo recuperativo, con la finalidad de recuperar la condición saludable y a la vez disminuir los riesgos de cronicidad, complicaciones o mayor daño a la salud del afiliado.

Desde el punto de vista de gestión preventiva de riesgos en salud, se ha continuado con la iniciativa de exámenes preventivos dirigida a afiliados del Plan Complementario Onconaval.

En ambos casos, es esencial orientar la gestión de la siniestralidad con perspectiva de sostenibilidad financiera del sistema. Si bien se observa que históricamente se ha priorizado la gestión recuperativa, la cual requiere auditoría y control administrativo; es recomendable fortalecer las acciones de tipo preventivo, anticipándose al riesgo de enfermar, por grupos de edad, en la medida que estas acciones tengan impacto futuro en la sostenibilidad de los planes de salud. En esto último se han realizado algunos avances en cuanto a la difusión de buenos hábitos de alimentación y otros relacionados al cuidado preventivo de la salud.

- La Gestión de Aportes del Estado tiene un adecuado desarrollo gracias a la coordinación permanente con la Dirección de Administración de Personal de la Marina (DIPERADMON) y la Oficina Previsional de las Fuerzas Armadas (OPREFA). Sin embargo, requiere de una herramienta informática interoperable para optimizar sus resultados. Los aportes individuales tienen un proceso establecido para copagos y para aportes de primas a planes

complementarios. Un pendiente normativo es garantizar la transferencia de la naturaleza intangible de los fondos recaudados para garantizar su fin previsional una vez terminado el periodo de adecuación, y estos ingresen a las cuentas recaudadoras de la Marina de Guerra del Perú a cargo de la red prestacional preferente en retribución a las atenciones de salud brindada a los asegurados.

- La Gestión de los aportes complementarios de los afiliados responde a diversos factores que requieren de un ordenamiento normativo y amplia difusión entre los afiliados a fin de mantener su fidelización al sistema. Los aportes de los afiliados comprenden conceptos como el pago de primas por los planes complementarios, y la recuperación de copagos de liquidaciones asumidas excepcionalmente por la IAFAS en su integralidad. La gestión de dichos aportes requiere de disposiciones específicas que garanticen y viabilicen su recuperabilidad.
- La comunicación organizacional interna y externa ha sido fortalecida en el proceso de adecuación, en primer término, a fin de articular los input y output de los diferentes procesos involucrados, habiéndose logrado esfuerzos integradores desde las diferentes áreas de responsabilidad de la organización. Asimismo, se ha impulsado un mayor dinamismo en la comunicación con el afiliado a través de las plataformas de atención al público, tanto presenciales como virtuales generando diversos mecanismos de acceso de los asegurados a los beneficios del Aseguramiento en Salud, escuchando sus aportes, demandas o reclamos y canalizando soluciones.

5. Aspiración Futura: Propuesta de Visión.

En el contexto descrito, atendiendo a la identificación de la situación estratégica actual de la IAFAS FOSMAR, se propone como Visión la siguiente:

"Ser una institución administradora de fondos de aseguramiento en salud en mejora continua de su gestión financiera, tecnológica y prestacional, centrada en las personas, que garantiza en forma sostenible, el acceso a la salud de sus beneficiarios con oportunidad, calidad, innovación y ética."

6. Identificación de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas

A partir de la interacción en las diferentes áreas funcionales se ha elaborado la siguiente Matriz de Evaluación FODA:

Matriz FODA

IAFAS DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERU		
CONTEXTO EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transitoriedad extendida hasta el 31.12.2023 ✓ Marco normativo del Aseguramiento Universal y D.L. 1302 que fortalece el Intercambio Prestacional en salud y viabiliza Alianzas estratégicas. ✓ Desarrollo corporativo de IPRESS privadas que permiten competitividad y especialización en el mercado de la salud. ✓ Entorno normativo que promueve el empleo estandarizado de la Gestión de la información en salud, informatizada e interoperable a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contexto normativo, que profundice fragmentación y segmentación del Sistema Nacional de Salud. ▪ Monopolización del mercado privado de servicios de salud. ▪ Incremento de Siniestros de Alto Costo ▪ Situación de Desastre de alcance nacional. ▪ Pandemia de origen no predecible y consecuencias de impacto financiero. ▪ Menor valor efectivo del aporte del Estado y escasa probabilidad de incremento por parte del MEF ▪ Pérdida de personal profesional capacitado, por demanda del mercado de aseguramiento.
CONTEXTO INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Percepción pública de la imagen de la IAFAS FOSMAR como parte de la MGP. ❖ Población objetivo cautiva y finita, con adscripción territorial relativamente estable. ❖ Recurso Humano integrado y comprometido con la misión institucional. ❖ Gestión por procesos de nivel 0 y nivel I, socializado, en vía de implementación. ❖ Planes complementarios que contribuyen al financiamiento de siniestros. ❖ Recursos financieros garantizados por el aporte del Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Red preferente de IPRESS de I, II y III nivel, con limitada capacidad resolutive. ▪ Asegurados poco informados respecto al sistema, beneficios, acceso, procedimientos y logros. ▪ Demora en el desarrollo de un Sistema Informático de Gestión del Aseguramiento. ▪ Data de afiliados aún incompleta e inestable. ▪ Organización relativamente pequeña, medianamente especializada. ▪ Procesos y subprocesos en actual fase de desarrollo.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

	CONTEXTO EXTERNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
IAFAS DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERU	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transitoriedad extendida hasta el 31.12.2023 ✓ Marco normativo del Aseguramiento Universal y D.L. 1302 que fortalece el Intercambio Prestacional en salud y viabiliza Alianzas estratégicas. ✓ Desarrollo corporativo de IPRESS privadas que permiten competitividad y especialización en el mercado de la salud. ✓ Entorno normativo que promueve el empleo estandarizado de la Gestión de la información en salud, informatizada e interoperable a nivel nacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contexto normativo, que profundice fragmentación y segmentación del Sistema Nacional de Salud. ▪ Monopolización del mercado privado de servicios de salud. ▪ Incremento de Siniestros de Alto Costo ▪ Situación de Desastre de alcance nacional. ▪ Pandemia de origen no predecible y consecuencias de impacto financiero. ▪ Menor valor efectivo del aporte del Estado e inviabilidad de su incremento al Plan específico por parte del MEF. ▪ Pérdida de personal profesional capacitado, por demanda del mercado de aseguramiento
CONTEXTO INTERNO	ESTRATEGIAS	
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Continuar y Garantizar el proceso de Adecuación al D.L. 1173 y al D.S. 010-2016-SA, modernizar la Gestión Institucional mediante desarrollo de procesos, y elaborando un Manual de Gestión por Procesos.</u> ✓ <u>Fortalecer la organización de la IAFAS FOSMAR.</u> ✓ Establecer Alianzas Estratégicas con gestores de IPRESS públicas, privadas o mixtas, para mejorar el acceso a prestaciones de salud ✓ Optimizar empleo de capacidades instaladas en IPRESS propia de nivel III. ✓ Descentralización de la IAFAS 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Optimizar el proceso de cobertura prestacional en IPRESS institucionales y extrainstitucionales (Gestión Prestacional), dentro del territorio nacional</u> ✓ Promover Alianzas estratégicas con las Fuerzas Armadas, articulando sus fortalezas, y promoviendo protección normativa del sector defensa, así como la intangibilidad de los fondos previsionales en salud de las IAFAS públicas. ✓ Establecer un observatorio del mercado de servicios de salud a fin de contribuir a la gestión de riesgos en salud. ✓ Explorar cobertura de segundo piso frente a siniestros de alto costo.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Red preferente de IPRESS de I, II y III nivel, con limitada capacidad resolutive. ▪ Asegurados poco informados respecto al sistema, beneficios, acceso, procedimientos y logros. ▪ Demora en el desarrollo de un Sistema Informático de Gestión del Aseguramiento. ▪ Data de afiliados aún incompleta e inestable. ▪ Organización relativamente pequeña, medianamente especializada. ▪ Procesos y subprocesos en actual fase de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Mejorar la atención al asegurado y la efectividad de la difusión de los planes de salud.</u> ✓ <u>Implementar un Sistema Informático Integrado para la Gestión del Aseguramiento en Salud</u> a nivel institucional, basado en gestión por procesos, para la identificación y adscripción de población afiliada, administración del recurso, auditoría médica, control de la gestión, y BI, con características de interoperable, accesible, estable y sostenible. ✓ <u>Impulsar la mejora de calidad y costo-beneficio en prestaciones de salud.</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Mejorar la cobertura financiera y rentabilidad de los Planes de Salud. (Gestión Financiera)</u> ✓ Promover Alianzas Estratégicas que viabilicen capacidad de respuesta en casos de desastres, conflicto externo, o catástrofe de impacto a la Institución. ✓ Implementar un sistema de gestión de riesgos en salud, enfatizando la actividad preventiva, sin obviar la gestión recuperativa. ✓ Fortalecer la imagen Institucional de la IAFAS FOSMAR como entidad autónoma, financiadora del aseguramiento en salud.

