



Plan Estratégico Institucional 2020- 2023

ADRES – ADMINISTRADORA DE LOS RECURSOS DEL SISTEMA
GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD

CONTENIDO

1	Introducción	2
2	Metodología para la construcción del Plan Estratégico Institucional	3
2.1	Metodología del Plan	3
2.2	Proceso de Construcción.....	4
2.2.1	Levantamiento de información primaria y secundaria	4
2.2.2	Formulación de los Elementos Estratégicos	5
2.2.3	Construcción del Mapa Estratégico y su Cuadro de Mando Integral - CMI ...	5
3	Alineación Estratégica	6
3.1	Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 – ODS.....	6
3.2	Retos y lineamientos de política definidos en el Plan Nacional de Desarrollo	7
3.3	Plan Estratégico Sectorial Salud y Protección Social 2019-2022	7
4	Diagnóstico Institucional	9
4.1	Creación y formulación estratégica vigente.....	10
4.2	Capacidades de la institución para el cumplimiento de su misión y su rol estratégico en el SGSSS.....	12
4.3	Expectativas y atención a las necesidades de los grupos de valor y de interés .	12
5	Elementos Estratégicos	13
6	Mapa Estratégico Institucional	14
6.1	Perspectiva de Desarrollo Organizacional	15
6.2	Perspectiva de Gestión Misional.....	16
6.3	Perspectiva de Recursos.....	17
6.4	Perspectiva Grupos de Valor	18



1 INTRODUCCIÓN

La Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud - ADRES, adelantó el proceso de formulación de su Plan Estratégico Institucional 2020-2023 que tiene como propósito orientar las acciones de la entidad, de modo que respondan a: i) las expectativas de los grupos de valor y de interés; ii) el marco normativo y políticas del SGSSS como uno de los aceleradores para la movilidad social y la equidad¹ y iii) los lineamientos descritos en el PND, particularmente los establecidos en el Pilar “Pacto por la Equidad” y la línea de “Salud para todos con calidad y eficiencia, sostenible por todos”.

Para la construcción de este instrumento se realizó un ejercicio construcción colectiva, liderado por la Alta Dirección de la Entidad, y en el que participaron sus colaboradores, y otros actores del sistema, un taller de formulación y mesas de trabajo para la definición del despliegue de la estrategia en las diferentes áreas de la entidad.

El proceso inicia con la identificación de los lineamientos primordiales que se dictan desde el gobierno nacional y que llegan hasta el sector salud, al cual pertenece la entidad. El siguiente paso se fundamentó en desarrollar un ejercicio de diagnóstico y análisis de contexto en el que identificó la necesidad de cerrar brechas en diferentes ámbitos con miras a mejorar la entrega de valor a sus grupos de interés a través del fortalecimiento de su gestión, y de esta forma responder con transparencia y calidad a los retos del entorno descritos en diferentes instrumentos normativos y de planeación entre los que se encuentra la Ley 1955 de 2019 que adoptó el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, en adelante el PND. Estos dos puntos son el insumo principal para la definición de los elementos estratégicos y el respectivo despliegue de la estrategia.

De esta forma, se realiza la revisión de la Misión de la entidad y la construcción de la Visión planteada con un horizonte de 15 años, y la MEGA – meta grande y ambiciosa que fue planteada para 4 años. Teniendo la definición de este horizonte que proporciona la perspectiva desafiante que se propone a entidad, se construye el Mapa Estratégico que contiene los Objetivos para el cuatrienio organizados en 4 perspectivas que permiten la generación de valor integrando todas las áreas de la institución. Para cada uno de los objetivos del Mapa Estratégico, se definieron las Iniciativas bajo las cuales el equipo trabajará para alcanzar los propósitos institucionales. Se igual forma, se definen los indicadores que permitirán medir el cumplimiento de los objetivos, y por consiguiente, de la estrategia. Este grupo de indicadores, conforman un cuadro de mando integral, que permitirá hacer el seguimiento de la estrategia y tomar decisiones de forma oportuna en caso de ser requerido.

Todo lo anterior, se desarrolló en línea y buscando el fortalecimiento de la implementación del Modelo de Planeación y Gestión – MIPG, fijando el marco de acción que se propone con el desarrollo de la Dimensión 2 “Planeación Estratégica”.

¹ PND 2018-2022, Objetivos y estrategias del Pilar “Pacto por la Equidad”, página 266

2 METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2.1 METODOLOGÍA DEL PLAN

Para la construcción del Plan Estratégico Institucional, se utilizó la metodología de *Balance Scorecard* planteada por Robert Kaplan y David Norton (2000). Esta permite contemplar las diferentes perspectivas de la entidad e integrarlas para la consecución de un gran fin institucional que se ve en gran medida plasmado en la MEGA².

