



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN  
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

Seguimiento y evaluación de los planes estratégicos en el sector salud: estudio  
de caso, año 2018

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

**AUTOR:**

Mg. Amaro Ángel Rivadeneira Santa María (ORCID: 0000-0003-0769-4458)

**ASESORA:**

Dra. Karen Lizeth Alfaro Mendives (ORCID: 0000-0002-6218-4998)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

Lima – Perú

2020

### **Dedicatoria**

A mi madre Victoria Santa María, por su invaluable apoyo.

A mi padre Pedro Rivadeneira, q.e.p.d, por sus grandes enseñanzas.

A mi esposa Delys por su amor, apoyo y comprensión.

A mis hijos Fiorella, Stefano, Ángel y Génesis.

### **Agradecimiento**

A mi asesora de tesis del doctorado de la UCV quien con su valioso apoyo me motivó en profundizar en la investigación, en cada clase, en cada asesoría siempre compartía nuevos saberes.

A mi familia, madre, hermanos, esposa e hijos. Su apoyo es invaluable.

## Página del jurado



### DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA MAESTRO (A): **RIVADENEIRA SANTA MARIA, AMARO ANGEL**

Para obtener el Grado Académico de *Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad*, ha sustentado la tesis titulada:

**SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS EN EL SECTOR SALUD. ESTUDIO DE CASO, AÑO 2018**

Fecha: 25 de enero de 2020

Hora: 8:00 a.m.

#### JURADOS:

**PRESIDENTE: Dr. Carlos Sixto Vega Vilca**

Firma: .....

**SECRETARIO: Dr. Walter Manuel Vásquez Mondragon**

Firma: .....

**VOCAL: Dra. Karen Lizeth Alfaro Mendives**

Firma: .....

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobado por unanimidad.* .....

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

..... *Utilizar formato APA.* .....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

.....  
.....  
.....

**Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.**

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Amaro Ángel Rivadeneira Santa María estudiante del Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad del Postgrado de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado "Seguimiento y evaluación de los planes estratégicos en el sector salud: estudio de caso, año 2018", presentada en 44 folios para la obtención del grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, es de mi autoría.

Port tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, Enero del 2020.



---

**Amaro Ángel Rivadeneira Santa María**  
DNI: 09732542

## Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Resumo	xi
I. Introducción	1
II. Método	16
2.1. Tipo y diseño de investigación	16
2.2. Escenario de estudio	16
2.3. Participantes	16
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
2.5. Procedimiento	18
2.6. Método de análisis de información	19
2.7. Aspectos éticos	19
III. Resultados	20
IV. Discusión	27
V. Conclusiones	34
VI. Recomendaciones	35
VII. Propuesta	36
Referencias	38
ANEXOS	45
Anexo 1. Matriz de Categorización	45
Anexo 2. Matriz del proceso de codificación de las entrevistas	47
Anexo 3. Resumen del Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Salud	119
Anexo 4. Resumen de la evaluación de los planes del Sector Salud	120
Anexo 5. Resumen de la Guía para el Planeamiento Institucional	122
Anexo 6. Validación de los instrumentos	123

## Índice de tablas

Tabla 1. Codificación de los entrevistados	17
Tabla 2. Cronograma de actividades	37

## Índice de figuras

Figura 1. Formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de planes.	11
Figura 2. Formulación de planes estratégicos	27
Figura 3. Seguimiento y Evaluación de Planes Estratégicos	30



## **Resumen**

La investigación tiene como objetivo identificar los factores por las que no se implementan las recomendaciones ex-post a la evaluación o no se realiza el seguimiento y evaluación de los planes estratégicos. Uno de los problemas que se tiene en el Perú es el quiebre del pensamiento estratégico entre 1992 y 2008, hasta que el rector emite directiva en el 2014 y la modifica en el 2017. Esto afecta en la gestión pública que favorezca a la población. Este estudio se realiza en Lima revisando la evaluación de los planes estratégicos, periodo 2018, de entidades del sector salud. Es una investigación cualitativa con diseño estudio de caso, como instrumento se usó la entrevista semi estructurada a personal vinculado en el diseño de políticas y planes, y a seguimiento y evaluación.

Se concluye que la articulación de planes debe ser sencilla y basado en causalidad, hay ausencia de articulación entre los sistemas administrativos de planeamiento, presupuesto, inversiones y abastecimiento. Hay poco compromiso de los directores, jefes y operadores para valorar el seguimiento y evaluación, realizan sus actividades sin mirar el plan, la evaluación lo realizan solo por cumplir, tan igual como la formulación del plan. Se recomienda, se incorpore metodología basada en evidencia y causal, que los entes rectores coordinen para tener articulación normativa, sistémica y gerencial. Así mismo contar con metodología para aplicar las recomendaciones, difundir las buenas prácticas.

Palabras clave: Seguimiento, evaluación, compromiso, plan.

## **Abstract**

The research aims to identify the factors why the ex post evaluation recommendations are not implemented or the monitoring and evaluation of the strategic plans is not carried out. One of the problems in Peru is the breakdown of strategic thinking between 1992 and 2008, until the rector issues a directive in 2014 and modifies it in 2017. This affects public management that favors the population. This study is carried out in Lima, reviewing the evaluation of the strategic plans, period 2018, of entities of the health sector. It is a qualitative investigation with a case study design, as a semi-structured interview with personnel linked to the design of policies and plans, and monitoring and evaluation was used.

It is concluded that the articulation of plans must be simple and based on causality, there is an absence of articulation between administrative planning, budgeting, investment and supply systems. There is little commitment from the directors, chiefs and operators to assess the monitoring and evaluation, they carry out their activities without looking at the plan, the evaluation is carried out just by complying, just as the formulation of the plan. It is recommended that evidence-based and causal methodology be incorporated, that the governing bodies coordinate to have normative, systemic and managerial articulation. Also have a methodology to apply the recommendations, disseminate good practices.

Keywords: Monitoring, evaluation, commitment, plan.

## **Resumo**

A pesquisa tem como objetivo identificar os fatores pelos quais as recomendações de avaliação ex post não são implementadas ou o monitoramento e avaliação dos planos estratégicos não são realizados. Um dos problemas no Peru é a quebra do pensamento estratégico entre 1992 e 2008, até que o reitor emita uma diretiva em 2014 e a modifique em 2017. Isso afeta a gestão pública que favorece a população. Este estudo é realizado em Lima, revisando a avaliação dos planos estratégicos, período 2018, de entidades do setor saúde. Trata-se de uma investigação qualitativa com delineamento de estudo de caso, como uma entrevista semiestruturada com pessoal vinculado ao delineamento de políticas e planos, e foi utilizado monitoramento e avaliação.

Conclui-se que a articulação dos planos deve ser simples e baseada na causalidade; não há articulação entre os sistemas de planejamento administrativo, orçamento, investimento e suprimento. Há pouco comprometimento dos diretores, chefes e operadores em avaliar o monitoramento e a avaliação, eles realizam suas atividades sem olhar para o plano, a avaliação é realizada apenas pelo cumprimento, assim como a formulação do plano. Recomenda-se a incorporação de metodologia causal e baseada em evidências, para que os órgãos de governança se coordenem para ter uma articulação normativa, sistêmica e gerencial. Também possui uma metodologia para aplicar as recomendações, disseminar boas práticas.

Palavras-chave: Monitoramento, avaliação, comprometimento, plano.

## **I. Introducción**

Respecto a la realidad problemática, para alcanzar las metas planteadas en los planes, proyectos o programas, no basta que tengan un buen diseño, estos deben ser ejecutados y mediante el seguimiento y evaluación identificar factores de éxito y aplicar las buenas prácticas o mejorar la propuesta debido a limitaciones que tienden a no alcanzar los resultados. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2005) precisó sobre la gestión orientada a resultados, debe ser implementado logrando los resultados esperados, con evaluaciones cuya información permita tomar decisiones.