7. Objetivos Estratégicos Derivados de la Matriz FODA:

Con base en los resultados del análisis estratégico efectuado se proponen los siguientes objetivos estratégicos, parte de los cuales ya se encuentran en proceso de desarrollo, recomendándose su actualización coordinada para la implementación de acciones de mejora, dentro del marco de las disposiciones establecidas tanto a nivel de la Marina de Guerra del Perú como en el contexto jurídico nacional, siguiendo la función rectora del Ministerio de Salud, priorizándolas de la siguiente forma:

- a) Continuar y Garantizar el proceso de Adecuación al D.L. 1173 y al D.S. 010-2016-SA, modernizar la Gestión Institucional mediante desarrollo de procesos, y elaborando un Manual de Gestión por Procesos.

Implementar la gestión por procesos a nivel organizacional, incluyendo los procesos estratégicos (Planeamiento, Dirección), así como los procesos de soporte, procesos misionales de nivel 2, subprocesos y procedimientos pendientes de desarrollo, los cuales deben organizarse en un Manual de Procesos de la IAFAS FOSMAR, que tenga la posibilidad de revisión y actualización periódica.

Asimismo, programar el presupuesto 2024 para el gasto de las IPRESS de la Red Preferente, y apoyar su correspondiente adecuación al D.L. N° 1173.

- b) Fortalecer la organización de la IAFAS FOSMAR. Estrategia que ya se ha iniciado con la actualización del ROFOSMAR, determinando los efectivos necesarios por puestos y perfiles, y sincerando los regímenes laborales y estructura de remuneraciones.

La organización requiere del fortalecimiento de la identidad del personal de la IAFAS por medio de una mejora de la comunicación interna. Asimismo, es necesaria la implementación del sistema de control, así como el desarrollo y ejecución del Plan Estratégico Institucional.

- c) Optimizar el proceso de Cobertura Prestacional en IPRESS Institucionales y Estrainstitucionales en Lima y Provincias, en todo el territorio nacional. Establecer Alianzas Estratégicas con gestores de IPRESS públicas, privadas o mixtas, para mejorar el acceso a las prestaciones de salud, dentro del marco normativo del Intercambio prestacional, con características de accesibilidad, oportunidad y costo-beneficio enfocados en el asegurado, con principios éticos.

Por razones de economía de la salud, sostenibilidad financiera y cumplimiento del marco normativo, se recomienda la priorización en la selección de IPRESS dentro del territorio nacional, en el siguiente orden: 1) IPRESS de Red Preferente. 2) IPRESS de Redes Públicas (ESSALUD, MINSA, GOREs). 3) IPRESS de Redes Mixtas o Privadas.

Asimismo, incorporar mejoras tecnológicas en los beneficios, como: Teleconsulta, Telegestión de prestaciones e inclusive distribución de medicamentos a domicilio, con énfasis en prestaciones de primer y segundo nivel.

- d) Mejorar la atención al asegurado y la efectividad de la difusión de los planes de salud. Mediante la implementación de un Plan Comunicacional, empleando medios virtuales, para potenciar el conocimiento de los planes de salud por los afiliados.

Incluye la optimización de disposición de datos de los asegurados, mejorando la comunicación. Asimismo, reducir la brecha de no afiliados a planes complementarios.

- e) Impulsar la mejora de calidad y costo-beneficio en prestaciones de salud. La mejora de calidad revierte en resultados efectivos con menor costo global.

- f) Mejorar la cobertura financiera y rentabilidad de los Planes de Salud. (Gestión Financiera). Iniciando por el análisis de sostenibilidad de los planes básico y complementarios, a fin de promover la eficiencia y focalización de los gastos con cargo a los planes de salud, y reducir la carga de deudores a planes complementarios.

Asimismo, proponer la viabilidad de inversiones con cargo a la reserva técnica, y optimizar los procesos relacionados al área de gestión financiera.

- g) Implementar un Sistema Informático Integrado para la Gestión del Aseguramiento en Salud a nivel nacional, basado en gestión por procesos, para la identificación y adscripción de población afiliada, administración del recurso, auditoría médica, control de la gestión, y *Business Intelligence (BI)*, con características de interoperable, accesible, estable y sostenible.

- h) Fortalecer la imagen Institucional de la IAFAS FOSMAR como entidad autónoma, financiadora del aseguramiento en salud.

- i) Descentralización de la IAFAS FOSMAR, implementando representaciones por macroregiones en las áreas de mayor concentración de asegurados, según el ubigeo de RENIEC y los desplazamientos de los asegurados titulares por

disposiciones operacionales de la Marina de Guerra del Perú, dentro de territorio nacional.

- j) Implementar un sistema de gestión de riesgos en salud, que incluya el monitoreo periódico de la siniestralidad, midiendo el impacto de las actividades realizadas y generando una matriz de control de riesgos enfatizando la actividad preventiva, sin obviar la gestión recuperativa.
Dentro del citado objetivo, establecer un observatorio del mercado de servicios de salud a fin de gestionar riesgos con mejor visibilidad de los potenciales proveedores.
- k) Actualizar condiciones de Planes Complementarios, y de forma innovadora promover mecanismos de ampliación de cobertura en el ámbito preventivo.
- l) Promover Alianzas estratégicas con las Fuerzas Armadas, articulando sus fortalezas, y promoviendo protección normativa del sector defensa, así como la intangibilidad de los fondos previsionales en salud de las IAFAS públicas.
- m) Optimizar el empleo de capacidades instaladas en IPRESS propia de nivel III, así como la mejora de accesibilidad, calidad y costo-beneficio en prestaciones extrainstitucionales altamente especializadas.
- n) Promover Alianzas Estratégicas que viabilicen capacidad de respuesta y previsión de recursos en el territorio nacional, para afrontar contingencias de forma inmediata en casos de desastres, conflicto externo, o catástrofe de impacto a la Institución.
- o) Explorar alternativas para cobertura de segundo piso frente a siniestros de alto costo dentro del territorio nacional.