Bajo esta metodología se utilizan principalmente dos herramientas: el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral. El mapa estratégico permite articular las diferentes dimensiones de la organización, por lo tanto, involucra en la medida requerida a las diferentes áreas, focalizando los esfuerzos con el fin de cumplir con las expectativas y necesidades de los grupos de interés y de valor de la ADRES.

El Mapa Estratégico está compuesto por perspectivas, son agrupaciones que corresponden a las diferentes líneas de acción de la organización, están alineadas de forma vertical, y van creando valor de abajo hacia arriba, hasta llegar a la entrega final a los grupos objetivo y de interés de la ADRES. En cada una de las perspectivas se encuentran los Objetivos estratégicos, es decir, las grandes apuestas institucionales que se formulan para responder a los desafíos y las brechas identificadas como resultado del ejercicio de diagnóstico estratégico realizado.

La principal ventaja que tiene la construcción del Mapa Estratégico, es la integración de los temas fundamentales, y de esta forma se facilita la planeación de un trabajo articulado entre las diferentes áreas y dependencias de la Institución. Por lo anterior, se construyen iniciativas estratégicas, que despliegan la forma en la cual se pretenden alcanzar los objetivos estratégicos.

Por otro lado, la herramienta del Cuadro de Mando Integral es la que permite hacer el seguimiento concreto a los resultados obtenidos de cara al Plan Estratégico definido. Cada objetivo de cada perspectiva tiene uno o más indicadores, el movimiento de estos indicadores, analizado como un todo, permitirá ver el avance del plan, la consecución de los objetivos, pero además el monitoreo periódico de este CMI, permite tomar decisiones informadas y a tiempo.

² La MEGA definida por la unidad se encuentra descrita en este documento, en la sección IV Formulación de la Estrategia

2.2 PROCESO DE CONSTRUCCIÓN

Como se ha mencionado anteriormente, el proceso de construcción del plan se caracterizó por buscar la participación activa de los colaboradores de la institución, así como de aquellos actores de alta relevancia en el sector.

Este proceso se realizó en 3 grandes etapas. Inicia con el levantamiento de información primaria y secundaria, que orienta la construcción del Diagnóstico estratégico y que es el insumo fundamental para el análisis de los desafíos de la entidad en los próximos cuatro años. La segunda etapa fue la formulación de los elementos estratégicos que proporcionan el horizonte hacia el cual la institución enfocará sus esfuerzos y propósitos. Finalmente, se realizó la construcción del Mapa Estratégico con sus iniciativas estratégicas, y el Cuadro de Mando Integral, estas herramientas son las que operacionalizan la estrategia.

2.2.1 Levantamiento de información primaria y secundaria

En primera medida se realizó revisión y análisis de las normas y antecedentes técnicos del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), de la Entidad y de las partes interesadas, junto con aquellos documentos estratégicos de planificación y control de gestión. Así como la información definida en el Plan Nacional de Desarrollo vigente.

Para el levantamiento de información se realizaron varios ejercicios:

- Entrevistas semiestructuradas a actores relevantes dentro del sistema (Ver anexo 2).
- Encuestas dirigidas a los grupos de interés y de valor.

Las entrevistas se realizaron al equipo directivo, al Departamento Nacional de Planeación, Ministerio de Salud y Protección Social, Contraloría General de la República, y dos EPS. Lo que permitió levantar y clasificar información relevante para identificar perspectivas, estrategias, retos, tareas por cumplir y logros más representativos desde la creación de la entidad.

Las encuestas fueron diseñadas teniendo en cuenta la afinidad de los grupos de interés y de valor. De esta forma se aplicaron así:

- Institucional. Esta encuesta fue aplicada a los colaboradores de la ADRES, y fue la base de insumo para la construcción de las otras encuestas.
- Administradores de SOAT y Operadoras de Chance
- Entidades Territoriales
- Entes de control, Gobierno y Gremios
- EPS, EOC, EPSS

2.2.2 Formulación de los Elementos Estratégicos

Los elementos estratégicos son:

- Misión
- Visión
- MEGA

La Misión estaba formulada de acuerdo con lo establecido en los documentos normativos de creación de la ADRES. El trabajo realizado en este frente, fue realizar una revisión de esta para ser actualizada.

La Visión se construyó con el equipo directivo, que partió del insumo de la visión que se había formulado con anterioridad, las sugerencias metodológicas del equipo de planeación y los resultados del diagnóstico estratégico.