Martinez (2016) mencionó el Seguimiento y Evaluación (SyE) se ha convertido gradualmente en una parte importante y regular del proceso de formulación de políticas en México. La evidencia útil y sólida del impacto de programas como Progres y Seguro Popular, más mandatos legales, y una agencia de evaluación reguladora, el Consejo Nacional para la Evaluación de Políticas de Desarrollo Social (Coneval), han sido fundamentales para institucionalizar el SyE en México. La experiencia mexicana puede proporcionar lecciones útiles para otros países que enfrentan el desafío de institucionalizar. Coneval se creó en 2004, lo que implica 15 de años de experiencia aplicando la evaluación a sus programas sociales. Cuenta con la evaluación del Programa Sectorial de Salud (Procesa) 2013-2018 elaborado por la Secretaria de Salud de México.

González y Acosta (2018) destacaron la creación e implementación de áreas estratégicas del gobierno de Colombia, que comenzó en 1960 con la creación de un Ministerio de Planificación que apoyó la formulación de políticas y el análisis de la información (Departamento Nacional de Planificación - DNP) y, a fines del siglo XX, la creación del Sistema Nacional de Evaluación y Gestión de Resultados (Sinergia), sobre la cual se construyó la cultura de SyE que se ha cimentado en el gobierno central. Rivera, Sellare, y Martínez (2019) explicaron la creación de Sinergia en 1994 como parte de la DNP el cual fue el trampolín para la creación de una rama de evaluación para determinar la efectividad de las inversiones públicas y la implementación de políticas públicas. Sinergia se creó con el objetivo principal de proporcionar datos a los responsables políticos y mejorar los procesos de toma de decisiones en Colombia.

Sánchez y Storm (2016) mencionaron la homogeneización de SyE y que Mideplan en Costa Rica ha dado pasos importantes en esa dirección al publicar, divulgar y poner en práctica estándares para evaluaciones gubernamentales estratégicas. Como otro caso

positivo, Sánchez y Storm (2016) mencionaron las actividades en México, que el Banco Mundial destaca por las mejores prácticas en el desarrollo de SyE. El paso más importante fue la creación de la Coneval como una institución autónoma para medir los resultados en la reducción de la pobreza y coordinar la evaluación de los programas sociales.

En el Perú, en 1962 se creó el Instituto Nacional de Planificación (INP) siendo disuelto el año 1992. En el 2008 se creó el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), ente rector en políticas y planes; en el 2014 emitió su directiva para la formulación de planes estratégicos. Desde 1992 hasta 2014, han pasado 22 años sin direccionalidad en planeamiento, se perdió el pensamiento estratégico que oriente el desarrollo socio económico del país con mirada a largo plazo. En el 2017 su directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) y en noviembre del 2018 CEPLAN publicó su guía de políticas nacionales y guía de planeamiento institucional incluyendo avance metodológico sobre SyE. En comparación con México y Colombia que son miembros OCDE y de Costa Rica, Perú está iniciando con metodología de SyE.

El 12 de diciembre de 2007 se publicó la Ley N° 28927 “Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2007”, en su artículo 11° se estableció la implementación del Presupuesto por Resultados, el cual se centra en resolver problemas del ciudadano mediante productos que genere resultados (Acuña, Huaita & Mesinas, 2012). Inició con 5 programas presupuestales, de ellos 2 son del Sector Salud: Programa Articulado Nacional y Salud Materno Neonatal. Los Programas Presupuestales (PPs) se diseñaron de acuerdo con la cadena de valor público, donde los insumos permiten el desarrollo de la actividad mediante la cual se entregan los productos, logrando resultados que impacten en la población. Esta herramienta, en cierto modo a nivel institucional, cubrió el vacío que se tenía con el planeamiento, para resolver determinados problemas en el corto plazo.

En el aplicativo Resulta, herramienta del MEF, se publica los indicadores de desempeño de los PPs desde el año 2008. Por ejemplo, se tiene los resultados del PP 0001 en su indicador “proporción de niños y niñas de 6 a menos de 36 meses de edad con prevalencia de anemia”: en el 2008 el valor es de 57.76, en el 2018 es de 43.55, siendo su valor más bajo en el 2011 que alcanzó a 41.6. De acuerdo con la clasificación de la Organización Mundial de la Salud, si la prevalencia de la anemia en un país está por encima del 20% se clasifica como problema de salud pública moderado, y si es mayor al 40% es un problema de salud pública grave (World Health Organization, 2017). Quiere decir la

prevalencia de anemia en un país debe ser menor al 20%. En el caso peruano, es un problema de salud pública grave.

Sobre la base de esta experiencia del 2008, el Sector Salud al 2018 cuenta con 9 PPs, todos con articulación territorial, quiere decir se implementa en los tres niveles de gobierno. Es el sector con más programas presupuestales. Los PPs, ubicándolos en la cadena de resultados tienen su par con el planeamiento institucional (PEI y POI), punto de encuentro para un proceso de articulación entre planeamiento y presupuesto.

El presente estudio se enfoca en el proceso de SyE de los planes estratégicos, se revisó la evaluación del PESEM y PDRC de los departamentos (instrumentos de mediano y largo plazo), y, PEI y POI (instrumentos de mediano y corto plazo) de las entidades vinculadas al sector salud, según corresponda, que cuenten con el SyE en el año 2018. De acuerdo con el Ministerio de Salud (MINSa, 2019) en junio del 2016 aprobó su Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM 2016-2021 en el cual se plantearon 3 objetivos estratégicos sectoriales (OES). Cada OES tiene un indicador proponiendo metas al año 2017 para el objetivo 1 y en cada año del 2017 al 2021 para los otros 2 objetivos. En el Anexo 3 se resume los OES con su respectivo indicador.

En MINSa (2019) se presentó el informe de cumplimiento de metas del PESEM, período 2018: de 20 indicadores, sólo reportan de 12, de éstos 5 lograron o superaron la meta, 4 no lo lograron y no precisan de 3 indicadores. Respecto al indicador del OES1 y del OES2 ha superado la meta, no se tiene dato del OES3 ni de sus 4 acciones estratégicas. En el Anexo 4 se resume los planes que han tenido o no SyE de PESEM, PDRC, PEI y POI para el año 2018, información obtenido de las consultas a las entidades y del Portal de Transparencia Estándar. De acuerdo con esta información, hay entidades que no han publicado la evaluación del plan, o sus indicadores no cuentan con información; entonces, ¿cómo se explicaría la asignación del presupuesto para el sector salud? porque entre los años 2016 y 2018 se ha incrementado en 19%. ¿En qué se gasta o cómo determinar en qué gastar si no se sabe si los resultados son favorables o si existe previo informe de evaluación en el cual se haya identificado o propuesto mejoras en las intervenciones consideradas en el Plan?

De acuerdo con lo reportado por el Instituto Nacional de Salud (INS, 2019), en su Informe General año 2018 del PEI 2017-2019 plantearon 53 acciones a implementar con el respectivo responsable. Estas recomendaciones permitirán mejorar la implementación de sus

Planes Institucionales. Queda pendiente conocer si en el año 2019 lograrán implementar cada acción, es necesario CEPLAN dé lineamientos metodológicos para orientarlos.

Las entidades públicas tienen como finalidad principal brindar servicios de calidad a la población, unos de manera indirecta y otros directamente contribuyen al beneficio de la ciudadanía. No todos los ciudadanos perciben ese beneficio, no sólo se requiere de mayor presupuesto para atender la demanda en un territorio, también se requiere que la gestión esté orientada a resultados, que se permita evaluar la gestión pública y que se apliquen las mejoras a los procesos débiles.

Kaufmann, Sanginés y García (2015) plantearon un modelo que permita mejorar la gestión pública, aplicar una gestión de gobierno efectiva que conlleve a resultados y se alcance el desarrollo, identificaron 5 pilares de la gestión para resultados que, interrelacionados, cada uno contribuya a la mejora y se plasme en resultados favorables.

