



Informe autoevaluación institucional CAF

Preparado por el comité evaluador de autoevaluación

29-07-2021

Santo Domingo, D. N.



Contenido

1. Resumen Ejecutivo

El Seguro Nacional de Salud (SeNaSa) ha desarrollado durante el año 2021 un conjunto de planes, proyectos y actividades en el marco del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2021, orientado a contribuir con el crecimiento de la administración del riesgo en salud y su impacto en el desarrollo de la prevención de la salud de la República Dominicana, alineado a la Estrategia Nacional de Desarrollo (END).

La evaluación descrita en este documento se ha realizado bajo las premisas del Modelo CAF. La memoria presentada recoge los nueve criterios a los que hace referencia el modelo y tiene como objetivo exponer las variables necesarias para mejorar los procesos de acuerdo con los parámetros establecidos por la metodología.

En el mismo sentido, el actual entorno social, económico y los cambios en todos los órdenes que se han producido en los últimos años nos exigen ahora más que nunca abordar una verdadera transformación de la administración pública con la implantación de modelos de gestión innovadores para adaptarla a los nuevos tiempos buscando la excelencia en la gestión.

Asimismo, SeNaSa ha logrado afiliar a poco más de 2.7 millones de ciudadanos al régimen subsidiado del seguro familiar de salud en tan solo unos meses, lo que hace necesario continuar seguir fortaleciendo el sistema de gestión y la cultura de excelencia en el servicio.

El Seguro Nacional de Salud, en ese sentido se enfocará en continuar con el fortalecimiento institucional para brindar un mejor servicio a los ciudadanos dominicanos, haciendo uso eficiente de los recursos; con la regulación y modernización del marco normativo.

2. Aspectos generales

a. Marco institucional

i. Misión

Somos una institución social comprometida con mejorar la calidad de vida de nuestros afiliados, garantizando una eficaz administración del riesgo y el acceso a la atención integral en salud con calidad, oportunidad y trato humano, a través de la innovación, la transparencia y un equipo de colaboradores competentes y motivados.