Finalmente, se trabajó en la MEGA, entendida como la visualización de la meta más ambiciosa en la que se puede pensar a mediano plazo (4 años). Las principales características de la MEGA son:

- Es una meta ambiciosa que desafía todas las capacidades de la Institución.
- Es una meta que permite la alineación de todos los actores y crear un inmenso espíritu de equipo.
- Es una meta que le aporta a la esencia de lo que debe ser la entidad.
- Define los resultados concretos que son posibles de alcanzar.
- Es una meta clara y convincente.
- Debe estar alineada con la misión y visión de la institución.

La MEGA siguió el proceso de formulación que se desarrolló con la visión.

2.2.3 Construcción del Mapa Estratégico y su Cuadro de Mando Integral - CMI

Mediante la realización de espacios de construcción y discusión, en los cuales participaron activamente integrantes de la Entidad, se trabajó en:

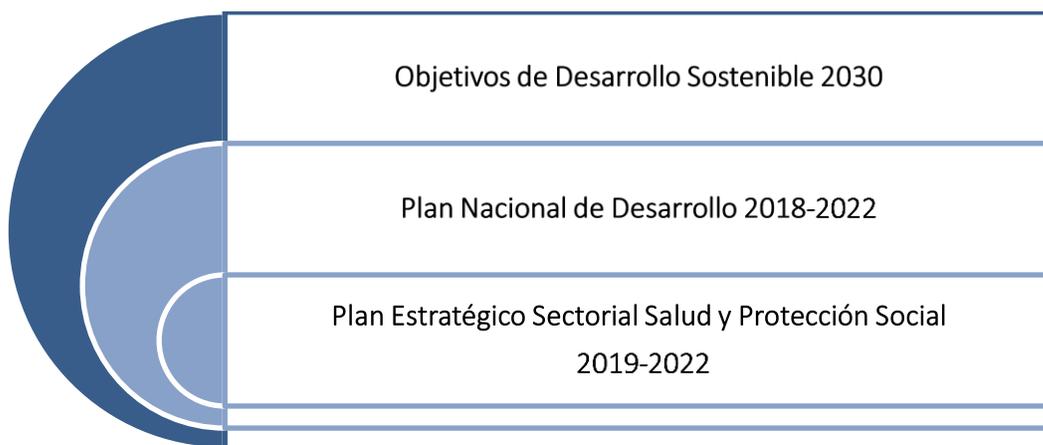
- La definición de las perspectivas del Mapa Estratégico
- La construcción y consenso alrededor de los objetivos estratégicos
- La selección y diseño de las iniciativas que operacionalizan los objetivos
- La creación de los indicadores del CMI, los cuales darán cuenta del avance en la estrategia, y por ende son indicadores que miden resultados e impactos.



3 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Con el objetivo de identificar el marco de acción de la entidad al mediano plazo (4 años), se construye la alineación estratégica con base en los lineamientos y compromisos sectoriales e institucionales, establecidos en la política pública y sus respectivos despliegues. De esta manera, la definición de la estrategia de la entidad no solo tendrá en cuenta el diagnóstico institucional, sino también los retos que su entorno próximo le presenta a la ADRES.

Ilustración 1 Elementos de la alineación estratégica



3.1 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE 2030 – ODS

El cumplimiento de los ODS fue ratificado con la expedición del documento Conpes 3918 en 2018 (Estrategia para la Implementación de los Objetivos De Desarrollo Sostenible en Colombia); en este, el sector salud y protección social tiene a cargo varios de los indicadores y estrategias en el desarrollo del Objetivo 3: Salud y Bienestar – Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.

Ahora bien, específicamente en este contexto, la ADRES se posiciona como un importante actor en la garantía del flujo de recursos que permitan alcanzar las metas de cobertura, oportunidad y calidad en la prestación de servicios de salud, fin último del SGSSS; mediante su aporte al Indicador 1.3.c. Porcentaje de población afiliada al sistema de seguridad social en salud.

Adicionalmente, en el Foro Político de Alto Nivel de la Organización de las Naciones Unidas, ONU del 2019, se establecieron ajustes a las metas para reencaminar la acción de los diferentes países para evitar progresos desiguales entre de los países y dentro de los mismos. A nivel general, las metas establecidas y relacionadas con la misionalidad de la ADRES en el objetivo 3, son las siguientes:



ADRES

- Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos.
- Aumentar sustancialmente la financiación de la salud y la contratación, el desarrollo, la capacitación y la retención del personal sanitario en los países en desarrollo, especialmente en los países menos adelantados y los pequeños estados insulares en desarrollo.