8. Reconocimiento de Stakeholders

Los stakeholders para el presente análisis son las partes interesadas que pueden influir o verse afectadas por la ejecución de las acciones de la IAFAS FOSMAR. Los participantes pueden provenir de todos los niveles de la organización, desde colaboradores individuales hasta los líderes de la misma. Consideramos que inclusive si los participantes no están directamente involucrados en la ejecución de los procesos misionales, pueden verse afectados por su resultado, aunque no se consideren dentro de los stakeholders. Asimismo, deben considerarse a los participantes externos a la organización, que entregan necesidades o insumos a los procesos, y aquellos que reciben o son afectados por los diferentes productos

generados por la ejecución de los procesos.

Stakeholders internos:

- Junta de Administración de la IAFAS FOSMAR.
- Director Ejecutivo.
- Líderes de área o responsables de procesos misionales.
- Miembros del equipo que ejecuta los procesos misionales de la IAFAS FOSMAR.
- Miembros de los equipos que ejecutan los procesos estratégicos y de soporte organizacional.
- Miembros de la organización que participan en la ejecución de los subprocesos y procedimientos relacionados a los procesos misionales.

Stakeholders externos:

- Beneficiarios de la IAFAS FOSMAR.
- Dirección General Previsional de las Fuerzas Armadas (DGEPREV-MINDEF)
- Caja de Pensiones Militar Policial
- Comandancia General de la Marina
- Estado Mayor General de la Marina
- Dirección General del Personal de la Marina
- Oficina General de Administración de la Marina (OGA)
- Dirección de Salud de la Marina
- IPRESS de la red de salud preferente:
 - o Dirección del Centro Médico Naval "Cirujano Mayor Santiago Távara"
 - o Dirección del Policlínico Naval San Borja
 - o Dirección de la Clínica Naval de Iquitos
 - o Dirección del Hospital de la Base Naval del Callao "PMUM"
 - o Comandos de UU/DD que cuentan con Servicios de Sanidad
- Proveedor de Estrategia Comunicacional de la IAFAS FOSMAR:
- Proveedores de Servicios de Salud en convenio o sin convenio con la IAFAS FOSMAR: IPRESS públicas, privadas o mixtas.
- Contratistas de servicios de soporte relacionados al aseguramiento en salud.
- Subcontratistas de los proveedores de la IAFAS FOSMAR.
- Inversionistas del sector público o privado de nivel nacional.

9. Gestión Comunicacional

Características de comunicación de los Stakeholders:

Los participantes internos, para el cumplimiento de los procesos misionales de nivel I, tienen definido un flujo de trabajo basado en la gestión documentaria formal, que permite la trazabilidad documental y el establecimiento de puntos de control; sin embargo, la comunicación unidireccional generada por este flujo no siempre permite la flexibilidad y priorización que en la mayoría de ocasiones requiere la atención de problemas de salud de los beneficiarios. Por ende, el reto en el entorno interno está en mejorar la capacidad de toma de decisiones, en los diferentes niveles de la organización, basando la gestión en procesos, a fin de no afectar la atención oportuna de los requerimientos de prestaciones de salud de los beneficiarios.

A través de la optimización de la comunicación interna, en las diferentes áreas de gestión, se ha mejorado la priorización de requerimientos de menor complejidad, los cuales pueden permitir un mayor potencial de ser identificados y atendidos oportunamente mediante decisiones inmediatas en los niveles de responsabilidad de acuerdo al flujo de proceso asignado.

Esta flexibilidad, dentro de parámetros claramente establecidos, permite la toma de decisiones y traslada el riesgo de exceso de siniestralidad a los beneficiarios, y fortaleciendo el control y auditoría post-siniestro.

En relación a la comunicación entre los stakeholders internos, se caracteriza por tener un buen rendimiento, prevaleciendo siempre un clima de respeto y cordialidad entre todos los miembros de la organización. Si bien es cierto la organización interna derivada de la estructura maquina que conlleva formar parte de una Institución militar mantiene delimitado las funciones y tareas de los departamentos y oficinas, las brechas generadas en la comunicación formal se han acortado al establecer mecanismos de acercamiento hacia todas las áreas por igual por parte de la dirección ejecutiva, haciéndose una estructura informal de característica más plana, lo cual dinamiza la comunicación entre las áreas. En este sentido, se ha podido observar una buena disposición general para cumplir con los objetivos inmediatos. Los jefes de departamento están dispuestos a ofrecer y recibir

retroalimentación acerca de las tareas desempeñadas. Con la finalidad de fortalecer la comunicación se han propiciado espacios para socializar con todo el equipo los resultados conseguidos, involucrando a los colaboradores en los logros.

Comunicación entre los colaboradores

Los miembros del equipo de cada una de las respectivas áreas de la organización se complementan satisfactoriamente. Ellos mismos representan el punto de apoyo más cercano cuando alguno manifiesta dudas o demanda ayuda. En estas relaciones laborales la comunicación es generalmente verbal. Este tipo de cooperación beneficia la integración de cada uno de los componentes del equipo del área. No obstante, es recomendable promover la colaboración entre diferentes áreas ya que el tiempo dedicado a revisar nuevamente un expediente por el mismo motivo, genera dilación de los procesos.

Comunicación entre departamentos

Se ha percibido que la interacción entre las diferentes áreas adquiere un carácter prioritario. Los jefes de departamento coordinan su plan de actividades recíprocamente cuando lo requieren y se establecen espacios para el diálogo mediante reuniones de trabajo si fuera necesario. Sin embargo, es recomendable dinamizar estas comunicaciones mediante el empleo de comunicación electrónica que permita la inmediatez de la interacción, el feedback y la respuesta recíproca, generando mayor fluidez a la gestión, en el contexto de procesos misionales.

10. Acciones Propuestas en el Análisis Estratégico

En concordancia con los objetivos estratégicos planteados y orientando la gestión hacia la propuesta de Visión, se proponen las siguientes acciones estratégicas, en orden de prioridad:

- 1° Se considera que la Acción Estratégica que tendría un mayor impacto en la organización sería la implementación de una plataforma informática de soporte de los procesos internos de la IAFAS FOSMAR, incluyendo los procesos misionales, estratégicos y de soporte, (en ese orden), con módulos que dinamicen la comunicación entre los stakeholders internos y externos.
- 2° En coherencia con la primera acción, y a nivel de toda la organización, es indispensable la socialización de los procesos misionales aprobados en el 2019, a fin de promover su implementación, y de ser el caso actualizar aquellos aspectos que requieran ser adecuados a las normativas actuales.
- 3° Optimizar el proceso de cobertura prestacional en IPRESS Institucionales y Extraintitucionales en Lima y Provincias, en todo el ámbito de la República del Perú, estableciendo alianzas estratégicas con gestores de IPRESS públicas, privadas o mixtas en el territorio nacional. Mediante mayor accesibilidad a las prestaciones, sin demoras en trámites documentarios previos, y sin perder el control administrativo de las mismas, por tratarse de una acción estratégica misional que requiere de una gestión prioritaria, oportuna, centrada en la persona y ética. El proceso debe asignar perfiles de responsabilidad y permitir la trazabilidad de los requerimientos hasta su cierre definitivo, luego de la auditoría, liquidación y pago correspondiente.
- 4° Dentro del proceso estratégico de Dirección, fortalecer el área de convenios de la IAFAS FOSMAR para el establecimiento de Alianzas Estratégicas con gestores de IPRESS públicas, privadas o mixtas en el territorio nacional, con la finalidad de mejorar la cobertura prestacional en salud, con características de accesibilidad, oportunidad y costo-beneficio. Asimismo, incorporar entre las coberturas contratadas, la implementación de mecanismos de acceso virtual a las prestaciones de salud, como: Teleconsulta, Telegestión de prestaciones complementarias en salud e inclusive la posibilidad de distribución de medicamentos a domicilio, como acciones de mejora en zonas navales, fuera del área de Lima y Callao.