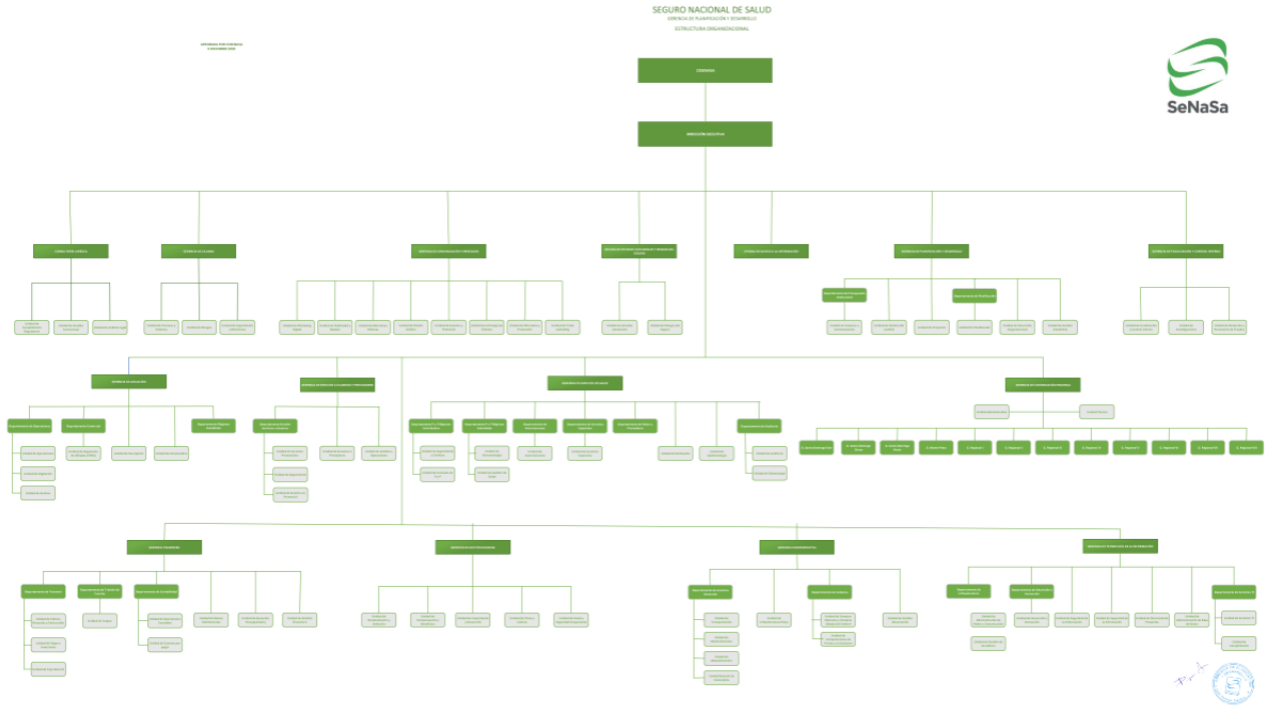
ii. Visión

Ser referente nacional de excelencia en la administración de riesgo en salud, con reconocimiento internacional logrando un alto impacto social y elevado nivel de compromiso en nuestros afiliados, prestadores y asociados.

iii. Valores institucionales

- **Trato Humano:** Ofrecer servicios de forma personalizada, empática y digna a nuestros afiliados/as, colaboradores/as y asociados/as.
- **Equidad:** Ofrecer nuestros servicios a los afiliados/as y usuarios/as sin discriminación.
- **Transparencia:** Hacer visible ante los ciudadanos, lo que hacemos.
- **Integridad:** Actuar de forma coherente con los principios, valores y políticas institucionales.
- **Compromiso Social:** Actuar con sentido de responsabilidad en la protección de los ciudadanos de mayor vulnerabilidad, en defensa de los derechos constitucionales.

iv. Estructura organizativa





v. Servicios

b. Servicios para los ciudadanos

- Duplicado de carnet
- Traspaso a SeNaSa
- Afiliación de dependientes directos
- Afiliación hijos con discapacidad
- Solicitud de autorización
- Afiliación primer empleo
- Pre-autorización de servicios
- Afiliación hijos nacidos extranjeros
- Solicitud de planes complementarios
- Pre-autorización de terapias físicas
- Solicitud de SeNaSa Larimar
- Solicitud de reactivación de autorización
- Pre-autorización de servicios médicos electivos
- Pre-autorización de servicios de alto costo

c. Servicios para los Prestadores de Servicios de Salud

- Solicitud de afiliación de PSS
- Solicitud de acompañamiento PSS
- Solicitud de código de reactivación
- Contratación de nuevo servicio
- Entrega de carta de retención de impuestos
- Solicitud de usuario Web
- Solicitud de entrega de tarifario PSS

i. Síntesis del plan estratégico institucional

Factor Crítico de Éxito: Gestión efectiva del Riesgo en Salud

Objetivo: Potenciar la Promoción y Prevención para lograr una población afiliada más sana, impactando en su calidad de vida y en la reducción de su siniestralidad.

NUM	Estrategias	2017	2018	2019	2020	2021
1	Diseño e implementación de un sistema de gestión de riesgos en salud					
2	Establecimiento de un sistema de monitoreo y análisis de las necesidades de medicamentos y dispensación en el gasto en salud para los diferentes regímenes y planes de afiliación.					
3	Establecimiento de mecanismos automatizados de control y seguimiento de los contratos de proveedores que implique estatus, cumplimiento, recurrencias de violaciones, entre otros.					
4	Desarrollo e implementación de un modelo de financiamiento por resultados de los servicios del primer nivel de atención en la red pública.					
5	Monitoreo del gasto en salud y perfil de los usuarios de los diferentes regímenes y planes para identificar riesgo.					
6	Diseño e Implementación de mecanismos de costeo y análisis de las tarifas relacionadas con el comportamiento del mercado de las ARS.					
7	Análisis del perfil epidemiológico de la población afiliada a SeNaSa con las fuentes disponibles en la institución para la definición de estrategias en base a la siniestralidad.					
8	Establecimiento de mecanismos efectivos, continuos y proactivos de seguimiento y supervisión de la calidad de los servicios en la red pública en coordinación con el Ministerio de Salud Pública y el Servicio Nacional de Salud.					
9	Establecimiento de una agenda estratégica para el fortalecimiento de los mecanismos de vinculación y coordinación con el Ministerio de Salud.					
10	Promover una propuesta de modificación de la Ley 87-01 en los aspectos que pudieran ser una amenaza para la sostenibilidad del SDSS.					
11	Incidir en la evaluación de reformulación del manual de penalizaciones de la SISALRIL.					
12	Gestión de la red de prestadores para una mayor optimización y cualificación de los servicios de salud y contención del gasto.					
13	Reorganización y contratación de la red de prestadores (PSS) en base a Grupos de Riesgo (según la estructura poblacional) y Rutas de Atención Integral (demanda de servicios de afiliados según regímenes y planes a nivel Nacional).					
14	Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la prestación de servicios.					
15	Establecer controles para vigilar fraudes.					
16	Sistema de consecuencias para los PSS.					
17	Definir protocolos de patologías más frecuentes en alianza con las sociedades especializadas.					
18	Capacitar los auditores médicos para que se conviertan en especialistas en el grupo de riesgo creado que sirva como auditores líderes.					