3.2 RETOS Y LINEAMIENTOS DE POLÍTICA DEFINIDOS EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

En la línea de “Salud para todos con calidad y eficiencia, sostenible por todos” del Pilar “Pacto por la Equidad” del Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022, se especifican grandes apuestas que debe asumir la ADRES con el fin de garantizar la sostenibilidad financiera del Sistema de Seguridad Social en Salud, incluidas en el eje de “Eficiencia en el gasto” y contenidas en el documento del PND así:

- La verificación, control y pago de las cuentas que soportan los servicios y tecnologías de salud no financiados con recursos de la UPC de los afiliados al Régimen Subsidiado prestados a partir del 1 de enero de 2020 y siguientes.
- Sostenibilidad financiera del sistema general de seguridad social en salud.
- Saneamiento financiero del sector salud en las entidades territoriales.
- Giro directo. ADRES realizará el giro directo de los recursos de las UPC de los regímenes contributivo y subsidiado destinadas a la prestación de servicios de salud
- Implementación de Techos, los servicios y tecnologías en salud no financiados con cargo a los recursos de la UPC serán gestionados por las EPS quienes los financiarán con cargo al techo o presupuesto máximo que les transfiera para tal efecto la ADRES.
- El Ministerio de Salud diseñará e implementará un mecanismo de pago por resultados en salud. La ADRES, podrá girar los recursos que se determinen por este mecanismo a las IPS, en función de los resultados en salud que certifique la EPS.

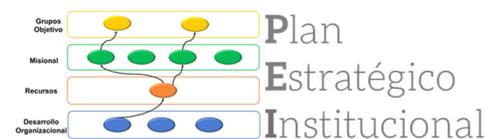
3.3 PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL 2019-2022

Finalmente, el Ministerio de Salud como ente rector de la política, estableció el Plan Estratégico Sectorial en el cual se establecen 7 objetivos, siendo los dos últimos, 6 “Alcanzar la eficiencia en el gasto, optimizando los recursos financieros disponibles y generando nuevos con el aporte de todos”, y 7 “Fortalecer la capacidad institucional mediante la optimización de procesos, el empoderamiento del talento humano, la articulación interna, la gestión del conocimiento, las tecnologías de la información y la comunicación, y la infraestructura física”, los directamente relacionados con la ADRES.

En el objetivo 6, el Ministerio prioriza 10 principales temáticas, a saber:



ADRES



4 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Para realizar el diagnóstico de la entidad, se realizaron diversos ejercicios de levantamiento de información primaria y secundaria, tanto con actores internos como externos, que permitiera tener una visión integral y objetiva sobre las capacidades y desafíos que tiene la institución para el cumplimiento de su Misión y por supuesto, del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.

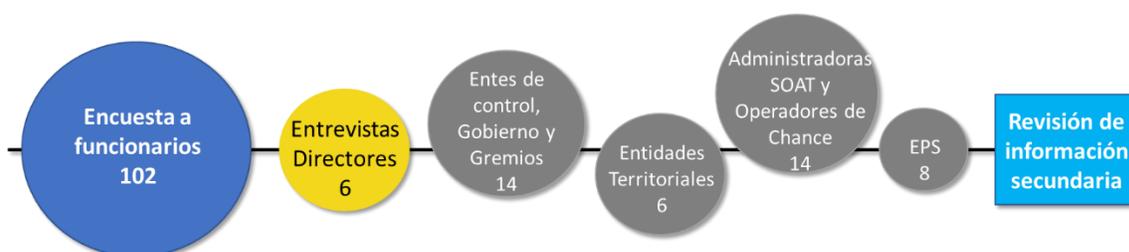


Ilustración 2 Síntesis del trabajo adelantado para el diagnóstico

Fuente: Elaboración propia ADRES

Con los insumos recogidos en este proceso, se procedió a sistematizar la información del diagnóstico en 3 grandes dimensiones. Así:

- Análisis de la formulación estratégica vigente. En esta dimensión se encuentra la información relacionada con el cumplimiento de metas, la continuidad e integralidad de los elementos estratégicos y sus resultados de 2019.
- Análisis Organizacional. Está centrada en las capacidades internas de la ADRES, aquellas habilidades y competencias con las que cuenta y gestiona su operación y entrega de valor. En este apartado se construyó el Contexto Organizacional el cual puede visualizarse en el Anexo 1 – Matriz DOFA.
- Análisis sobre la entrega de valor a Grupos de Interés y de Valor. Comprende la mirada externa de la institución, desde la perspectiva de los actores del sistema y la forma en que ellos perciben la entrega de su propuesta de valor.



Ilustración 3 Estructura del Diagnóstico

Fuente: Elaboración propia ADRES

Las conclusiones de este ejercicio permitieron evidenciar las siguientes oportunidades para orientar la planeación estratégica de la ADRES:

4.1 CREACIÓN Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA VIGENTE.

Desde la creación de la entidad, se buscó, por un lado, solucionar los problemas asociados a la dispersión de fuentes de financiación del sistema y los costos de su administración por la complejidad de las operaciones, y por otro resolver las dificultades del manejo y calidad de la información necesaria para el SGSSS.