- 7° A cargo del Departamento de Gestión de Salud, establecer un sistema de gestión de riesgos en salud, enfatizando la promoción de acciones preventivas, que contribuirán a disminuir los daños en salud y por ende controlar la siniestralidad de la gestión recuperativa.
- 8° A cargo de la Subdirección de la IAFAS FOSMAR:
- o Promover Alianzas estratégicas con las Fuerzas Armadas, articulando sus fortalezas, y promoviendo protección normativa del sector defensa, así como la intangibilidad de los fondos previsionales en salud de las IAFAS públicas.
 - o Fortalecer la imagen Institucional de la IAFAS FOSMAR, ante la comunidad naval, como entidad financiadora del aseguramiento en salud.
 - o Promover Convenios con entidades públicas en el territorio nacional, que viabilicen capacidad de respuesta y previsión de recursos para afrontar contingencias de forma inmediata en casos de desastres, conflicto externo, o catástrofe de impacto a la Institución.
- 10° A cargo del Departamento de Gestión del Asegurado: Publicar en la ventana de inicio de la página web y del aplicativo FOSMAR, como pantalla emergente, un contador dinámico con los siguientes datos (a la fecha y en el último mes):

<i>N° de afiliados</i>	<i>N° de Cartas de Garantía emitidas</i>	<i>N° de atenciones financiadas por la IAFAS FOSMAR</i>	<i>N° de reclamos resueltos.</i>
------------------------	--	---	----------------------------------

I. Declaración de Política Institucional

Fortalecer el aseguramiento en salud del personal naval en situación de actividad, disponibilidad o retiro y sus familiares derechohabientes, como parte del Sistema de Salud, a través de una cobertura financiera oportuna y eficiente con énfasis en la gerencia interna por procesos, para la mejora de la gestión del asegurado, el control prestacional y la gestión financiera sostenible.

Lineamientos:

- 1.1 Proveer acceso a servicios integrales de salud mediante el aseguramiento en salud bajo principios de oportunidad, calidad y equidad, dentro del territorio nacional.
- 1.2 Fortalecer la cobertura en salud en las dimensiones de asegurados, cobertura prestacional y protección financiera de los asegurados a la IAFAS FOSMAR, dentro del territorio nacional.
- 1.3 Reforzar y mantener una cordial y efectiva comunicación con todos los asegurados con principio de eficiencia, utilizando medios físicos y virtuales, considerando alcances territoriales y los perfiles etarios.
- 1.4 Modernizar la gestión institucional mediante la gestión por procesos y el empleo de medios tecnológicos que contribuyan al cambio y mejora de la gestión administrativa.
- 1.5 Contar con recursos humanos suficientes, competentes y comprometidos.

Valores:

- a) **Calidad:** Toda actividad administrativa tiene el atributo de orientación a la satisfacción del usuario con resultados de excelencia, donde prima el interés colectivo al particular. La calidad se caracteriza por las dimensiones: técnica, humana y procedimental.
- b) **Cumplimiento:** Los objetivos institucionales son verificables. Las tareas y responsabilidades de los colaboradores son explícitas y los flujos de los procesos cumplen los objetivos administrativos.
- c) **Liderazgo:** Los directivos de la entidad ejercen influencia propositiva y motivan el trabajo colaborativo de las personas, con la finalidad de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.
- d) **Trabajo en equipo:** Los trabajadores contribuyen en forma colaborativa,

con sentimiento de unidad, basado en metas o intereses comunes.

- e) **Eficiencia:** La organización promueve el empleo óptimo de los recursos físicos, financieros e intangibles.

Filosofía de trabajo con nuestros afiliados

- a) **Trabajamos con Responsabilidad:** La clave para que nuestros potenciales afiliados sientan el valor de nuestro servicio es cumplir con lo ofrecido. IAFAS asume cada caso como propio, y para ello, cumple con los procesos de coberturas, alcances, exclusiones.
- b) **Creamos Fidelidad:** Queremos fortalecer día a día la relación personal con nuestros afiliados, a través de una fluida interacción, comunicación, buena actitud y empatía, con el objetivo de hacerlos sentir escuchados.
- c) **Servimos con Equidad:** IAFAS fomenta y demuestra el trato igualitario entre todos los afiliados independiente del rango militar jerárquico, cargo, años de servicio, procedencia y geográfica.
- d) **Damos Calidez:** Entendemos las necesidades de nuestros afiliados, los escuchamos antes y después que adquieran un servicio. Es por ello por lo que nos aseguramos de que se sientan comprendidos y atendidos ante cualquier proceso o solicitud.
- e) **Expresamos Claridad:** Somos claros y concisos al momento de comunicarnos; nos preocupamos por brindar información de manera amigable y sencilla; siendo transparentes con la información que necesita toda la población naval.
- f) **Mejoramos con Innovación:** Solucionamos y simplificamos las interacciones que tienen nuestros afiliados y no afiliados, siendo ágiles y oportunos. Nos caracteriza la mejora continua de nuestros procesos y procedimientos.

II. Misión Institucional

Administrar y gestionar los recursos asignados provenientes de las diversas fuentes establecidas en la legislación y normativa vigente, con el fin de financiar la atención integral de la salud del Personal Militar de la Marina de Guerra del Perú en situación de actividad, disponibilidad, retiro y sus derechohabientes en concordancia a los establecido en el reglamento vigente (ROFOSMAR – 12055)

La Misión Institucional se organiza en el marco de la gestión por procesos, de acuerdo a lo siguiente:

Proceso Misional de nivel 0:

"Gestión del Aseguramiento en Salud": Que consiste en la recepción, captación o gestión de recursos destinados a la cobertura financiera de riesgos en salud mediante la ejecución de planes de salud dentro del territorio nacional. Este proceso incluye todos los procesos de distintos niveles que permiten incorporar a los beneficiarios a la protección financiera en caso de enfermedad o anticipándose preventivamente, transfiriendo su riesgo futuro de enfermar.

Procesos Misionales de Nivel 1:

1. Gestión del Diseño de Planes de Salud.
2. Gestión de Suscripción y Afiliación.
3. Administración de Fondos de Aseguramiento en Salud.
4. Gestión de Asegurados.
5. Gestión de Compra de Prestaciones de Salud.
6. Gestión de Siniestros.

Funciones Generales de la IAFAS – FOSMAR

Para el cumplimiento de la Misión Institucional se han definido las siguientes funciones generales de la organización:

1. Servicios de cobertura en riesgo en salud de acuerdo a los planes de aseguramiento.
2. Gestionar los aportes del Estado y facultativos, así como otros regulados por ley.
3. Promover la afiliación de los beneficiarios a los planes de salud.

4. Definir y establecer procedimientos para garantizar la atención en las IPRESS, dentro del territorio nacional, de acuerdo a los convenios o contratos celebrados.
5. Ejecutar los procedimientos de auditoría médica para el control de las prestaciones.
6. Preservar y actualizar los planes de salud, sus aportes y la constitución de la reserva técnica.

Con sustento en las funciones generales declaradas, los resultados del análisis estratégico efectuado y en coherencia con las políticas y planes de la Marina de Guerra del Perú, así como del ente rector en salud (MINSA), se proponen los objetivos estratégicos institucionales, parte de los cuales ya se encuentran en proceso de desarrollo, articulando su actualización bajo la coordinación de los líderes de procesos, con el propósito de desarrollar e implementar acciones de mejora, en el marco del presente Plan Estratégico Institucional.