NUM	Estrategias	2017	2018	2019	2020	2021
19	Levantamiento de las capacidades instaladas de la red en equipamiento y recursos (cantidad de camas, cantidad de equipos) que alimente el sistema de gestión de redes.					
20	Desarrollo de estrategias de Información, Educación y Comunicación (IEC) para la población afiliada en los diferentes regímenes y planes.					
21	Identificación de segmentos de mercado de poblaciones jóvenes. Incidir para que se priorice la captación de dependientes menores.					
22	Fortalecimiento de los controles en la selección y asignación de UNAP a personas con discapacidades o que viven con VIH.					
23	Análisis de la relación costo-beneficio de la red de prestadores.					
24	Gestión de la red de prestadores para una mayor optimización y cualificación de los servicios de salud y contención del gasto.					
25	Implementación del Modelo Integral de auditoría					
26	Consolidar el Sistema de Gestión Riesgo en Salud como centro de la institución					
27	Desarrollo de políticas y programas de detección temprana de enfermedades y prevención en la población riesgo bajo y medio					
28	Desarrollo del modelo de gestión de supervisión y vigilancia de los programas de promoción y prevención enfocados en la gestión por procesos y los niveles de complejidad.					
29	Fortalecimiento de los programas P y P, enfatizando el seguimiento y la supervisión en las Unidades de Atención Primaria y PSS de 1er. Nivel del Régimen Contributivo.					
30	Alineación integral e institucional en Modelo de Promoción y Prevención					
31	Realización de Campañas de promoción interna.					
32	Matriz de responsabilidades en el modelo de promoción y prevención.					
33	Empoderamiento del equipo directivo.					
34	Establecer una cultura de prevención de riesgos en salud en los grupos de interés.					
35	Levantamiento de los beneficios del modelo de prevención y promoción.					
36	Definición de estrategias vía el Contrato Marco con el MSP, así como el acuerdo SeNaSa- Promese/Cal para la garantía de las coberturas de los programas de P y P y la disponibilidad de los medicamentos.					
37	Ampliación de la red de farmacias en las provincias y/o municipios en base a las demandas de la población afiliada en el Régimen Contributivo.					
38	Empoderar a los afiliados sobre sus derechos y deberes.					
39	Diseño de mecanismos de costeo y análisis de las tarifas relacionadas con el comportamiento del mercado de las ARS.					
40	Promover la investigación y análisis las necesidades de medicamentos y servicios, para aumentar la calidad en el gasto en salud.					
41	Desarrollo de las competencias técnicas de los colaboradores.					
42	Reducción de los Factores de Riesgo de los Afiliados					
43	Implementación de Sistema de Información Integrado y confiable de Gestión de Riesgo en Salud.					

Factor Crítico de Éxito:

Gestión de la sostenibilidad financiera

Objetivo:

Garantizar la sostenibilidad financiera de la organización mediante una eficiente gestión presupuestaria y de riesgos.