A partir del día uno de la puesta en marcha de la entidad, se logró desarrollar el cambio de entidad sin generar mayores traumatismos en la operación y flujo de los recursos del sistema, y en consonancia con los motivos de su creación, los objetivos institucionales se encaminaron a la definición de estrategias para el mejoramiento de la operación, buscando la transformación de la entidad en la búsqueda de la eficiencia y sostenibilidad del SGSSS.

Es así como para 2019 se definen objetivos estratégicos, así:

- ✓ Mejorar la calidad y oportunidad en los procesos de reconocimiento y aseguramiento.



ADRES

- ✓ Mejorar la calidad y oportunidad en los procesos de reconocimiento de prestaciones excepcionales.
- ✓ Garantizar la infraestructura tecnológica requerida para soportar los procesos misionales y garantizar la calidad de la BDU, BDEX, tabla de evolución, históricos de aportes, afiliados, compensados, afiliados pagos en régimen subsidiado, recobros, reclamaciones, entre otros utilizadas en los procesos de liquidación y reconocimiento de los recursos.
- ✓ Proteger, gestionar y defender los recursos del SGSSS.
- ✓ Propiciar la gestión y el análisis de la información de la prescripción, suministro de recobros, reclamaciones y del aseguramiento en salud, para contribuir con la adopción de mecanismos de control y la formulación de políticas públicas.

La medición del avance de este plan estratégico se realiza mediante el seguimiento al plan de acción integrado, que durante la vigencia 2019 un avance del 87%, no obstante, este avance corresponde a actividades, en su mayoría operativas que no reflejan en su avance el logro del objetivo planteado, por lo cual, se retoman en la planeación estratégicas algunos elementos de estos objetivos que requieren de su continuidad, apuntando a la optimización de los procesos misionales de la entidad.

Para 2019 se alcanzaron avances en la definición de un sistema de identificación de alertas y desviaciones en las prescripciones de servicios y tecnologías no incluidas en el Plan de Beneficios de Salud (PBS), integración de los procesos de recaudo y reconocimiento en el aplicativo ERP, levantamiento de requerimientos y niveles de servicios de la gestión misional entre otros, sobre los cuales se debe continuar trabajando en la búsqueda de la optimización de los procesos institucionales.

Consolidando los resultados del ejercicio de levantamiento de información primaria con actores internos y externo, se identifican oportunidades de mejora en términos de direccionamiento estratégico, de esta forma se tiene:

- Cuando se decide crear la ADRES se definieron dos Fases, la primera de transición se realizó, pero la segunda de optimización no se ha logrado.
- El tiempo de planeación se encuentra limitado por la atención de temas coyunturales de alta operatividad
- Se requiere un mayor análisis y proyección de la entidad
- Existen demandas puntuales para la ADRES desde PND que desafían su gestión para los próximos años
- La Institución se caracteriza por ser más reactiva que proactiva
- Es relevante definir la ruta y la priorización de temas a atender a largo plazo
- La estrategia de las áreas, en algunos casos se está atendiendo por fuera de los planes de acción
- Es relevante evaluar si el tratamiento de la información hacia afuera de la organización permite una operación fluida y da un mensaje de transparencia



4.2 CAPACIDADES DE LA INSTITUCIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE SU MISIÓN Y SU ROL ESTRATÉGICO EN EL SGSSS.

Al analizar si los procesos de la Entidad soportan y estructuran la gestión de la institución para el cumplimiento de su misión se evidencia lo siguiente:

- La complejidad de los procesos puede ser más alta que la necesaria, lo que invita a la integración y optimización de procesos.
- Existen áreas con vocación de soporte en la entidad que tienen funciones misionales asignadas.
- La articulación entre áreas no es tan fluida como se requiere, y la forma de revisarlo puede ser al definir claramente las entradas y salidas de un proceso. Esto se da porque la entidad basa su operación en funciones muy específicas realizadas por cada área, y aun no logra establecer una cadena de valor que las integre.
- Existe una amplia cantidad de aplicativos de soporte tecnológico en la operación, que reflejan la fragmentación de los procesos.
- Existen algunas actividades dentro de los procesos que se realizan de forma manual, lo cual incrementa los niveles de riesgo.
- Se requiere un mayor análisis y proyección de la entidad.