III. Objetivos Estratégicos Institucionales

La IAFAS FOSMAR ha efectuado una alineación de los objetivos derivados del análisis de la Matriz FODA, con las políticas institucionales vinculadas al sector Salud y al sector Defensa, y en el ejercicio de sus funciones, ha proyectado el presente Plan Estratégico para los próximos 3 años, priorizando 5 Objetivos Estratégicos Institucionales, que buscan garantizar articuladamente el cumplimiento efectivo de la Misión, dentro del territorio nacional, con enfoque centrado en la persona.

La implementación del PEI 2022-2026 será monitoreada en función 33 Indicadores de resultado.

3.1. Objetivo Estratégico Institucional 1: OEI.01

“CONTINUAR Y GARANTIZAR EL PROCESO DE ADECUACION AL D.L. 1173 Y D.S. 010-2016-SA”

3.2. Objetivo Estratégico Institucional 2: OEI.02

“FORTALECER LA ORGANIZACIÓN DE LA IAFAS-FOSMAR Y MODERNIZAR LA GESTION INSTITUCIONAL”

3.3. Objetivo Estratégico Institucional 3: OEI.03

“OPTIMIZAR EL PROCESO DE COBERTURA PRESTACIONAL EN IPRESS INSTITUCIONALES Y EXTRA INSTITUCIONALES, EN LIMA Y PROVINCIAS”

3.4. Objetivo Estratégico Institucional 4: OEI.04

“MEJORAR LA ATENCION AL AFILIADO Y LA EFECTIVIDAD DE LA DIFUSIÓN DE LOS PLANES DE SALUD”

3.5. Objetivo Estratégico Institucional 5: OEI.05

“MEJORAR LAS COBERTURAS Y RENTABILIDAD DE LOS PLANES DE SALUD”

Conforme a la Guía metodológica se han establecido las Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) y los respectivos indicadores de resultado que permitirán monitorear y garantizar el cumplimiento de los objetivos, y eventualmente replantear el Plan Estratégico de acuerdo a resultados.

A continuación, se presenta la matriz de OEI, AEI e indicadores propuestos, así como la ruta estratégica, y la Matriz de articulación de planes de la IAFAS-FOSMAR.

IV. Acciones Estratégicas Institucionales

Las Acciones Estratégicas (AEI) alineadas a los Objetivos Estratégicos (OEI) con sus respectivos indicadores:

Código OEI	Objetivos Estratégicos (OEI)	Indicador de OEI	Responsables	Código AEI	Acciones Estratégicas (AEI)	Indicadores de AEI	Responsables
OEI 01	CONTINUAR Y GARANTIZAR EL PROCESO DE ADECUACION AL D.L. 1173 Y D.S. 010-2016-SA Y MODERNIZAR LA GESTION INSTITUCIONAL	Grado de adecuación de procesos de la IAFAS FOSMAR $\frac{NPAC * 100}{TP}$ NPAC=N° procesos con adecuación completa TP=Total de procesos	Sub-Dirección y Oficina de Planeamiento	AEI 01.01	Culminar proceso de adecuación administrativa y contable dispuesta en DS 010-2016-SA	NPAC/TP*100 por Departamento	Todos los Departamentos
				AEI 01.02	Culminar la sistematización de los procesos misionales + REGAFI + SITEDS + TEDEF	NP Sistematizados/ TP p. Sistematizar *100	Oficina de Sistemas
				AEI 01.03	Aprobación de DS que declara como Tasas el tarifario de las IPRESS	Dispositivo legal aprobado y publicado	Dirección Ejecutiva
				AEI 01.04	Programar el presupuesto 2024 en RDR para el gasto de las IPRESS de la MGP	Avance de programación ppto. 2024	Sub-Dirección
				AEI 01.05	Aprobación de DS que delimita la incidencia de normas del Sistema Nacional de Ppto.	Dispositivo legal aprobado y publicado	Dirección Ejecutiva
				AEI 01.06	Aprobación del Reglamento de las IAFAS a través de D.S.	Dispositivo legal aprobado y publicado	Dirección Ejecutiva
				AEI 01.07	Apoyar a DISAMAR en gestiones para autorización de UGIPRESS por SUSALUD	Dispositivo legal aprobado y publicado	Dirección Ejecutiva

Código OEI	Objetivos Estratégicos (OEI)	Indicador de OEI	Responsable	Código AEI	Acciones Estratégicas (AEI)	Indicadores de AEI	Responsables
OEI 02	FORTALECER LA ORGANIZACIÓN DE LA IAFAS-FOSMAR	Grado de cumplimiento de acciones estratégicas de fortalecimiento organizacional de la IAFAS FOSMAR	Sub-Dirección	AEI 02.01	Determinación de efectivos necesarios (puestos y perfiles)	MOF aprobado	Of. Personal
				AEI 02.02	Sincerar regímenes laborales y estructura de remuneraciones	RL y ER actualizada y aprobada	Of. Personal
				AEI 02.03	Actualización de ROFOSMAR	ROFOSMAR Aprobado	Sub-Dirección
				AEI 02.04	Fortalecer identidad del personal de la IAFAS	Grado de satisfacción de RH	Of. Personal
				AEI 02.05	Implementación de Sistema de Control Interno	Sistema de C.I. implementado	Sub-Dirección
				AEI 02.06	Desarrollo y ejecución del PEI	PEI aprobado	Of. Planeamiento
OEI 03	OPTIMIZAR EL PROCESO DE COBERTURA PRESTACIONAL EN IPRESS INSTITUCIONALES Y EXTRAINSTITUCIONALES, DENTRO DEL TERRITORIO NACIONAL.	Grado de Efectividad de la Cobertura Prestacional en IPRESS institucionales	Departamento de Prestaciones de Salud	AEI 03.01	Mejora del proceso de auditoría médica	Directiva de Auditoría Médica aprobada	Departamento de Prestac. de Salud
				AEI 03.02	Descentralización de la emisión de Cartas de Garantía	Proceso emisión CG aprobado	Departamento de Prestac. de Salud
				AEI 03.03	Gestionar información de atenciones extrainstitucionales para mejora de capacidades de las IPRESS Institucionales	Proceso de Monitoreo de Atenciones Extra Institucionales aprobado	Departamento de Prestac. de Salud
				AEI 03.04	Optimizar la cartera de IPRESS públicas /privadas disponibles	G° Efectividad IPRESS en Cv-Crto.	Departamento de Prestac. de Salud
				AEI 03.05	Capacitación y mejora de procedimientos en establecimientos de salud (IPRESS en convenio/contrato)	N° Capacitaciones a IPRESS en C-C por mes	Departamento de Prestac. de Salud
				AEI 03.06	Optimización de los procesos de emisión de Cartas de Garantía	G° Oportunidad de CG emitidas	Departamento de Prestac. de Salud