NUM	Estrategias	2017	2018	2019	2020	2021
1	Diseño y puesta en marcha de una metodología de valoración y administración del riesgo financiero.					
2	Diseño de mapas de riesgos					
3	Implementación de planes de acciones preventivas y mitigación de los riesgos financieros.					
4	Consolidación de los controles internos con el modelo de post-auditoría.					
5	Establecimiento de un sistema de monitoreo de la ejecución presupuestaria garantizando los niveles de eficiencia con los niveles de eficiencia institucional.					
6	Consolidación del modelo de presupuesto por programa que facilite el análisis y seguimiento.					
7	Establecer planes anuales de ahorros administrativos (energía eléctrica, material gastable, combustible, servicios de telefonía)					
8	Optimización del gasto aplicando estrategias de reducción de costos en los términos de referencia de las compras y contrataciones					
9	Diseño de presupuesto integral (administrativo + inversión + salud), que desarrolle modelo por programa que facilite el análisis y seguimiento: Proyección presupuestaria del gasto en salud.					
10	Desarrollo de una cultura presupuestaria institucional					
11	Diseñar e implementar estructura de costos o centros de costos.					
12	Diseño e implementación, actualización y evaluación de políticas y procedimientos administrativas y financieras					
13	Maximizar gestión inversiones financieras analizando los portafolios de inversiones e identificación de nuevos nichos de inversión					
14	Establecer mecanismos para fortalecer gestión de cobros (ARL, facturado y no dispersado, planes complementarios, subsidio por maternidad, subsidio por enfermedad común, etc.).					
15	Garantizar el pago oportuno a proveedores y prestadores					
16	Implementación de mejoras en los servicios para incrementar los ingresos (nuevos planes, revisión de los planes actuales, satisfacción de necesidades de grupos de interés, Mecanismos ágiles para entrega de servicios)					
17	Plan de expansión de servicios con nuevos locales, relocalización o instalación de kioscos.					
18	Garantía de los servicios administrativos(internos y externos)					
19	Continuidad del negocio (acciones contingencia)					
20	Establecer mecanismos de predicción (mercado de trabajo, tendencias de la seguridad social, inflación, crecimiento económico, entre otros)					

Factor Crítico de Éxito: Gestión efectiva de la Cartera de Afiliados
Objetivo: Contar con una cartera de afiliados fidelizados que se incrementa sostenidamente, con un perfil adecuado para alcanzar una correcta administración del riesgo en salud.

NUM	Estrategias	2017	2018	2019	2020	2021
1	Modernización de la plataforma tecnológica.					
2	Separación de la administración y estructura de los regímenes o rediseño de los procesos de operaciones					
3	Fortalecimiento de la estructura de afiliación.					
4	Articulación interinstitucional.					
5	Optimización y actualización de la base de datos.					
6	Proyectos de actualización de expedientes para todos los regímenes.					
7	Alineación de los procesos de afiliación entre las gerencias misionales y las regionales.					
8	Identificación y captación de afiliados en nichos favorables.					
9	Desarrollo y ampliación de los canales de venta.					
10	Mantenimiento de la cartera de pensionados y afiliados.					

Factor Crítico de Éxito: Desarrollo de la plataforma TI
Objetivo: Asegurar la disponibilidad de Servicios Tecnológicos innovadores, eficaces y eficientes que satisfagan y excedan las necesidades de la Institución.

NUM	Estrategias	2017	2018	2019	2020	2021
1	Reestructuración y readecuación de la infraestructura tecnológica.					
2	Implementación de red de telecomunicación de datos.					
3	Implementación de la infraestructura de red.					
4	Desarrollo del Sistema Integrado de Gestión de la Información.					
5	Establecimiento de una política de institución sin papel (paperless) mediante la implementación del sistema de codificación y digitalización de archivos.					
6	Consolidación del Data Warehouse como herramienta básica del Sistema Integral de Estadísticas (SIE-SeNaSa).					
7	Adecuación o reestructuración del Centro de Datos para garantizar y resguardar las inversiones en equipos tecnológicos.					
8	Fortalecimiento de los mecanismos de control de la calidad de las aplicaciones.					
9	Automatización de todos los procesos de Institución.					
10	Implementar una Cultura de Servicios de IT.					
11	Establecer un Sistema de Gestión de Servicios de IT que asegure la calidad y seguridad del servicio.					
12	Implementar una Cultura de Innovación.					
13	Establecer un Plan de Uso de Tecnologías que provee Servicios a los usuarios en línea y autoservibles					
14	Disponer de personal Capacitado, Suficiente y Comprometido que administra y opera de manera efectiva y eficiente las Tecnologías.					
15	Establecer un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información disminuyendo los riesgos Tecnológicos y Operativos (ISO 27001)					
16	Implementación de Plataforma Tecnológica Actualizada, moderna y segura que cumpla con las expectativas y necesidades de la Institución					
17	Tener disponible Servicios Tecnológicos Innovadores, Eficaces y Eficientes que satisfagan y excedan las expectativas de la Institución.					

Factor Crítico de Éxito: Modernización de infraestructuras físicas

Objetivo: Disponer de espacios de trabajo y de atención, agradables, suficientes, integrados, modernos, seguros y sostenibles.