4.3 EXPECTATIVAS Y ATENCIÓN A LAS NECESIDADES DE LOS GRUPOS DE VALOR Y DE INTERÉS

En esta dimensión se reconocieron las siguientes oportunidades para que la estrategia permita entregar la propuesta de valor a sus grupos de interés y desafiar la institución para cumplir un rol determinante en su entorno:

- Oportunidad y disponibilidad de información de acuerdo con las necesidades de los grupos de valor y de interés.
- Fortalecimiento los sistemas de información.
- Integración y optimización de procesos misionales.
- Usabilidad de la información gestionada por la Entidad.
- Comprender que los grupos de interés pueden ser potenciales aliados estratégicos.
- Incrementar la capacidad de generar información en tiempo real y visible para todos los interesados.
- Analítica de datos e interoperabilidad con otros sistemas de información.
- El relacionamiento con el Ministerio de Salud aún tiene oportunidades de mejora que impactarían positivamente en la gestión de la ADRES.
- El relacionamiento de la ADRES con algunos de sus grupos de interés es de 1 a cientos: Se requieren canales estructurados y diferenciados para atender los diversos usuarios y grupos de interés



5 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

A partir del diagnóstico institucional, las funciones asignadas legalmente, los objetivos fijados en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, y los objetivos del sector al cual está adscrita la Entidad, se efectúa actualización del Mapa Estratégico Institucional 2020-2023 que contempla las apuestas para ADRES, además, para este ejercicio se tuvo en cuenta la plataforma estratégica institucional vigente y aprobada por la Junta Directiva.

En la revisión de la misión y visión, se tuvo en cuenta el análisis de consistencia y de cumplimiento a partir de los elementos constitutivos definidos en la normatividad vigente, generando los siguientes elementos estratégicos:

MISIÓN

La ADRES tiene como propósito administrar las fuentes y el uso de los recursos que financian el Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia, bajo los principios de eficiencia, transparencia y calidad, con el fin de asegurar el adecuado flujo de recursos para la sostenibilidad del Sistema

VISIÓN

En 2035, la ADRES como administradora eficiente de los recursos del SGSSS, se habrá posicionado como una entidad técnica, con amplias competencias en la consolidación, análisis y uso de la información que sustenta la toma de decisiones de política pública en el sector y aporta a la adecuada prestación de servicios de salud a los habitantes del territorio colombiano, apalancándose en herramientas tecnológicas y en su talento humano.

MEGA

Al 2023 la ADRES orientará su gestión hacia sus grupos de valor, y optimizará su modelo de operación soportado en tecnologías de la información y comunicaciones, impactando la eficiencia de la entidad y la sostenibilidad del sistema.

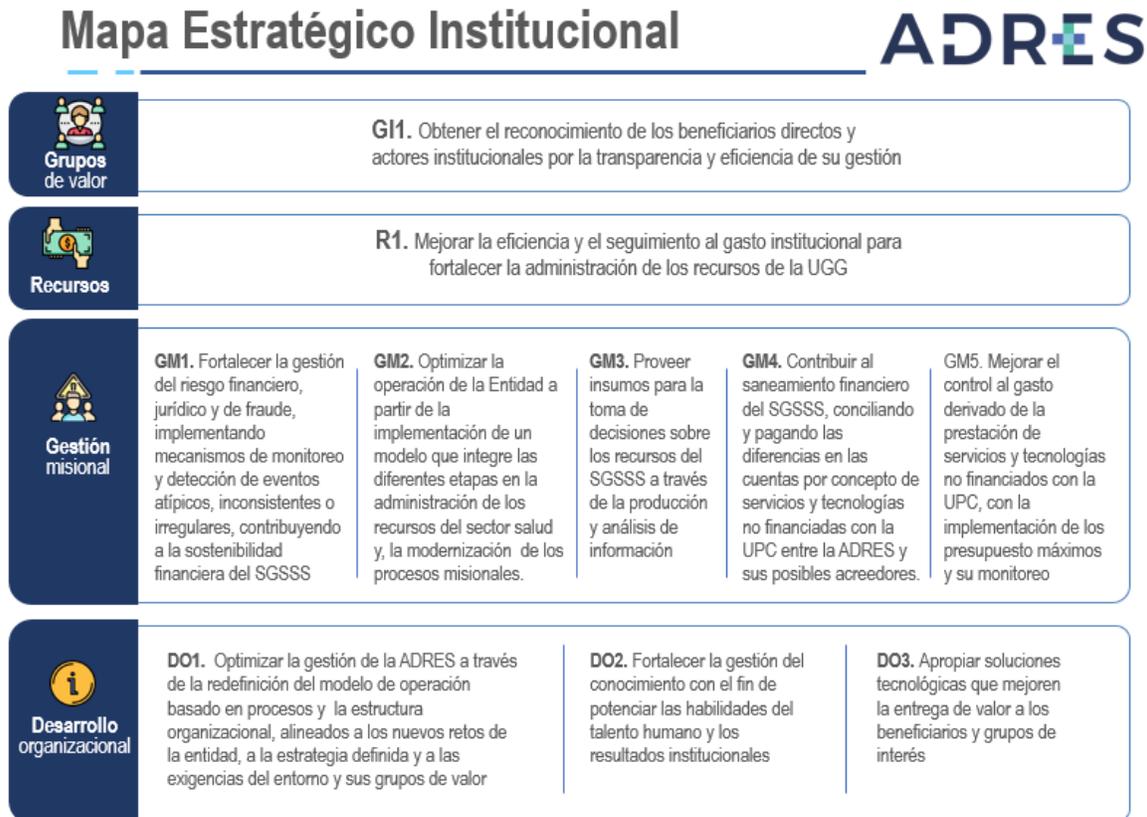
6 MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