Cada año el Estado incrementa el presupuesto sobre todo en sectores que tienen atención directa a la población y que tiene cobertura en el ámbito nacional como son los sectores de salud y educación. Las políticas nacionales son únicas y las mismas para todo el país, dado que somos un país unitario. Los objetivos que se plantean en el sector son de aplicación a nivel nacional, los resultados deben orientarse a alcanzar los valores propuestos, ante esto surgen las preguntas: ¿por qué en un departamento hay mayor o menor resultado?, ¿es por su ámbito geográfico?, ¿es porque un departamento hay canon u otro financiamiento que ayuda a mejorar?, o ¿la idiosincrasia de la gente no permite el progreso en su territorio?, ¿el personal cuenta con las capacidades adecuadas?

En ese sentido este estudio, con enfoque cualitativo, trata de conocer sobre el accionar de los funcionarios y servidores públicos para cumplir con las metas propuestas: ¿hacen seguimiento y evaluación?, ¿si lo hacen, es de calidad?, ¿realmente identifican los resultados o sólo registran información por cumplir? o justifican no lograr algo sin hacer un mea culpa. ¿Hay cultura de implementar la mejora continua? ¿En nuestro país hay normas que indiquen qué hacer si los resultados no son positivos? ¿Hay sanción si no aplica la mejora continua?

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2007) estableció una metodología para medir la gestión para resultados para el desarrollo, el cual tiene 5 pilares en la gestión pública. En la directiva de CEPLAN se menciona el ciclo del planeamiento estratégico para la mejora continua (CEPLAN, 2017). Ambos apuntan al SyE, quiere decir, en el tiempo la

población debe tener necesidades satisfechas donde el Estado brinde servicios con calidad. La fase de SyE es importante porque si no se evalúan los resultados no se sabría cuán favorable sea la ejecución, si el gasto público es acorde a la demanda. Peñaherrera (2017) mencionó que la planificación no está vinculada al presupuesto, que el Ministerio de Hacienda toma sus propios criterios para asignar el presupuesto a las instituciones. Esto avizora como un factor para no alcanzar los resultados.

Respecto a la importancia de la investigación, esta contribuirá a las entidades del Estado a tener una herramienta que permite dar uso práctico a la evaluación de sus planes, a aplicar las recomendaciones que se dan en la evaluación. Asimismo, permitirá que los resultados sean de conocimiento a la población, que no sólo sea un acto de rendición de cuentas, que se permita difundir y que la población conozca cómo avanza la gestión pública y que los gestores públicos cumplan en aplicar las mejoras.

De los estudios internacionales revisados se tiene a Sellera et al. (2019) quienes precisaron que los procesos de SyE continuos permiten la medición y el seguimiento de la información estratégica, mejorando la calidad de los sistemas de información de salud y los indicadores de salud, así como el desempeño operacional y organizacional. Los procesos de planificación adquieren una importancia intrínseca para la creación de políticas de salud pública y para subsidiar la toma de decisiones, la implementación de acciones y el logro de resultados.

Bao, Rodriguez, Paina, Ozawa y Bennett (2015) concluyeron que el SyE de las transiciones de los programas mundiales de salud a gran escala pueden fortalecer la rendición de cuentas, facilitar la participación de las partes interesadas y promover el aprendizaje sobre el proceso de transición y la mejor manera de gestionarlo. Mendiburu y Mendiburu (2016) en su investigación hicieron la propuesta de incorporar el SyE en los estudios de preinversión, el cual permita identificar elementos que ameriten hacer ajuste previo a la etapa de inversión.

Yourkavitch et al. (2019) mencionaron que la expectativa de la sostenibilidad de un servicio de salud es que el sistema local que produce salud (incluidos los responsables de la formulación de políticas, los implementadores de programas, los proveedores de servicios, y los miembros de la comunidad) es lo suficientemente robusto y resistente como para mantener la cobertura de salud y los avances en los resultados mientras se adapta a condiciones cambiantes. Las áreas en las que queda trabajo para aumentar la probabilidad de sostenibilidad del programa de la gestión integrada de casos comunitarios, incluyen el



liderazgo político; gestión de la cadena de suministro; capacidad, supervisión y retención de recursos humanos; gestión de datos; y, compromiso de la comunidad.

Otayza, M. de Veyra y Lopez (2019) luego de la revisión de la implementación de las 2 versiones de la Agenda Nacional de Investigación en Salud Unificada propusieron una mejora basada en lecciones aprendidas producto del SyE, concluyendo que se debe dar mayor participación a las agencias donde cada una pueda difundir y socializar la agenda para su debida implementación. Camara et al. (2019) explicaron la importancia de un plan integral de SyE para la implementación del Reglamento Sanitario Internacional (RSI), para lograrlo se requieren más recursos para capacitar a todos los puntos focales; mencionaron que el SyE son elementos clave en la práctica de salud pública.

Kananura et al. (2017) investigaron sobre enfoques de SyE participativos, explicaron que su aplicación es importante para guiar la toma de decisiones, promover la implementación de intervenciones efectivas y abordar los problemas emergentes en el curso de la implementación. Exploraron cómo los enfoques participativos de SyE ayudaron a identificar problemas clave de diseño e implementación y cómo influyeron en la toma de decisiones de los interesados en el este de Uganda.

Ubarana, Cruz y Vitorino (2019) mencionaron que los sistemas de SyE deben institucionalizarse y se debe fortalecer su práctica. Esto lo mencionaron luego de evaluar la implementación del Sistema de Control, Monitoreo y Evaluación de Resultados (e-Car) en la Secretaría de Vigilancia de la Salud (SVS), Ministerio de Salud de Brasil, en el período 2012-2015. Nos muestran cuán importante es darle sostenibilidad a un sistema de SyE.

Guyadeen y Seasons (2018) compararon la evaluación de un programa con el del planeamiento. Explicaron que hay mayor práctica en la evaluación de programas, pero se debe orientar que los directores y operativos participen en la evaluación de los planes porque podrán analizar si tiene buen diseño y si sobre ello los resultados se pueden asegurar con la implementación. Mencionaron es necesario reducir la brecha entre el desarrollo teórico y metodológico de la evaluación y su uso en la práctica. La evaluación es importante en la planificación porque es el mecanismo a través del cual la profesión de planificación y los planificadores pueden demostrar el mérito, el valor y la importancia de sus esfuerzos.

Keita et al. (2019) manifestaron que el uso de evidencia para la toma de decisiones en torno a las políticas y programas de salud materna, neonatal e infantil y nutrición (MNCH & N) exige datos y habilidades que pertenecen a diferentes instituciones y sectores y requiere

una colaboración efectiva entre los interesados de datos, políticas y programas en los países. Esto permite trabajar con instituciones, todas ellas comprometidas en proveer información para ser consolidada en la Plataforma de Evaluación Nacional y con ello apoyar en la solución de diversos problemas de salud.

Stack et al. (2018) en su investigación sobre la experiencia de la Comisión de Familia y Niños de Queensland (QFCC) destacaron el valor de involucrar a las partes interesadas a lo largo de todo el proceso y priorizar los diseños de evaluación flexibles y receptivos. Los evaluadores que enfrentan desafíos similares deben considerar este enfoque para mejorar la utilización de sus evaluaciones.

Tuangratananon et al. (2018) en el año 2018 evaluaron el estado de implementación de las intervenciones recomendadas de enfermedades no transmisibles en siete países asiáticos. Identificaron las brechas de implementación, se debieron en gran parte a una financiación inadecuada; capacidad institucional limitada, acciones inadecuadas en diferentes sectores dentro y fuera del sistema de salud; y la falta de mecanismos estandarizados de monitoreo y evaluación para informar las políticas. Mencionaron los gobiernos deben invertir más en intervenciones efectivas, como las intervenciones de mejor compra recomendadas por la OMS, mejorar la acción en diferentes sectores y mejorar la capacidad de monitoreo, evaluación e investigación.