NUM	Estrategias	2017	2018	2019	2020	2021
1	Establecer protocolos y estándares de diseño para la construcción y adecuación de Oficinas que cumplan con normas de Salud y Seguridad Ocupacional, con la Imagen Institucional y diseños orgánicos de Espacios de Trabajos Verdes (auto-sostenibles y amigables con el medio ambiente)					
2	Establecer un plan de expansión de la infraestructura física de acuerdo a los Protocolos y estándares de Salud y Seguridad Ocupacional, de Imagen Institucional y diseños orgánicos de Espacios de Trabajos Verdes (auto-sostenibles y amigables con el medio ambiente)					
3	Establecer un Plan de Unificación de las Oficinas Administrativas.					
4	Establecer un Plan de Mantenimiento Preventivo de Infraestructura física coherente e Integrado.					
5	Implementar mecanismos de revisión y seguimiento al cumplimiento de contratos de proveedores de bienes y servicios.					
6	Aplicar mejora continua en procesos de servicios generales					

Factor Crítico de Éxito: Gestión de las relaciones y experiencia de los grupos de interés

Objetivo: Lograr la fidelización de los grupos de interés, a través de una cultura de excelencia en el servicio, con alto impacto social y elevado nivel de compromiso.

NUM	Estrategias	2017	2018	2019	2020	2021
1	Definición de los procesos de gestión de los grupos de interés.					
2	Integralidad de los sistemas de información.					
3	Sistema de actualización de base de datos de grupos de interés.					
4	Base de datos de grupos de interés actualizada.					
5	Mecanismos de comunicación ágil y efectiva con los grupos de interés.					
6	Capacidad resolutoria: respuesta oportuna y de calidad					
7	Elaboración de política de gestión de los grupos de interés					
8	Involucración de los grupos de interés en la mejora de procesos y toma de decisiones					
9	Medición de la experiencia de los grupos de interés.					
10	Proactividad en identificación de las necesidades o expectativas.					
11	Involucramiento de los líderes en actividades que generen valor añadido a los grupos de interés.					
12	Promover benchmarking con empresas/instituciones de servicios					
13	Establecimiento de Cultura de servicios					
14	Ser una institución modelo en la experiencia del servicio al usuario.					
15	Reconocimiento de los grupos de interés.					
16	Fidelización de los grupos de interés.					
17	Monitoreo de los solicitudes de los servicios ofrecidos					
18	Proyecto de actualización y levantamiento de datos generales de nuestros grupos de interés.					
19	Desplegando estrategia de acercamientos focalizados con los grupos de interés.					
20	Campanas de comunicación y proyectos de promoción.					
21	Plan de expansión de oficinas proyectos que acerquen los servicios a los usuarios (pantallas táctiles, oficina virtual, etc.)					
22	Desarrollar concepto de "hecho en casa" o "delivery" para la prestación de servicios.					

Factor Crítico de Éxito: Gestión del Talento Humano
Objetivo: Lograr que la organización disponga de colaboradores competentes, motivados y comprometidos, basado en un modelo de desarrollo organizacional en competencias y méritos, ajustado al nivel de excelencia institucional.

NUM	Estrategias	2017	2018	2019	2020	2021
1	Actualización y redefinición del modelo de evaluación de desempeño.	■				
2	Formalización de la documentación de los perfiles de puesto y estructura organizacional.	■	■			
3	Diseño e implementación de sistema de gestión por competencias.	■	■			
4	Diseño e implementación del plan de desarrollo.			■	■	
5	Implementación del modelo de liderazgo institucional.	■	■			
6	Disponer de programas que garanticen efectivas relaciones laborales entre los colaboradores.	■	■	■	■	■
7	Desarrollo e implementación de programas de inducción al puesto de trabajo.	■	■			
8	Definición de políticas salariales acorde a criterios establecidos.			■	■	
9	Integración de los planes de Seguridad y Salud Ocupacional (SSO) a los procesos institucionales.	■				
10	Fortalecimiento de los programas de reconocimiento basados en el mérito y el desempeño.	■				
11	Gestión efectiva de la comunicación interna.	■	■	■	■	■
12	Aumento de la satisfacción laboral de los colaboradores.	■	■	■	■	■
13	Diagnóstico de personal y análisis de carga laboral para optimización de la productividad	■	■	■	■	■