La ADRES definió 4 perspectivas para su Mapa Estratégico:

- **Desarrollo Organizacional.** Contempla elementos clave como la Gestión del Talento Humano, Gestión del Conocimiento y las Tecnologías de la información y las comunicaciones.
- **Gestión Misional.** Como su nombre lo indica, esta perspectiva contempla la razón de ser, la misión, de la ADRES.
- **Recursos.** En esta perspectiva se contemplan los recursos propios de la entidad.
- **Grupos de Valor.** Se plantea para ubicar el valor final que se debe entregar a los grupos de valor y de interés, dada la naturaleza de la entidad.

En total se definen 10 Objetivos estratégicos organizados en las perspectivas indicadas, como se puede apreciar en la siguiente ilustración.

Ilustración 4 Mapa Estratégico Institucional ADRES 2020-2023



6.1 PERSPECTIVA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



DO1.

Optimizar la gestión de la ADRES a través de la redefinición del modelo de operación basado en procesos y la estructura organizacional, alineados a los nuevos retos de la entidad, a la estrategia definida y a las exigencias del entorno y sus grupos de valor

DO2.

Fortalecer la gestión del conocimiento con el fin de potenciar las habilidades del talento humano y los resultados institucionales

DO3.

Apropiar soluciones tecnológicas que mejoren la entrega de valor a los beneficiarios y grupos de interés

En

esta

perspectiva se construyeron 3 objetivos y para cada uno, iniciativas estratégicas para su desarrollo:

DO1: Redefinición mapa de procesos y arquitectura institucional. Para el desarrollo de este objetivo se plantean 3 iniciativas:

- ✓ Fortalecimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional (SIGI)
- ✓ Modelo de Operación por Procesos ajustado a partir del diagnóstico del entorno y SIGI
- ✓ Rediseño Organizacional de la ADRES

DO2. Gestión del Conocimiento

En este objetivo se busca hacer de la Gestión del Conocimiento un modelo que fortalezca el capital humano de la entidad y que aporte a la mejora continua en el logro de sus metas y objetivos, además, busca que la toma de decisiones se fundamente en la adecuada y eficiente gestión de la información, por lo tanto, será la base para hacer de la analítica institucional un insumo para el aprendizaje y apropiación de herramientas tecnológicas y de información, en línea con el objetivo DO3 de esta misma perspectiva. Las iniciativas de este objetivo son:

- ✓ Implementación del Modelo de Gestión y Operación del Conocimiento.
- ✓ Mejorar el relacionamiento e intercambio de información con los grupos de interés
- ✓ Establecer Gobierno, Gestión de datos y seguridad

DO3. Tecnologías de la información.

Al interior de este objetivo se plantea la necesidad de desarrollar las herramientas tecnológicas que soporten la gestión misional, y además, aporten a la optimización y fortalecimiento institucional planteado en la apuesta nacional para el sector salud. Se traduce en la implementación de 2 iniciativas contenidas en el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información PETI.



ADRES

- ✓ Fortalecer los sistemas de información que soportan los procesos de la ADRES
- ✓ Fortalecer la capacidad operativa de la Gestión de TIC.