Código OEI	Objetivos Estratégicos (OEI)	Indicador de OEI	Responsable	Código AEI	Acciones Estratégicas (AEI)	Indicadores de AEI	Responsables
OEI 04	MEJORAR LA ATENCIÓN AL ASEGURADO Y LA EFECTIVIDAD DE LA DIFUSIÓN DE LOS PLANES DE SALUD	Grado de Satisfacción del Asegurado, Y Grado de efectividad de la difusión de planes de salud	Departamento de Gestión del Asegurado	AEI 04.01	Maximizar la difusión virtual (página web / comunicación correos electrónicos / whatsapp /material gráfico / videos)	% de mejora de alcance de medios de difusión	Departamento de Gestión del Asegurado
				AEI 04.02	Facilitar el acceso de los asegurados a medios virtuales para el intercambio de datos e información	% de mejora de medios de difusión e interacción virtual	Departamento de Gestión del Asegurado
				AEI 04.03	Potenciar el conocimiento de los planes de salud por parte de los afiliados a través de la difusión física (cartas y trípticos)	Grado de difusión de planes de salud	Departamento de Gestión del Asegurado
				AEI 04.04	Optimizar la disposición de datos de los asegurados que facilite la comunicación	Grado de disponibilidad de datos de afiliados	Departamento de Gestión del Asegurado
				AEI 04.05	Reducción de la brecha de no afiliados a los Planes Complementarios	% de personal no afiliado a planes complementarios	Departamento de Gestión del Asegurado
				AEI 04.06	Mejora en la atención de los asegurados	Grado de satisfacción de usuario en PAUS virtual y presencial	Departamento de Gestión del Asegurado
				AEI 04.07	Optimizar la gestión prestacional en salud desvinculando de la gestión logística administrativa de la IAFAS FOSMAR	Grado de mejora de la gestión prestacional en salud	Departamento de Prestaciones de Salud

Código OEI	Objetivos Estratégicos (OEI)	Indicador de OEI	Responsable	Código AEI	Acciones Estratégicas (AEI)	Indicadores de AEI	Responsables
OEI 05	MEJORAR LAS COBERTURAS Y RENTABILIDAD DE LOS PLANES DE SALUD	Índice de siniestralidad de los asegurados por Plan de Salud	Departamento de Gestión Financiera	AEI 05.01	Análisis de la sostenibilidad del Plan Onconaval	Estudio económico actuarial Plan Onconaval completado	Departamento de Gestión Financiera
				AEI 05.02	Análisis de ampliación de cobertura del Plan de Segunda Capa	Estudio de Siniestralidad 2da. Capa completado	Departamento de Gestión Financiera
				AEI 05.03	Análisis de sostenibilidad del Plan de Salud Básico	Estudio económico actuarial Plan Básico completado	Departamento de Gestión Financiera
				AEI 05.04	Generar mayor eficiencia y focalización de los gastos con cargo a los Planes de Salud	Grado de eficiencia del gasto en salud en IPRESS Extrainstitucionales	Departamento de Prestaciones de Salud
				AEI 05.05	Proponer la viabilidad de inversiones con cargo a la Reserva Técnica	Rentabilidad de Inversiones con cargo a Reserva técnica	Departamento de Gestión Financiera
				AEI 05.06	Optimizar los procesos relacionados al área de gestión financiera	Manual de Procesos de Gestión Financiera aprobado	Departamento de Gestión Financiera
				AEI 05.07	Reducción de deudores a los Planes complementarios	% de titulares deudores a planes complementarios	Departamento de Gestión Financiera

V. Ruta Estratégica

Prioridad	OEI		Vinculación con PGG	Prioridad	AEI		Vinculación con PGG	Unidad Orgánica Responsable
	Código	Descripción			Código	Descripción		
1	OEI 01	CONTINUAR Y GARANTIZAR EL PROCESO DE ADECUACION AL D.L. 1173 Y D.S. 010-2016-SA Y MODERNIZAR LA GESTION INSTITUCIONAL	Eje.5 Lin.5.3 Lin.interv.5.3.1	1	AEI 01.01	Culminar proceso de adecuación administrativa y contable dispuesta en DS 010-2016-SA	Lin.int.5.3.1	SubD.
				1	AEI 01.02	Culminar la sistematización de los procesos misionales + REGAFI + SITEDS + TEDEF	Lin.int.5.3.1	Of Sistms.
				1	AEI 01.03	Aprobación de DS que declara como Tasas el tarifario de las IPRESS	Lin.int.5.3.2	Dir.Ej.
				2	AEI 01.04	Programar el presupuesto 2024 en RDR para el gasto de las IPRESS de la MGP	Lin.int.5.3.2	Dir.Ej.
				2	AEI 01.05	Aprobación de DS que delimita la incidencia de normas del Sistema Nacional de Presupuesto	Lin.int.5.3.2	Dir.Ej.
				1	AEI 01.06	Aprobación del Reglamento de las IAFAS a través de D.S.	Lin.int.5.3.1	Dir.Ej.
1	OEI 02	FORTALECER LA ORGANIZACIÓN DE LA IAFAS-FOSMAR	Eje.5 Lin.5.3 Lin.interv.5.3.3	2	AEI 01.07	Apoyar a DISAMAR en gestiones para autorización de UGIPRESS por SUSALUD	Lin.int.5.3.4	Dir.Ej.
				1	AEI 02.01	Determinación de efectivos necesarios (puestos y perfiles)	Lin.int.5.3.3	Of. Personal
				1	AEI 02.02	Sincerar regímenes laborales y estructura de remuneraciones	Lin.int.5.3.3	Of. Personal
				1	AEI 02.03	Actualización de ROFOSMAR	Lin.int.5.3.3	Of. Personal
				1	AEI 02.04	Fortalecer identidad del personal de la IAFAS	Lin.int.5.3.3	SubD.
				1	AEI 02.05	Implementación de Sistema de Control Interno	Lin.int.5.3.2	Of. Personal
				1	AEI 02.06	Desarrollo y ejecución del Plan Estratégico Institucional	Lin.int.5.3.3	Of. Planeam.
				1	AEI 03.01	Mejora del proceso de auditoría médica	Lin.int.1.2.1	D.P.S.
				2	AEI 03.02	Descentralización de la emisión de Cartas de Garantía	Lin.int.1.2.1	D.P.S.
				2	AEI 03.03	Gestionar información de atenciones extrainstitucionales para mejora de capacidades de las IPRESS Institucionales	Lin.int.1.2.2	D.P.S.
1	OEI 03	OPTIMIZAR EL PROCESO DE COBERTURA PRESTACIONAL EN IPRESS INSTITUCIONALES Y EXTRAINSTITUCIONALES, DENTRO DEL TERRITORIO NACIONAL	Eje.1 Lin.1.2 Lin.interv.1.2.1	1	AEI 03.04	Optimizar la cartera de IPRESS públicas /privadas disponibles	Lin.int.1.2.2	D.P.S.
				2	AEI 03.05	Capacitación y mejora de procedimientos en establecimientos de salud (IPRESS en conv./cntrto)	Lin.int.1.2.2	D.P.S.
				1	AEI 03.06	Optimización de los procesos de emisión de Cartas de Garantía	Lin.int.5.3.4	D.P.S.
				1	AEI 04.01	Maximizar la difusión virtual (página web / comunicación correos electrónicos / whatsapp/material gráfico / videos)	Lin.int.1.2.1	D.G.A.
				2	AEI 04.02	Facilitar el acceso de los asegurados a medios virtuales para el intercambio de datos e información	Lin.int.1.2.1	D.G.A.
				2	AEI 04.03	Potenciar el conocimiento de los planes de salud por parte de los afiliados a través de la difusión física (cartas y trípticos)	Lin.int.5.3.1	D.G.A.
2	OEI 04	MEJORAR LA ATENCION AL ASEGURADO Y LA EFECTIVIDAD DE LA DIFUSION DE LOS PLANES DE SALUD	Eje.1 Lin.1.2 Lin.interv.1.2.2	2	AEI 04.04	Optimizar la disposición de datos de los asegurados que facilite la comunicación	Lin.int.5.3.1	D.G.A.
				2	AEI 04.05	Reducción de la brecha de no afiliados a los Planes Complementarios	Lin.int.1.2.1	D.G.A.
				1	AEI 04.06	Mejora en la atención de los asegurados	Lin.int.1.2.1	D.G.A.
				2	AEI 04.07	Optimizar la gestión prestacional en salud desvinculando de la gestión logística administrativa de la IAFAS FOSMAR	Lin.int.5.3.1	D.P.S.
				1	AEI 05.01	Análisis de la sostenibilidad del Plan Oncológico	Lin.int.5.3.1	D.G.F.
				2	AEI 05.02	Análisis de ampliación de cobertura del Plan de Segunda Capa	Lin.int.5.3.1	D.G.F.
				1	AEI 05.03	Análisis de sostenibilidad del Plan de Salud Básico	Lin.int.5.3.1	D.G.F.
2	OEI 05	MEJORAR LA COBERTURA FINANCIERA Y RENTABILIDAD DE LOS PLANES DE SALUD	Eje.5 Lin.5.3 Lin.interv.5.3.4	2	AEI 05.04	Generar mayor eficiencia y focalización de los gastos con cargo a los Planes de Salud	Lin.int.1.2.2	D.P.S.
				2	AEI 05.05	Proponer la viabilidad de inversiones con cargo a la Reserva Técnica	Lin.int.5.3.1	D.G.F.
				1	AEI 05.06	Optimizar los procesos relacionados al área de gestión financiera	Lin.int.5.3.1	D.G.F.
				2	AEI 05.07	Reducción de deudores a los Planes complementarios	Lin.int.5.3.1	D.G.F.