Esfahani, Mosadeghrad y Akbarisari (2018) explicaron si bien la planificación estratégica es una herramienta para alcanzar los objetivos de la organización, los directivos como resultado, simplemente formulan un plan estratégico y prestan menos atención a la calidad del plan y su correcta implementación. La implementación de un plan estratégico sin actualizar las estructuras organizativas, la cultura y los procesos puede resultar en una menor mejora en el rendimiento y el abandono temprano del plan estratégico. Finalmente, la falta de un modelo apropiado para guiar a los gerentes y al personal en la implementación de los planes estratégicos también contribuye al fracaso de la planificación estratégica. Por lo tanto, existe la necesidad de un modelo integral para formular e implementar planes estratégicos para mejorar el desempeño de la organización de la salud.

Breuer et al. (2016) manifestaron el uso de Teoría del Cambio (ToC). Con la ToC se puede analizar los resultados en base a indicadores que se obtienen con la implementación teniendo identificados los servicios y lo que se requiere para mejorar los servicios de salud mental. Esto ayuda a desempaquetar la caja negra de una intervención compleja al distinguir

la ineficacia de la intervención del fracaso de la implementación y evalúa las contribuciones relativas de los componentes específicos de los Planes de Salud Mental (PSM) al resultado general. La ToC es un valioso método participativo que puede usarse para desarrollar PSM y planificar su evaluación.

Olmedo et al. (2015) en su artículo científico mencionaron que la solidez de la planificación estratégica es necesaria para la gestión eficaz. Refirieron sobre la importancia del plan estratégico para dar los lineamientos y direccionalidad de la gestión. Asimismo, debe haber coherencia cuando se implemente un sistema de gestión de calidad, muy importante que sea integrado y no con módulos independientes y sobre todo que sea participativo. También mencionaron la realización de un programa para la autoevaluación y esto lleve a la mejora continua, donde la auditoría interna permitiría contar con herramientas de mejora.

Maina y Njagi (2019) realizaron un estudio sobre la aplicación de los planes estratégicos. El estudio concluye que, para asegurar la implementación efectiva y eficiente de los planes estratégicos en las escuelas primarias privadas, es de importancia crítica, la inversión en recursos humanos en lo que respecta a la capacitación, el empoderamiento de los empleados, la formación de equipos y el ambiente de trabajo. Así mismo, en cuanto a los recursos humanos financieros estratégicos, es de suma importancia: la adecuación financiera, la puntualidad en el desembolso y la correcta asignación de los recursos financieros. También concluyeron que los recursos de tecnología de la información son importantes para mejorar la aplicación de los planes estratégicos. Además, las escuelas primarias privadas que invierten en recursos de tecnología de la información mejorarán la comunicación entre los maestros, los alumnos, los padres y otros interesados de la escuela. El liderazgo juega un papel clave en la dirección estratégica de la escuela y, por lo tanto, debe diseñar planes estratégicos mejores y más realistas que deben ser comunicados efectivamente a todo el personal de la escuela.

Martín (2016) en su estudio sobre la planificación urbanística mencionó que estos planes de ordenación urbana deben diseñarse de acuerdo con los intereses generales y al bien común de la población. Como problema identifica que los planes no resultan en lo que la población requiere. En el proceso de análisis mencionó sobre la alteración de los planes explicando causales que lo ameriten, lo crítico es cuando se inicia la modificación del plan, aparezcan intereses ocultos y hacen los cambios sin orientar resultados que la población

espera, además de corresponder cambios de mejora, el riesgo es que se incluyan actualizaciones ilícitas encubiertas.

En la revisión de estudios nacionales se tiene a Velásquez (2018) quien expuso que las evidencias deben ser consideradas en la formulación de políticas y planes; los políticos y gerentes deben considerar la investigación científica porque al aplicarlas y dan resultados pueden asegurar que las políticas y planes mejoren determinados problemas. Se debe analizar la evidencia para que pueda ser implementada, mediante pilotos se puede conocer el costo, el financiamiento, la cobertura que se pueda aplicar. Mediante el SyE se puede recomendar su incorporación, y de ser viable hacer seguimiento especial para que se implemente. Gutierrez et al. (2016) y Pretell (2017) también refirieron que las evidencias sustentan los programas presupuestales y que MINSA cuenta con metodología que permite basar la práctica en evidencias. Estas evidencias científicas MINSA los usa para formular estrategias o programas; una aplicación de las evidencias es para la vacunación por la rabia silvestre en Amazonas, porque mediante estudio cualitativo establecieron estrategia comunicacional para que la comunidad awajún permitan ser vacunados (Gutierrez et al., 2016); otra aplicación es el consumo de sal yodada para combatir el bocio, deficiencia de yodo, que en la sierra y amazonia se tenía poco consumo (Pretell, 2017).

Santa María (2018) respecto a intervenciones en salud pública estableció bases conceptuales para plantear objetivos y su evaluación. Concluyó que esto depende del conocimiento epidemiológico y de los objetivos que se planteen en la salud pública. Esto es importante para tener claridad de qué se quiere lograr con la intervención.

Gutierrez (2017) describió la evaluación como una herramienta prioritaria para medir el avance de los programas, como el PP. Explicó el sector tiene suficiente información, hay que saber sistematizar y compartir para el análisis debido, propuso el uso de las diversas encuestas que se tiene. Se debe fortalecer al personal en temas de evaluación de salud pública.

Velásquez y Rivera (2017) quienes mencionaron que las encuestas de salud han tenido un papel muy importante, porque brinda información a nivel de resultados y productos, lo cual ha permitido cambios en las intervenciones del Estado, donde disponer de información es muy importante para decidir. El uso de las encuestas es muy importante para medir los resultados de los programas presupuestales, ayuda a tener mayor conocimiento y mejorar su uso cuando se deba decidir. En su estudio explicaron el significado de la cadena

de valor público y las pruebas de Evaluaciones del Diseño y Ejecución Presupuestal (EDEP), analizando los 10 programas presupuestales del Sector Salud.

Peñaloza, Gutiérrez y Prado (2017) mencionaron al evaluar la implementación de los PPs se obtienen las EDEP y las evaluaciones de impacto, haciendo un comparativo entre ambas evaluaciones, donde ambos coinciden es en los resultados, porque a partir de ellos se establecen compromisos para mejora de la entidad que es evaluada ante el MEF. En las EDEP se declaran recomendaciones, de ello se formulan compromisos para mejorar el desempeño, los cuales se formalizan con la firma de una matriz, llamada “matriz de compromiso”, firmado por las entidades que fueron evaluadas ante el MEF. Como herramientas de evaluación usan el marco lógico, el análisis de procesos, la consistencia de los indicadores, revisión de los insumos y sostenibilidad de la intervención. Concluyeron que las matrices de compromiso dan fuerza para implementar las recomendaciones identificados en las evaluaciones. La EDEP y sus matrices todavía son un reto, se debe dar más difusión y dar a conocer los resultados en toda la entidad.

Henríquez, Becerra, Laos y Espinoza (2017) concluyeron que es importante la rigurosidad en la evaluación para tomar decisiones que permitan reducir las brechas de acceso en salud. En el estudio no encontraron publicaciones relacionadas a evaluación de salud electrónica. Es necesario hacer seguimiento e identificar alertas para que estos proyectos de eSalud en Perú tengan éxito.

Cavero, Cruzado de la Vega y Cuadra (2017) en su estudio analizaron las evaluaciones de impacto de 3 PPs sociales determinando que estos no tienen efecto para la mejora del servicio en salud.

Franco (2016) mencionó que la gestión estratégica en el país presenta limitaciones, por cuanto no se tiene una concepción clara de las organizaciones públicas las cuales deben aplicar la gestión estratégica donde intervienen diferentes actores. Así mismo, no hay continuidad para la implementación de la política o plan, esta se da en otro momento desfasado de la formulación.