Factor Crítico de Éxito: Gestión de Excelencia

Objetivo: Desarrollar la gestión de la excelencia a través de un sistema integral, la innovación, la mejora de procesos y la incorporación de las mejores prácticas disponibles que garantice la consecución de resultados planificados

NUM	Estrategias	2017	2018	2019	2020	2021
1	Implementación de la gestión por procesos y de riesgos.					
3	Incrementación de la innovación y creatividad para crear nuevos productos, procesos, servicios o estrategias.					
4	Cultura de gestión y administración de proyectos forma parte del estilo de gestión.					
5	Sistema control, monitoreo y gestión de la Calidad involucrando a todos los grupos de interés.					
6	Implementación del Sistema de consecuencias.					
7	Dinamización de la gestión de conocimiento.					
8	Liderazgo comprometido con la innovación y la mejora.					
9	Desarrollo una gestión de la excelencia a través de un sistema integral que garantice la consecución de resultados planificados.					
10	Establecimiento de mecanismos de logros y méritos					
11	Incentivar la innovación a través de concursos, foros, dinámicas, etc.					
12	Proyecto de gestión de conocimiento y aprovechamiento de la información (big data, data mining).					
13	Diseñar políticas y procedimientos de benchmarking.					
14	Establecimiento de mecanismos de medición sistemática de los requisitos, necesidades y expectativas de los grupos de interés (encuestas, sondeos, grupos de enfoque)					
15	Medición sistemática de los requisitos, necesidades y expectativas de los grupos de interés (encuestas, sondeos, grupos de enfoque)					
21	Diseñar e implementar un sistema de innovación y mejora utilizando las mejores prácticas y herramientas (LEAN, Gestión por proceso, 5s CANVAS)					
22	Diseño de sistema de monitoreo, control y seguimiento de procesos.					
23	Despliegue de monitoreo, control y seguimiento de procesos.					

Factor Crítico de Éxito: Posicionamiento nacional e internacional

Objetivo: Lograr que SeNaSa se coloque en los escenarios nacionales e internacionales como una marca altamente valorada, vanguardista, respetada y confiable, mediante la gestión eficaz de los riesgos reputacionales y estrategias de posicionamiento.

NUM	Estrategias	2017	2018	2019	2020	2021
1	Definición e implementación de la estrategia de posicionamiento.					
2	Diseño del mapa de riesgo comunicacional y de actores.					
3	Implementación de las estrategias de diferenciadas por régimen.					
4	Implementación de la política de investigación en comunicación.					
5	Estrategia de mercadeo definida e implementada.					
6	Cartera de afiliados alineada a la gestión de riesgos en salud.					
7	Publicaciones de impacto nacional e internacional.					
8	Establecimiento de una Cultura de benchmarking					
9	Coordinación y participación en foros nacionales e internacionales.					
10	Proyección de SeNaSa como una de las principales instituciones de impacto en la reducción de la pobreza					
11	Modulación en el diseño de políticas sociales en salud y seguridad social.					
12	SeNaSa es principal ARS en el mercado asegurador del Régimen Contributivo					
13	SeNaSa es ARS referente en el manejo eficiente de gestión de riesgos					
14	SeNaSa Incide en los debates sobre seguridad social en salud en los países de la región.					
15	Implementada la política de investigación en comunicación detectar necesidades de los grupos de interés					
16	Investigación de las necesidades y expectativas de los públicos (Grupos de enfoque, sondeo, encuestas, etc.).					
17	Fomentar las comunicaciones bidireccional (organización + grupos de interés) para involucran la toma de decisiones					
18	Definición e implementación de la estrategia de Mercadeo					
19	Diseñar e Implementar un Sistema Integrado de Gestión de la Fidelización					
20	Implementar la cultura de benchmarking					
21	Proyectar a SeNaSa como una de las principales instituciones de impacto en la reducción de la pobreza					
22	Influenciar en el diseño de políticas públicas sociales en salud y seguridad social					
23	Convertir a SeNaSa ARS referente nacional en el manejo eficiente de gestión de riesgos					
24	Contar con reconocimiento internacional en el manejo eficiente de gestión de riesgos (participar en foros y debates sobre seguridad social en la región etc.)					

Factor Crítico de Éxito: Responsabilidad Social Institucional

Objetivo: Ser reconocido por el entorno social y los colaboradores como una institución referente en la implantación de políticas de Responsabilidad Social que promuevan hábitos de vida saludables, el desarrollo social y protección del medioambiente en la organización, con alto impacto en los sectores vinculantes.