Anexo N° 1

6.1. Matriz de Objetivos Estratégicos Institucionales. Indicadores y metas. 2022 - 2026

Prioridad	OEI		Indicador	Línea de Base		Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026	Fuente	Responsable de Medición
	Código	Descripción		Año	Valor						
1	OEI 01	CONTINUAR Y GARANTIZAR EL PROCESO DE ADECUACION AL D.L. 1173 Y D.S. 010-2016-SA Y MODERNIZAR LA GESTION INSTITUCIONAL	Grado de adecuación de procesos de la IAFAS FOSMAR	2021	50 %	80 %	100 %	100 %	100 %	Reporte de Oficina de Planeamiento	Oficina Planeamiento
1	OEI 02	FORTALECER LA ORGANIZACION DE LA IAFAS-FOSMAR	Grado de cumplimiento de acciones estratégicas de fortalecimiento organizacional de la IAFAS FOSMAR	2021	20 %	80 %	90 %	95 %	100 %	Reporte de Oficina de Planeamiento	Oficina Planeamiento
1	OEI 03	OPTIMIZAR EL PROCESO DE COBERTURA PRESTACIONAL EN IPRESS INSTITUCIONALES Y EXTRA INSTITUCIONALES, DENTRO DEL TERRITORIO NACIONAL	Grado de Efectividad de la Cobertura Prestacional en IPRESS institucionales	2021	---	80 %	90 %	95 %	100 %	Reporte de Departamento de prestaciones de salud	Departamento de Prestaciones de Salud
			Grado de Efectividad de la Cobertura Prestacional en IPRESS extra-institucionales en Lima y Provincias	2021	---	85 %	90 %	95 %	100 %	Reporte de Departamento de prestaciones de salud	Departamento de Prestaciones de Salud
2	OEI 04	MEJORAR LA ATENCION AL ASEGURADO Y LA EFECTIVIDAD DE LA DIFUSION DE LOS PLANES DE SALUD	Grado de Satisfacción del asegurado	2021	---	75 %	80 %	85 %	85 %	Encuesta de Satisfacción	Departamento de Gestión del Asegurado
			Grado de efectividad de la difusión de planes de salud	2021	40 %	70 %	80 %	90 %	95 %	Encuesta	Departamento de Gestión del Asegurado
2	OEI 05	MEJORAR LA COBERTURA FINANCIERA Y RENTABILIDAD DE LOS PLANES DE SALUD	Índice de siniestralidad de los asegurados por Plan de Salud	2021	70 %	80 %	90 %	95 %	100 %	Reporte de Ejecución Financiera	Departamento de Gestión Financiera

Anexo N° 2

6.2. Fichas Técnicas de Indicadores OEI

OEI. 01.	Continuar y garantizar el proceso de adecuación al D.L. 1173 y D.S. 010-2016-SA, y modernizar la gestión institucional.					
Nombre del indicador	Grado de adecuación de procesos de la IAFAS FOSMAR					
Justificación	<p>En coherencia con la Política Institucional de la Marina de Guerra del Perú, y atendiendo al D.L. N° 1173, se está implementando el modelo de Gestión por Procesos en la IAFAS FOSMAR, iniciando por los Procesos Misionales de Nivel 1.</p> <p>Se tiene previsto informatizar los procesos que se adecúan a la normativa, y completar el 100 % de procesos reestructurados e informatizados antes de enero del 2024, y mantener esa situación de manera sostenible, fortaleciendo y modernizando la gestión institucional.</p>					
Responsable	Sub Dirección / Oficina de Planeamiento / División de Sistemas					
Limitaciones	Resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores. Resistencia al cambio por parte de algunos stakeholders Alto costo de la informatización, con TDR poco flexibles.					
Método de calculo	$\frac{\text{Numero de procesos con adecuación culminada}}{\text{Total, de procesos administrativos y contables de la IAFAS FOSMAR, a completar adecuación al DL 1173 y DS 010-2016-SA}} * 100$					
Parámetro de medición	Porcentaje	Sentido del indicador			Ascendente	
Fuente y base de datos	Base de datos de Oficina de Planeamiento y Oficina de sistemas					
	Línea base	Valor actual	Logros esperados			
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor Proc. Misionales	70 %	80 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Valor Proc. Soporte	30 %	40 %	60 %	100 %	100 %	100 %
Valor total de procesos	50 %	60 %	80 %	100 %	100 %	100 %

OEI. 02	Fortalecer la Organización de la IAFAS-FOSMAR.					
Nombre del indicador	Grado de cumplimiento de acciones estratégicas de fortalecimiento organizacional de la IAFAS FOSMAR					
Justificación	<p>Para que la organización de la IAFAS FOSMAR responda a las necesidades en forma oportuna y eficiente, se hace necesario fortalecer su estructura y priorizar aspectos de recursos humanos, como son la determinación de efectivos necesarios (puestos y perfiles), el sinceramiento de regímenes laborales y estructura de remuneraciones, la actualización del reglamento interno (ROFOSMAR), motivar la identificación del personal de la IAFAS, la implementación del Sistema de Control Interno, el desarrollo y ejecución del Plan Estratégico Institucional, entre otras acciones.</p> <p>Este indicador permite hacer seguimiento al cumplimiento de las acciones estratégicas propuestas para este objetivo OEI.02.</p>					
Responsable	Sub Dirección / Oficina de Personal / Oficina de Planeamiento					
Limitaciones	Resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores. Demora en la recolección y consolidación de datos.					
Método de calculo	$\frac{\text{Acciones estratégicas (AEI del OEI.02) cumplidas}}{\text{Total de Acciones Estratégicas del OEI.02}} * 100$					
Parámetro de medición	Porcentaje	Sentido del indicador			Ascendente	
Fuente y base de datos	Base de datos de Recursos Humanos / Oficina de Sistemas / Planeamiento					
	Línea base	Valor actual	Logros esperados			
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	---	40 %	60 %	80 %	100 %	100 %