Petrera (2016) encontró que el gasto en salud se incrementa del 4,4 al 5,2% del PIB, sin embargo, el gasto del ciudadano cubre con el 33%. Concluyó que el uso adecuado de los recursos va a decantar en cumplir la función de rectoría y de prestación de servicios. Esto en cierto modo explica el comportamiento del gasto público sin notar grandes cambios en la provisión de los servicios de salud. A esto se suma la investigación de Cañizares (2017) quien en su estudio identificó debilidad en el sistema de salud, se incrementa el

financiamiento, pero aún se tiene brechas de cobertura, de calidad, de capacidades de los recursos humanos.

Referente al marco teórico en el 2017 el órgano rector de planeamiento publicó nueva metodología que las entidades deben aplicar en su planeamiento estratégico al cual denomina ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua, con ello deben actualizar las políticas y los planes, consta de 4 fases: conocimiento de la realidad, futuro deseado, políticas y planes; y, seguimiento y evaluación (CEPLAN, 2017). Luego de la formulación de planes se inicia su implementación, que es la ejecución, esta va acompañada con el seguimiento y evaluación, cuya periodicidad depende del tipo de plan. En la Figura 1 resumo este proceso orientado a la ejecución.

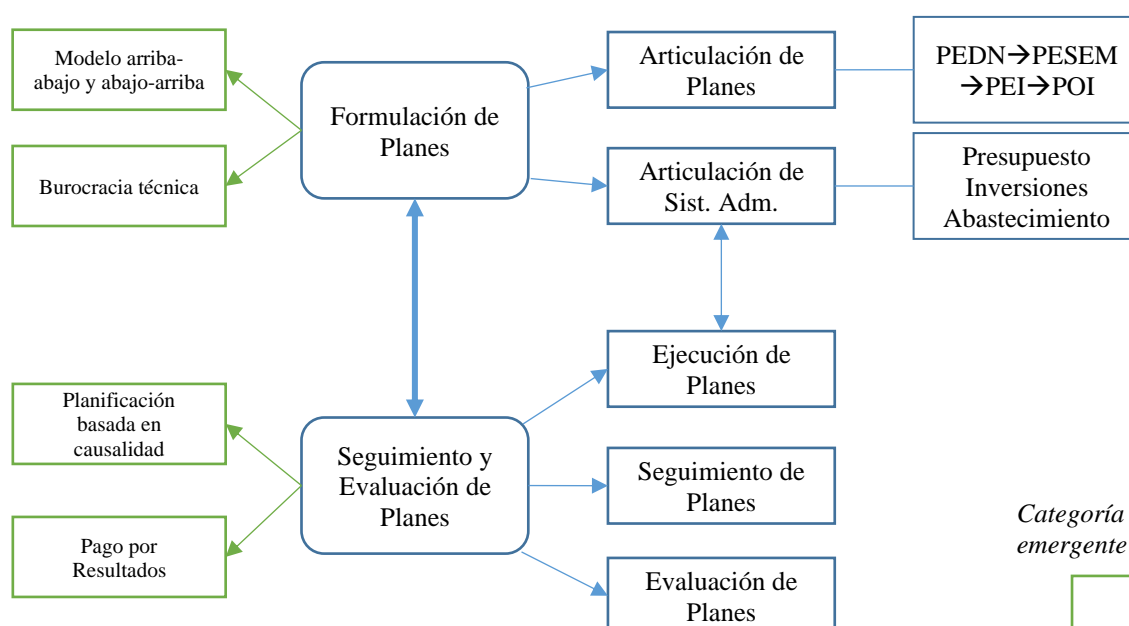


Figura 1. Formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de planes.

Para dar inicio al proceso en la elaboración de planes se debe conocer la realidad de un territorio, donde se plantea: a) Identificar a la población a la cual se sirve para brindar los servicios públicos; entender los problemas, sus causas y las necesidades prioritarias de la población; b) Identifica los bienes o servicios que entrega; identificar las brechas como: cobertura, calidad y satisfacción. c) Análisis del diseño y funcionamiento de sus procesos operativos (cadena de valor público); Análisis de los procesos de soporte. d) Identifica la capacidad para atender y cerrar brechas (CEPLAN, 2018a).

Con esta información se tendrá claridad de lo que requiere la población, los cuales deben ser parte de las políticas y planes que elabore o modifique una institución y

principalmente que su ejecución refleje en mejores servicios y que la población perciba que son atendidos oportunamente.

CEPLAN (2018a) mencionó para cubrir las necesidades que demanda la población hay que establecer lo que espera alcanzar en un determinado período, para ello se debe: considerar la visión de futuro; tomar en cuenta la visión del país al 2050; al igual que conocer lo que anhela y lo que espera la población; y, reconocer los riesgos (a partir de escenarios contextuales). En lo que se refiere a las políticas y planes se define la declaración de políticas y la elaboración de los planes estratégicos. De acuerdo con la Guía (Anexo 5) se dan las orientaciones para elaborar los planes institucionales. También explica la metodología del SyE para la mejora continua. En el seguimiento se registra el avance de los resultados de los procesos que generan productos para entregar a la población. En la evaluación se analiza los resultados de un período, inicia con la revisión de cómo fue diseñado el plan; luego se analiza la implementación del plan; y, finalmente se analiza los resultados del plan.

Para la formulación de planes se da en el modelo **top-down** o de arriba-abajo, que va de lo general a lo específico (Amador, 2017), como es formular planes de arriba hacia abajo, esto bajo el concepto de la cadena de resultados; a su vez en un proceso bottom-up o de abajo-arriba permite analizar desde la unidad territorial para incorporar la necesidad de la población en los planes mayores. Para la implementación de los planes, es similar, para la formulación se da la alineación de los planes, quiere decir el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) se implementa con el PESEM de cada Sector, estos con el PEI de cada Pliego, y, el PEI se implementa con el POI de cada unidad ejecutora (UE). Asimismo, el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC) implementa al PESEM y al PEDN, y, se implementa mediante el PEI y POI. De manera similar el Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC) implementa al PDRC, y, se implementa mediante el PEI y POI (CEPLAN, 2018a). Quiere decir para lograr los resultados de un plan superior se debe asegurar la implementación del o los planes inferiores, en el nivel de gobierno que corresponda. En el proceso de implementación de los planes, estos también implementan las políticas nacionales (CEPLAN, 2018b).

La Real Academia Española define la articulación como “*Unión entre dos piezas rígidas que permite el movimiento relativo entre ellas*”. Y el concepto de articular, como “*Construir algo combinando adecuadamente sus elementos*”. Este concepto aplicarlo al planeamiento significa que dos o más planes con diferentes niveles inmediatos se articulan combinando sus elementos como son objetivos estratégicos, acciones estratégicas e

indicadores. Cada plan se formula según el alcance que tenga: nacional, sectorial, territorial o institucional. La formulación de planes es de arriba hacia abajo, pero la implementación es de abajo hacia arriba, donde la suma de planes de nivel inferior implementa al de mayor nivel. El resultado de uno tiene efecto sobre el otro. También se da la articulación interna de un plan que en términos de la evaluación de diseño se denomina la coherencia donde la acción estratégica contribuye a los objetivos estratégicos, en un esquema causal el indicador de la acción estratégica debe tener efecto en el indicador del objetivo estratégico.

El que se pueda implementar un plan desde el nivel superior conlleva en la necesidad de contar con personal capacitado y que tengan continuidad en la labor que realice. En términos de Fernández (2019) es tener una “**burocracia técnica**”, quiere decir personal calificado y permanente, en el nivel que corresponda no sólo de la planificación, en toda la organización.

CEPLAN (2018a) definió el seguimiento como una recopilación de datos y la evaluación es el análisis de información obtenida en el seguimiento que permite identificar factores de éxito o limitaciones. MEF (2015) refirió al seguimiento como recolección de datos de cada indicador de desempeño y la evaluación como estudio exhaustivo de las intervenciones públicas. González (2018) explicó que la evaluación está orientado a su diseño, ejecución y resultados. Peñaherrera (2017) mencionó al seguimiento como el control que hace el Estado al usar los recursos y monitorear si cumple con las funciones atribuidas de las entidades. Paja (2017) refirió a la evaluación como instrumento legítimo para el control y fiscalización.