NUM	Estrategias	2017	2018	2019	2020	2021
1	Creación de una estructura de responsabilidad social institucional.					
2	Definición de Política de Responsabilidad social Institucional.					
3	Desarrollo de líneas de acción prioritarias.					
4	Definición de plan anual de responsabilidad institucional.					
5	Promoción de prácticas de vida saludable en los colaboradores, familia y sociedad.					
6	Promoción de hábitos saludables en ambiente laboral.					
7	Desarrollo de una cultura de salud laboral.					
8	Alianzas con instituciones del estado y del sector privado.					
9	Referente de mejores prácticas de vida saludable para los colaboradores.					

Factor Crítico de Éxito: Sistema de Gobernanza Institucional

Objetivo: Ser una institución reconocida a nivel nacional e internacional en la implementación de buenas prácticas de gobernanza.

NUM	Estrategias	2017	2018	2019	2020	2021
1	Implementación de cultura de cumplimiento normativo.					
2	Redimensión de la Transparencia institucional.					
3	Crear un modelo ético de SENASA referente en el sector público.					
4	Implementación del nuevo modelo de gestión de liderazgo directivo					
5	Plataforma participativa para grupos de interés.					
6	Cartera de afiliados alineada a la gestión de riesgos en salud.					

Factor Crítico de Éxito: Comunicación Estratégica

Objetivo: Establecer mensajes y canales efectivos de comunicación y retroalimentación que permitan negociaciones exitosas con los grupos de interés de la organización.

NUM	Estrategias	2017	2018	2019	2020	2021
1	Establecimiento de estructura de contenidos para marketing, relaciones públicas y negociación.					
2	Entrenamientos focalizados en negociación a la línea directiva y mandos medios.					
3	Segmentación de las vías de interacción entre SENASA y grupos de interés.					
4	Involucramiento de los grupos de interés críticos en las actividades públicas de la organización.					
5	Lineamientos de comunicación que garantice el despliegue de las informaciones internas.					

3. Resultados del proceso de autoevaluación

a. Principales fortalezas identificadas

El liderazgo institucional se involucra a todos los niveles, externa e internamente, logrando que la organización sea una de las instituciones públicas con mayores niveles de reconocimiento, reputación social y transparencia en la gestión. Por eso, el Sistema de Gestión se enfoca en lograr que la organización genere un gran impacto social, impulsando activamente la protección social, con especial orientación a la mejora de la salud de sus afiliados, a la garantía de una vida más digna y a la reducción de los niveles de pobreza. El influyente liderazgo de SeNaSa en el país, le ha convertido en la principal institución moduladora del sector, sobre el resto de los ARS nacionales y otras instituciones públicas, siendo considerada como eje de la política social del Estado.

SeNaSa tiene como sello de identidad institucional la calidad y la excelencia, estar entre los mejores y aprender de los mejores. Este “Camino hacia la calidad y la excelencia”, se materializa en la adopción y certificación bajo la Norma ISO 9001:2015 y el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión e integrando otros modelos que contribuyan a amplificar el modelo de gestión institucional, tales como Norma COPC, ITIL, entre otros. Este compromiso institucional con la excelencia la ha hecho meritoria de diferentes premios y reconocimientos internacionales.

En el Sistema de Gestión Institucional hemos adoptado las más modernas prácticas de experiencia empresarial para la excelencia, tales como planeación estratégica, gestión riesgos, implementación de los benchmarking para la innovación y la creatividad, un modelo integral de gestión del talento humano, la gestión del cambio y una cultura anticipativa, un sistema moderno de tecnología de la información, gestión de cartera de proyectos y cultura de calidad en el servicio al usuario. El SGI ha hecho de SeNaSa un referente nacional e internacional de eficiencia y eficacia permitiendo un aumento de la credibilidad, la reputación y la confianza hacia las demás instituciones públicas y la sociedad, evidenciando que, a pesar de los paradigmas, en el ámbito de lo público, es posible ofrecer servicios con altos estándares de calidad y eficiencia. La comprensión e internalización sobre la importancia de SeNaSa en la sociedad por parte de los grupos internos de interés han sido factores esenciales del alto nivel

de compromiso y sentido de responsabilidad del 88% de los colaboradores de la institución, conforme a los resultados de la última encuesta de clima.

b. Áreas que impulsan a la mejora institucional

Se identificaron los siguientes puntos:

- Fortalecer los procesos de crecimiento de los colaboradores respecto a la gestión de los recursos humanos.
- Desplegar y desarrollar un sistema de gestión de la innovación.
- Fortalecer el desarrollo en la socialización de los informes económico-financieros institucionales.
- Desplegar e implementar un sistema de gestión ambiental.

c. Áreas de mejora en los criterios facilitadores

i. Criterio I: Liderazgo

Subcriterio 1.1. Dirigir la organización desarrollando su misión visión y valores.