6.2 PERSPECTIVA DE GESTIÓN MISIONAL



GM1.	GM2.	GM3.	GM4.	GM5.
Fortalecer la gestión del riesgo financiero, jurídico y de fraude, implementando mecanismos de monitoreo y detección de eventos atípicos, inconsistentes o irregulares, contribuyendo a la sostenibilidad financiera del SGSSS	Optimizar la operación de la Entidad a partir de la implementación de un modelo que integre las diferentes etapas en la administración de los recursos del sector salud y, la modernización de los procesos misionales.	Proveer insumos para la toma de decisiones sobre los recursos del SGSSS a través de la producción y análisis de información	Contribuir al saneamiento financiero del SGSSS, conciliando y pagando las diferencias en las cuentas por concepto de servicios y tecnologías no financiadas con la UPC entre la ADRES y sus posibles acreedores.	Mejorar el control al gasto derivado de la prestación de servicios y tecnologías no financiados con la UPC, con la implementación de los presupuestos máximos y su monitoreo

Para la gestión misional fueron definidos 5 objetivos:

GM1: Gestión del riesgo

Este objetivo contempla la optimización de los procesos que ejecuta la entidad en el marco de las funciones asignadas legalmente y que busca fortalecer las actividades que permitan gestionar adecuadamente el riesgo en los procesos de reconocimiento, liquidación y pago basado en ajustes tecnológicos que otorguen certezas para la eficiente ordenación de los recursos.

Una de las principales iniciativas a desarrollar para el cumplimiento de este objetivo está relacionada con la optimización de los controles de los procesos de liquidación, reconocimiento y pago de los recursos de la salud a partir del cual se identifica, analiza y verifica la información que sirve de insumo para el desarrollo de estos procesos.

Teniendo en cuenta que la gestión del riesgo jurídico se encuentra implícita en la gestión misional de la entidad, esta iniciativa pretende robustecer la capacidad jurídica institucional apuntando a estructurar una adecuada defensa jurídica y técnica frente a los intereses de la ADRES y del sector salud y aportar en el soporte conceptual y normativo que permita generar eficiencia en el uso de los recursos de la salud.

Las iniciativas definidas en este objetivo son:

- ✓ Diseño, revisión, ajuste y optimización de los controles de los procesos de liquidación, reconocimiento y pago de los recursos de la salud
- ✓ Defensa Jurídica
- ✓ Fortalecer la Política de inversión de la URA



GM2: Modelo Único para recaudo, reconocimiento, liquidación y pago. Para este objetivo se planteó la estrategia de optimización de procesos misionales a partir de ajustes normativos y desarrollos tecnológicos que permitan automatizar la gestión y mejorar la calidad de los resultados que se obtienen dentro de los mismos.

En el marco de esta iniciativa se implementarán, entre otros productos: el Portal Único de Recaudo (PUR), la Web Services para la operación de la BDUA, la integración de los procesos de gestión de cobro coactivo y de gestión de recaudo y fuentes de financiación, además, se simplificarán los procesos de compensación y giro directo de los recursos de la UPC (RC y RS) y se definirá el procedimiento para definición, estructuración e implementación de la contribución parcial en el régimen subsidiado en salud.

La iniciativa asociada a este objetivo estratégico institucional es:

- ✓ Optimización de la operación de los procesos de recaudo, liquidación, reconocimiento y pago de los recursos de salud

GM3. Analítica de Datos. Ante la necesidad de generar insumos para la toma de decisiones tanto en la entidad como en el sector salud, se identifica este objetivo que abarca la gestión del conocimiento institucional y la analítica de datos con un talento humano capacitado y sistemas de información robustos que lo potencien a través de la iniciativa:

- ✓ Plan de Incidencia en Política Pública. En donde además de generar publicaciones e investigaciones de interés, se efectúen con el objeto de incidir en decisiones de ajuste y mejora al SGSSS.

GM4. Punto Final. Con las medidas que plantea el PND para hacer más eficiente el gasto en salud, se propone sanear diferencias y deudas históricas entre los agentes del sector, garantizando el financiamiento del sistema de salud y generando mayor liquidez, sin que esto represente una restricción al derecho a la salud de los colombianos. Además, implica la ejecución de medidas para evitar que estas deudas se vuelvan a generar con el paso del tiempo. Las iniciativas para su implementación se recogen en:

- ✓ Implementación del Acuerdo de Punto Final

6.3 PERSPECTIVA DE RECURSOS



R1.

Mejorar la eficiencia y el seguimiento al gasto institucional para fortalecer la administración de los recursos de la UGG



Para esta perspectiva se planteó un objetivo **RO1** que permita mejorar la **eficiencia y el seguimiento al gasto institucional**, alineando la planeación a la programación presupuestal y para ello propone identificar aquellos componentes o rubros en los que se puedan generar ahorros y establecer la parametrización para el costeo de la operación institucional en el mediano plazo.

6.4 PERSPECTIVA GRUPOS DE VALOR



G11.

Obtener el reconocimiento de los beneficiarios directos y actores institucionales por la transparencia y eficiencia de su gestión

Con el desarrollo de las perspectivas anteriores, se espera cumplir con el objetivo:

G11. Obtener el reconocimiento de los beneficiarios directos y actores institucionales por la transparencia y eficiencia de su gestión.