Perrin (2016) explicó sobre tipos de evaluación: formativa, sumativa, de procesos, de resultados y de impacto. Esto tiene relación con la cadena de resultados o también llamado ToC. En el modelo lógico explica la definición de objetivos y sus metas, los recursos para desarrollar actividades, los cuales tienen salidas que llevan a resultados. Como resumen de la planificación y evaluación del programa se deben identificar los Stakeholders, la valoración de las necesidades, revisión de literatura relacionada de mejores prácticas, definición de objetivos y metas, la implementación, la evaluación y fijar los resultados.

World Bank (2004) identificó herramientas, métodos y enfoques para el SyE, destacando las ventajas y desventajas en la aplicación de cada uno, así como el costo que genera.

En el Reino Unido se tiene un mecanismo de “**Pago por Resultados**” (Appleby, Harrison, Hawkins, y Dixon, 2012), que se aplica en el sector salud. Consiste en hacer el



pago al proveedor si este asegura servicio de calidad y se dé la cobertura de atención a los pacientes. Esto incluye la provisión de medicamentos, si estos contribuyen a mejorar la salud, y si dan la garantía de proveer estos medicamentos por un período, 4 años, por ejemplo, entonces se refleja en resultados al cual corresponde el pago. Es una herramienta financiera con buenos efectos en la salud de las personas. Esta buena práctica se pretende implementar en Ecuador (Espín, 2018). Justo en el SyE es donde se puede medir y analizar si esta modalidad está dando resultados. Por lo que, conlleva a realizar una “planificación basado en la causalidad”, que en el mecanismo tradicional es la relación causa-efecto, de manera lineal para llegar a los resultados, y en la teoría de cambio es ver la multicausalidad que connote cambios en las condiciones de vida (Rodríguez & Tapella, 2016).

Esta investigación se justifica porque el SyE no sólo debe ser el análisis de aquello que se realizó durante un período con sus conclusiones y recomendaciones, lo importante que se debe realizar es qué acciones inmediatas se toman para aplicar aquello que durante su ejecución no orientó a resultados favorables. Diferentes autores profundizan sobre la metodología de seguimiento, informes de evaluación, pero considero que además de ello, es conocer cómo se está avanzando en una gestión, cómo implementar las medidas correctivas que van a delinear el horizonte del planeamiento o hacer los ajustes para no desviar el rumbo de los planes y sobre todo que la población sea atendida de acuerdo a sus necesidades y perdure en el tiempo.

En cuanto a la justificación teórica se toma en cuenta lo que el BID (2007) estableció como metodología para medir la gestión pública, el cual tienen cinco pilares. En nuestro país CEPLAN (2018a) estableció la metodología para la formulación o actualización de planes. Contar con la rectoría en planeamiento y que las entidades puedan ser orientadas para la formulación de políticas y planes es importante para el desarrollo del país, porque mediante el pensamiento estratégico e implementando las políticas y planes con el apoyo del SyE se pueden mejorar los indicadores sociales, económicos, ambientales que indiquen en las condiciones de vida de la población. Ante 22 años de ausencia de planeamiento, el esfuerzo es mayor para que el Estado pueda construir su futuro mirando su pasado y ejecutando en el presente cada una de las intervenciones para lograr el cambio, para ello es necesario la articulación de los sistemas administrativos transversales.

Respecto a la justificación metodológica, el SyE de las políticas y los planes contribuye a la mejora permanente de la gestión de toda entidad del Estado (CEPLAN, 2017), pero sobre todo si esta se realiza desde el nivel institucional que es desde donde se

inicia la ejecución de las políticas y planes, y para que esta ejecución se oriente a cumplir con los programas o proyectos programados, podría asegurarse que hay eficiencia en el gasto público, pero además se debe asegurar que la gestión presupuestal no sólo sea cumplir al 100%, esta debe ir de la mano con la eficacia de acuerdo a la cadena de valor público que significa los resultados en el nivel inicial debe ser evaluado y corregido si fuera el caso para el siguiente ejercicio.

Referente a la justificación práctica, en CEPLAN (2018a) se establece la metodología para elaborar los planes institucionales. La entidad pública lo elabora de acuerdo a los plazos que indica la norma, pero en su ejecución debe articularse con los demás sistemas administrativos que deben apoyar en el proceso de la cadena de valor público, quiere decir tener la asignación presupuestal, que se elabore un buen plan anual de contrataciones, que las áreas usuarias sean abastecidas oportunamente para que los órganos de línea realicen sus actividades produciendo los bienes con distribución oportuna y se brinden los servicios hacia la población de manera óptima.

Es el proceso que toda entidad realiza, luego de hacer el SyE, en qué medida la autoridad hace los ajustes del plan o saber si hace un plan de acción inmediata para implementarlo o la evaluación sólo queda en el nivel de informe. Sobre ese problema, al 2018 no todas las entidades realizan SyE y son pocas las que publican su informe (poco se conoce de la implementación de sus recomendaciones). Uno de los factores es porque en noviembre de 2018 CEPLAN recién anuncia en la Guía de Planeamiento Institucional la metodología del SyE del PEI y POI (CEPLAN, 2018c).

El problema general que se plantea es: ¿Por qué las entidades no implementan las recomendaciones o no realizan el seguimiento y evaluación de los planes estratégicos? Y se plantean 2 problemas específicos: (1) ¿Cómo afecta el diseño de los planes estratégicos para su adecuada ejecución?, y, (2) ¿Cómo afecta en los resultados de los objetivos el cumplimiento de las recomendaciones de mejora identificados en la evaluación de los planes estratégicos?

Se plantea el siguiente objetivo general: Identificar los factores por las que no se implementan las recomendaciones o no se realiza el seguimiento y evaluación de los planes estratégicos. De ello se deriva en 2 objetivos específicos: (1) Identificar los elementos en el diseño de planes que expliquen su ejecución, y, (2) Describir la afectación en los resultados por el incumplimiento de las recomendaciones de mejora identificados en la evaluación de los planes estratégicos.

## **II. Método**

### **2.1. Tipo y diseño de investigación**

Esta investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo. Para Hernández y Mendoza (2018) los estudios cualitativos consisten en los estudios de fenómenos donde el autor hace el análisis e interpreta el comportamiento de éste. Martínez (2004) consideró lo cualitativo como identificación de las cualidades y aspectos de control de calidad.

En lo que respecta al diseño, se usó el estudio de caso, según Hernández y Mendoza (2018) lo definieron como “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría”. Stake (1999) mencionó que el estudio de caso es comprender un caso, pero no significa sea la comprensión de otros. Yin (2009) lo definió como la forma de investigar un tema empírico siguiendo ciertos procedimientos.

### **2.2. Escenario de estudio**

El lugar donde se realizó la investigación es en Lima revisando los informes de evaluación de los planes estratégicos, para el año 2018, de las entidades del Sector Salud, como son el Ministerio de Salud y sus pliegos presupuestarios. Así mismo, de los Gobiernos Regionales en los temas de salud.

### **2.3. Participantes**

Constantinou, Georgiou y Perdikiogianni (2017); y, Malterud, Siersma y Guassora (2016) establecieron que la saturación de datos ha sido reconocida por muchos científicos sociales como evidencia de rigor en la investigación cualitativa; ambos mencionaron su método para lograr la saturación.

En este estudio participaron 4 entrevistados del Sector Salud. El criterio para seleccionar es que sea personal vinculado a planeamiento y con jerarquía para la formulación de planes y que estén vinculados al SyE, con contrato vigente. Los participantes fueron especialista de planeamiento, jefe de planeamiento, especialista de planeamiento de MINSA y asesor del despacho ministerial de MINSA (ex Ministro de Salud), a quienes se codificaron como ESE1, ESE2, ESE3 y ESE4 respectivamente. Los participantes mostraron total apoyo durante el desarrollo de la entrevista.