OEI. 03.	Optimizar el proceso de cobertura prestacional en IPRESS institucionales y extrainstitucionales, en Lima y provincias.					
Nombre del indicador	Grado de Efectividad de la Cobertura Prestacional en IPRESS institucionales					
Justificación	<p>El rol de financiamiento prestacional de la IAFAS FOSMAR debe ser ejercido preferentemente a través de prestaciones en las IPRESS Institucionales (que forman parte de la Marina), a nivel nacional.</p> <p>El objetivo es que se brinden prestaciones de salud con características de oportunidad, eficiencia y calidad a todos los asegurados, titulares o familiares con derecho, manteniendo un estándar de atención que garantice resultados óptimos, con el propósito de mantener en alto la moral del efectivo naval.</p> <p>Este indicador permite hacer seguimiento a la calidad prestacional</p>					
Responsable	Departamento de Prestaciones de Salud					
Limitaciones	<p>Demora en la recolección y consolidación de datos.</p> <p>Los datos históricos a nivel institucional no están disponibles</p> <p>La información de la demanda prestacional en el sistema de salud naval no está adecuadamente registrada, por falta de alineamiento de las IPRESS Institucionales al propósito del Sistema de Salud Naval.</p>					
Método de calculo	$\frac{\text{Número de Prestaciones ejecutadas por mes}}{\text{Total de Prestaciones solicitadas por mes}} * 100$					
Parámetro de medición	Porcentaje	Sentido del indicador			Ascendente	
Fuente y base de datos	Base de datos de Gestión Prestacional					
	Línea base	Valor actual	Logros esperados			
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	---	70 %	80 %	90 %	95 %	100 %

OEI. 03.	Optimizar el proceso de cobertura prestacional en IPRESS institucionales y extrainstitucionales, en Lima y provincias.					
Nombre del indicador	Grado de Efectividad de la Cobertura Prestacional en IPRESS extra-institucionales en Lima y Provincias					
Justificación	<p>El rol de financiamiento prestacional de la IAFAS FOSMAR debe ser ejercido a través de prestaciones en las IPRESS Institucionales, y también por medio de prestaciones efectuadas por las IPRESS públicas, privadas o mixtas extrainstitucionales (que no forman parte de la Marina), a nivel nacional.</p> <p>El objetivo es que se brinden prestaciones de salud con características de oportunidad, eficiencia y calidad a todos los asegurados, titulares o familiares con derecho, manteniendo un estándar de atención que garantice resultados óptimos, con el propósito de mantener en alto la moral del efectivo naval.</p> <p>Este indicador permite hacer seguimiento a la calidad prestacional en las IPRESS extra-institucionales</p>					
Responsable	Departamento de Prestaciones de Salud					
Limitaciones	<p>Data no es generada en el sistema de salud de la Marina Existe riesgo de demora en la recolección, heterogeneidad en la consolidación de datos y sesgo en los resultados. Se requiere una plataforma única que estandarice la recolección y gestión de información de cobertura institucional</p>					
Método de calculo	$\frac{\text{Número de Prestaciones ejecutadas por mes en IPRESS E-I}}{\text{Total de Requerimientos para IPRESS E-I}} * 100$					
Parámetro de medición	Porcentaje	Sentido del indicador			Ascendente	
Fuente y base de datos	Base de datos de Gestión Prestacional					
	Línea base	Valor actual	Logros esperados			
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	---	80%	85%	90 %	95 %	100 %

OEI. 04.	Mejorar la atención al asegurado y la efectividad de la difusión de los planes de salud					
Nombre del indicador	Grado de Satisfacción del asegurado					
Justificación	<p>La relación de la IAFAS FOSMAR con sus asegurados debe tener un mayor grado de comunicación e interacción, por los diversos medios disponibles en la realidad actual, considerando la idiosincrasia del personal asegurado en todos los ámbitos del territorio nacional.</p> <p>Este indicador permite medir el impacto que tienen las acciones de la IAFAS FOSMAR en sus asegurados, en el marco del cumplimiento de las funciones asignadas.</p>					
Responsable	Departamento de Gestión del Asegurado					
Limitaciones	<p>Dificultad de acceso a los asegurados por diferentes medios de comunicación.</p> <p>Demora en la recolección y consolidación de datos.</p> <p>Variedad de plataformas de difusión disponibles</p>					
Método de calculo	Resultado de encuesta de satisfacción del usuario					
Parámetro de medición	Porcentaje	Sentido del indicador			Ascendente	
Fuente y base de datos	Encuesta de Satisfacción del usuario					
	Línea base	Valor actual	Logros esperados			
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	---	65 %	75 %	80 %	85 %	85 %

OEI. 04.	Mejorar la atención al asegurado y la efectividad de la difusión de los planes de salud					
Nombre del indicador	Grado de efectividad de la difusión de planes de salud					
Justificación	<p>La relación de la IAFAS FOSMAR con sus asegurados debe tener un mayor grado de comunicación e interacción, por los diversos medios disponibles en la realidad actual, considerando la idiosincrasia del personal asegurado en todos los ámbitos del territorio nacional.</p> <p>Este indicador permite medir el alcance de las comunicaciones de la IAFAS FOSMAR en sus asegurados, en el marco de la difusión de los beneficios de los planes ofrecidos.</p>					
Responsable	Departamento de Gestión del Asegurado					
Limitaciones	<p>Dificultad de acceso a los asegurados por diferentes medios de comunicación.</p> <p>Demora en la recolección y consolidación de datos.</p> <p>Variación de plataformas de difusión disponibles</p>					
Método de calculo	Resultado de encuesta sobre beneficios de planes ofrecidos por la IAFAS FOSMAR					
Parámetro de medición	Porcentaje	Sentido del indicador			Ascendente	
Fuente y base de datos	Encuesta sobre beneficios de Planes de la IAFAS FOSMAR					
	Línea base	Valor actual	Logros esperados			
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor	---	40 %	70 %	80 %	90 %	95 %

OEI. 05.	Mejorar la cobertura financiera y rentabilidad de los Planes de Salud.					
Nombre del indicador	Índice de siniestralidad de los asegurados por Plan de Salud					
Justificación	<p>Las tendencias en cobertura poblacional, sugieren que se debe fortalecer el régimen de financiamiento de los planes de salud. A nivel institucional es necesario ejercer un mayor control de la siniestralidad y medir su impacto en los fondos de aseguramiento.</p> <p>En el caso particular del Plan Complementario Onconaval, se viene observando un incremento progresivo de casos nuevos, así como la elevación de costos prestacionales, que impactan sobre la sostenibilidad.</p> <p>Este indicador permite monitorizar la siniestralidad de los Planes de Salud para evaluar su sostenibilidad.</p>					
Responsable	Departamento de Gestión Financiera					
Limitaciones	Demora en la recolección y consolidación de datos. Los datos históricos a nivel institucional no están disponibles.					
Método de calculo	$\frac{\text{Monto desembolsado (siniestros) por Plan de Salud}}{\text{Monto presupuestado por Plan de Salud}}$					
Parámetro de medición	Índice	Sentido del indicador			Descendente	
Fuente y base de datos	Base de datos de Gestión Financiera					
	Línea base	Valor actual	Logros esperados			
Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Valor Plan Básico EI	1.12	1.10	1.05	1.00	0.95	0.90
Valor Plan 2ª. Capa	0.40	0.30	0.35	0.30	0.30	0.30
Valor Plan Onconaval	1.30	1.25	1.20	1.15	1.10	1.05