El área de mejora identificada en este criterio es la siguiente:

- Medir el impacto de promover los valores institucionales por parte de los líderes.

Subcriterio 1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.

- Evidenciar claramente como la Organización divulga y comparte la cultura de calidad y excelencia con instituciones de la comunidad donde tiene influencia.

ii. Criterio 2: Planificación y estrategia

Subcriterio 2.4. Planificar, implantar y revisar la innovación y el cambio.

- Identificar las fuentes y herramientas de investigación, innovación, creatividad y mejora para validar de dónde reciben sus recursos.

iii. Criterio 3: Personas

Subcriterio 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la organización.

- La Organización no dispone de un Plan de desarrollo de carrera individual o por equipos con la finalidad de fortalecer las competencias frente a las estrategias presentes y futuras de la Organización.
- La Organización no dispone de una metodología de impacto y la eficacia de las capacitaciones recibidas por los colaboradores. Ni que haya una evaluación de efectividad de aplicación de los conocimientos adquiridos en capacitaciones en los puestos de trabajo.

iv. Criterio 4: Alianzas y recursos

Subcriterio 4.3. Gestionar las finanzas

- Aun cuando la Organización presenta su Modelo de Gestión Económico-Financiera, no se da evidencian ciclos de mejora y aprendizaje en esta gestión, ni actividades de benchmarking con los mejores de su clase, con respecto a los procesos de gestión asociados.
- Aun cuando la Organización tiene presencia en las Redes Sociales, no es claro cómo la Organización gestiona la información procedente de estas redes.
- No se evidencia el procedimiento de la Organización para evaluar los proyectos de Tecnologías de la Información enfocados en mejorar la agilidad de procesos.

v. Criterio 5: Procesos

Subcriterio 5.3. Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes.

- Aunque se describen las mejoras en la cartera de productos y servicios, no se indica cómo estas mejoras han impactado en la estructura de la Cadena de Valor de los productos/servicios modificados. No es clara la manera en que la cadena de valor de SeNaSa se relaciona a nivel estratégico y con innovaciones requeridas por los clientes, o propuestas por los colaboradores.

vi. Criterio 7: Resultados en las personas

Subcriterio 7.1. Mediciones de la percepción.

- Medir el nivel de satisfacción con los beneficiarios del proyecto vivienda digna.

4. Conclusiones y lecciones aprendidas

Partiendo del hecho de que cada organización es un mundo y tiene unas circunstancias absolutamente únicas, incluso en un mismo sector de actividad, ¿es extrapolable la solución adoptada por SeNaSa para la mejora de su gestión a otras organizaciones o unidades?, en otras palabras, ¿lo que ha servido para mejorar nuestra gestión, puede ser útil para otros? para contestar a esta pregunta es necesario ubicar el contexto de los hábitos de la gestión de la organización y justo el modelo CAF nos da la oportunidad de ver esas variables.

Este autodiagnóstico nos ha evidenciado que aun en la preocupación constante del logro de la excelencia tenemos puntos importantes que abordar respecto a nuestros procesos. Variables que nos impactan considerando las salidas generadas a los grupos de interés. Este análisis nos da un enfoque de que hallazgos puntuales podemos solucionar para dar respuesta a las necesidades puntuales de todos los actores que interactúan en cada proceso analizado.

La introducción en SeNaSa de la cultura de la calidad y de la excelencia se presenta como un elemento indispensable para elevar el nivel de competitividad de la organización mejorando sus productos y servicios.

A través del modelo CAF hemos logrado jugar un rol aún más efectivo, en términos de impulsar servicios públicos de excelencia. Una condición primaria para lograr este potencial es la fuerte cooperación de toda la organización.

Es importante resaltar que no existen recetas que permitan generalizar soluciones únicas a problemas concretos, se recomienda a todos aquellos procesos que se vean reflejadas en el panorama descrito, la utilización de las herramientas de gestión adecuadas.