Tabla 1

*Codificación de los entrevistados*

N°	Código	Dato del entrevistado
1	ESE1	Especialista de Planeamiento
2	ESE2	Jefe de Planeamiento
3	ESE3	Especialista de Planeamiento de MINSA
4	ESE4	Asesor del Despacho Ministerial de MINSA, ex Ministro de Salud

#### **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se define técnica como estrategias del investigador para obtener los datos (Ibáñez, 2015). El instrumento se define como el mecanismo del investigador para obtener datos (Ibáñez, 2015).

En este estudio se empleó la técnica de la entrevista semi estructurada y como instrumento se usó la guía de entrevista. Con relación a la entrevista, Hernández y Mendoza (2018) señalaron que es la comunicación entre el entrevistador y el entrevistado donde se dan preguntas y respuestas de manera fluida que explican el tema de estudio. Stake (1999) define la entrevista como cause principal para conocer las realidades.

En relación a la entrevista semi estructurada, para Hernández y Mendoza (2018) se parte de una guía de entrevista y en el proceso el entrevistador puede adicionar preguntas que permita aclarar conceptos o profundizar en algún tema producto de la respuesta del entrevistado. Flick (2011) mencionó que la entrevista semi estructurada inicia con propuesta de preguntas que pueden ir profundizando según el tema, el entrevistador y el entrevistado. Simons (2011) refirió que la entrevista semi estructurada es una forma de captar discretamente las prácticas comunicativas a diferencia de la estructurada cuya finalidad es la comprensión profunda de un determinado tema.

La guía de entrevista es aquella que permite obtener información que se requiere para lo que se plantea. En ella se identifica lugar y fecha, datos del entrevistador y del entrevistado, características, las preguntas que se plantean y un rubro para las observaciones (Hernández & Mendoza, 2018). La guía de entrevista permite recordar al investigador las preguntas que se deben hacer para determinado tema (Taylor & Bogdan, 2000).

## **2.5. Procedimiento**

Este estudio sigue una ruta de trabajo metodológico. En el desarrollo se tuvo en consideración lo siguiente: revisión de la categoría que será para a analizar, de manera sistemática; realizar la interpretación con el respectivo análisis de los documentos fuentes consultados; se identificaron para cada categoría sus respectivas subcategorías para un mayor análisis; elegir a quienes serán los participantes a trabajar en las entrevistas; aplicar el guion de las entrevistas; consolidar los resultados que son producto del análisis de los documentos y de las entrevistas que se han realizado. Finalmente, se trabaja la discusión y las conclusiones de la investigación.

Se hizo la revisión de las categorías a considerar en la investigación, de ello se determinó las sub categorías que conformaron la matriz de categorización apriorística con sus respectivos ítems. Esta matriz se validó con expertos. En base a ello se elaboró la guía de entrevista para entrevistar a los participantes. La entrevista se realizó en la sede donde trabaja cada uno de los 4 participantes, previa comunicación por correo electrónico se acordó la fecha y hora. Al inicio, previa identificación y explicación del motivo de la entrevista y dar algunos detalles del proceso y, además, obtener la autorización de la entrevista con el compromiso del entrevistador de mantener en reserva los datos del entrevistado, pero que sí autoriza la publicación de la entrevista. La entrevista se grabó usando el celular.

Para seguir este procedimiento se siguió lo explicado en Flick (2011). Luego de la entrevista se hizo la transcripción, este proceso duró alrededor de 2 semanas compartido, fue un proceso de escucha y re escucha porque había partes que no se entendían. Luego de la transcripción se pasó a la codificación de cada entrevista, aplicando el método de la reducción, para ello primero se hizo un trabajo manual, usando resaltador, sobre el impreso se marcó párrafos importantes que incidían y apoyaban a lo planteado en el objetivo de la investigación. Lo siguiente fue, esta información manual trasladarla al documento Word, asignando el código a cada párrafo o palabra clave resaltado. El siguiente paso fue la triangulación de las entrevistas en base a la matriz de categorización apriorística, producto de esta se identificó 4 categorías emergentes, los cuales contribuyen y enriquecen el desarrollo de la investigación.

## **2.6. Método de análisis de información**

La triangulación es el método que se aplicará al análisis de la información obtenido del estudio de los documentos. Luego, se continuará con la elaboración de las entrevistas. Las opiniones con similitudes o diferencias se aplicarán cuando se trabaje la triangulación de datos. Respecto a la triangulación, Hernández y Mendoza (2018) señalaron que es las diferentes fuentes, los distintos actores, diferentes procesos y todo aquello que permita explicar el estudio, de modo que permita analizar la información para entender el comportamiento del estudio.

Taylor y Bogdan (2000) definieron la triangulación aquello que se combina en un único estudio de diferentes métodos y de fuentes de información o de datos.

## **2.7. Aspectos éticos**

Es los aspectos éticos se consideraron: obtener autorización de los entrevistados para aplicar los instrumentos; asegurar total veracidad de la información de los documentos; mostrar credibilidad de los comentarios de los entrevistados; mantener absoluta reserva de los datos de los entrevistados con el debido consentimiento e informado; se respeta los derechos de autoría mediante las referencias y sus respectivas citas, de acuerdo con el formato APA.

### III. Resultados

En el objetivo general se plantea identificar los factores por las que no se implementan las recomendaciones o no se realiza el seguimiento y evaluación de los planes estratégicos. Este cuenta con 2 objetivos específicos. Los 3 primeros entrevistados coincidieron que mucho tiene que ver con los jefes o directores, porque no tienen interés en la evaluación de los planes y menos en seguir las recomendaciones, además que la evaluación no es difundida en la entidad y jefaturas de las unidades orgánicas. Otro factor es lo mencionado por el entrevistado ESE4 quien dijo cada rector considera importante sus instrumentos sin mirar los demás:

*“... así como hay una jerarquía normativa, por decirlo de alguna manera, o de planificación, política nacional, modelo y luego la parte instrumental, de acuerdo, rectoría, ROF y todo lo demás, también hay una jerarquía instrumental; la jerarquía instrumental nos dice que aquellas herramientas que tienen que ver con lo cotidiano, abastecimiento, insumos, mantenimiento, equipamiento, construcción, protocolos de trabajo, formación de recursos humanos, financiamiento, se tienen que subordinar a un planeamiento ordenado, quiere decir que teniendo clara la política, claro el modelo y claro los instrumentos, tiene que haber en el marco de los instrumentos, planes.”*

El primer objetivo específico: Identificar los elementos en el diseño de planes que expliquen su ejecución, tiene una categoría: Formulación de Planes Estratégicos. Respecto a la articulación de planes el entrevistado ESE1 mencionó que debe ser con metodología sencilla, la metodología se explica mediante la cadena de planes descritos por el ente rector (CEPLAN 2017, CEPLAN 2018a). Esta articulación debe ser trazable para que permita la implementación. El principal plan, el PEDN, es el orientador de las políticas y esto apunta al desarrollo socio económico en beneficio de la población. Considerando además que los planes no deben ser voluminosos, deben ser sencillos, claros. Con pocos indicadores porque si no el SyE se vuelve inmanejable y esto afectaría si no se tiene la capacidad para medir cada indicador.

El plan debe ser integrador, con participación de los respectivos actores, según el tipo de plan quienes en la ejecución deben velar por los resultados que se obtengan. Así mismo, el plan debe ser sencillo, práctico. Si bien la formulación es todo un proceso, como documento final debe ser entendible para todo ciudadano.

Los procesos de planeamiento carecen de recursos humanos preparados, no sólo en la oficina de planeamiento, también en las demás áreas, poco conocen de la metodología de formular planes.

Los instrumentos deben estar bajo modelos y procesos, lo explicó el entrevistado ESE4, y además se debe respetar la jerarquía de los instrumentos no sólo dentro de la cadena de planes, también entre políticas y planes, respetando la autonomía y funciones de los niveles de gobierno. La política nacional tiene mandato sobre un territorio, por tanto, siendo el Perú un país unitario, la política debe ser tomada en los instrumentos en el territorio y en sus planes que correspondan. Otro punto que opinaron los entrevistados es que se debe tener procesos en simultáneo, quiere decir la articulación de planes debe significar que el plan de nivel superior debe dar cobertura y estar actualizado en sus demás planes, y que en el territorio todos apunten a una misma etapa alcanzando metas con carácter nacional.

El entrevistado ESE2 manifestó que los planes deben ser hilos conductores en la gestión pública. Porque estos se formulan para generar cambio. Algo que no se nota con los servidores públicos, funcionarios y alta dirección, el compromiso de cumplir lo planificado, en tiempo de ejecución prima el trabajo diario sin mirar las metas planificadas. Por ello el entrevistado ESE3 explicó el usar los modelos “**top-down**” (categoría emergente) o su equivalente de “arriba-abajo”, no sólo para la formulación de políticas y planes, también para su ejecución. Lo inverso también se da, al que la entrevistada ESE1 denominó triangulación inversa, conocido como bottom-up, de abajo-arriba, que ayuda a entender la unidad territorial a resolver el problema y desde donde se inicia la implementación, enmarcado en el modelo de cadena de resultados, es la entrega de productos que atiendan la necesidad de la población. Esto permite reflexionar sobre el uso adecuado de los modelos y procesos, porque los entrevistado ESE3 y ESE4 precisaron que primero se debe tener un marco general bien definido, con procesos claros, luego con grandes lineamientos mediante las políticas se elaboran los planes. Se debe evitar el exceso de instrumentos, desde la misma característica de planeamiento en el país se tiene diversos planes, pero finalmente el que los implementa es el POI. Estos macro procesos, deben tener definido los niveles para la parte operativa, estratégica y de toma de decisión, apoyados en sistemas de soporte para alcanzar la provisión de servicios.

Para la formulación de planes, lo mencionaron los 4 entrevistados, si bien el planeamiento se está fortaleciendo aún hay débil articulación con los sistemas administrativos de presupuesto, inversiones y abastecimiento. El entrevistado ESE4 refirió



que se debe respetar la jerarquía de los instrumentos, sin dejar de lado su función, ni sentir que uno es superior a otro, pero los sistemas administrativos deben articular y tomar la posta de uno a otro. Primero se formula los planes y en base a ello se propone el presupuesto necesario con las respectivas inversiones. Hay que aprender a ser ordenados. La articulación de planeamiento y presupuesto no sólo debe ser entre los entes rectores, también debe ser en las entidades, donde cada área aisladamente cumple sus funciones, cuando juntos deben aportar para atender las necesidades de la población.

Por tanto, no se planifica en función del presupuesto, se planifica en función a lo que se requiere resolver y qué tanto se quiere alcanzar en un período de tiempo, luego se ve el financiamiento para conocer qué exactamente se puede lograr en un año y de qué otra forma se puede financiar que permita contribuir llegando a la población con intervenciones no sólo de calidad, también de cobertura. Igualmente, el entrevistado ESE4 mencionó en el Perú no se da ese mecanismo de “**burocracia técnica**”, porque hay una alta rotación de personal en los diferentes niveles administrativos, en la alta dirección, una muestra es los constantes cambios de ministros, duran menos de 6 meses, ello conlleva a cambios de directores. Y cuando hay demasiados cambios, el modelo que se planteó, los estudios realizados que se plasmaron en la formulación del plan, cambian, afectado por la nueva gestión, quien asume el mando plantea otra forma de gestión. Mencionó que los cambios de deben dar, la mejora continua nos debe asegurar resultados favorables, en el camino vamos corrigiendo, pero cambiar por la alta rotación de personal, no permite avanzar. Por ello, desde el nivel técnico operativo se debe tener una burocracia técnica y que estos transmitan su expertise y conocimiento a la siguiente generación. Una muestra de esta debilidad es en las inversiones.

El segundo objetivo específico: Describir la afectación en los resultados por el incumplimiento de las recomendaciones de mejora identificados en la evaluación de los planes estratégicos, también tiene una categoría: Seguimiento y Evaluación de Planes Estratégicos. Respecto a la ejecución de políticas y planes, en ese proceso no sólo es cumplir con las metas, también se debe mejorar las intervenciones, considerando modificar es sinónimo de mejorar, pero cuando hay muchas modificaciones de las metas a lograr se interpreta como no saber planificar o no se hizo bien, esto crea duda en el planeamiento. Hay poco compromiso de la alta dirección. Debe darse mayor coordinación con los usuarios y cada uno tener claridad de lo que le toca y cada uno contribuir a los cambios planteados en los objetivos.

Los entrevistados ESE2 y ESE3 coincidieron en mencionar que se debe dar importancia a los indicadores, desde su formulación, no plantear muchos indicadores y los que se planteen deben ser medibles y perdurar en el tiempo, asegurar se tenga fuente de datos y definir el responsable. Porque si en la ejecución no se mide, entonces no se puede conocer qué tan cercano se está de cumplir la meta. Si no se mide se pierde confianza, el esfuerzo para lograr resultados puede decaer, el interés puede desaparecer y nuevamente cada quien sigue en su rutina diaria sin mirar a dónde quieren llegar.

El entrevistado ESE3 mencionó que para modificar un plan se debe basar en las prioridades y que estén bien definidos, a lo que el entrevistado ESE2 precisó es tener mayor comunicación, quiere decir, no sólo decisiones de la alta dirección, que estos sean comunicados en los diferentes niveles, porque se generan cambios que se reflejan en presupuesto, y el nivel menor se ve afectado, no tuvo conocimiento, por tanto, no puede cumplir con sus metas, y además significa modificar la parte en la que es responsable. El entrevistado ESE1 sugirió se tenga articulación de los sistemas administrativos a nivel informático, quiere decir estar conectados planeamiento y presupuesto, cualquier cambio en uno, previa autorización se pueda ver reflejado en el otro, es una forma de tener control en el proceso de ejecución y por tanto del SyE.

Es en la implementación de un plan o ejecución, donde se nota la preponderancia de los sistemas administrativos, los 4 entrevistados son claros, en nuestro país prima el presupuesto sobre el planeamiento. El entrevistado ESE4 lo aclaró, son 20 años que se dejó de hacer planeamiento, entonces cuesta tomar conciencia de que sin planeamiento no se tiene rumbo claro de qué es lo que queremos alcanzar.

Otro tema donde también coincidieron todos los entrevistados es en la importancia del seguimiento, si no se mide no se sabe qué estamos alcanzando, por tanto, no se conoce qué mejoras se pueden aplicar. A través del seguimiento se puede explorar las intervenciones que son o no favorables para la población, de qué está sucediendo y cómo se puede corregir. El seguimiento debe ser sencillo, no sólo como un acto de tener información de valor obtenido de la meta, si no, qué se puede hacer para reorientar las intervenciones o qué acción tomar con la alta dirección. Esto permite ejecutar el presupuesto de manera transparente, y esto va a la par con la calidad del gasto público, concepto aplicado en los PPs.

Los resultados del seguimiento deben ser socializados, no para señalar, si no para que en conjunto se pueda mejorar la propuesta. El entrevistado ESE1 refirió es muy importante la intervención de la gestión administrativa, es el soporte para que cada dirección de línea

pueda proveer los servicios. El entrevistado ESE4 hizo hincapié, en el seguimiento aporta mucho el líder porque es quien genera los mecanismos de cambio, nota una ausencia de liderazgo prospectivo. También en el seguimiento se debe aplicar el enfoque territorial que no sólo es una ubicación geográfica, si no, cómo el rector funcional llega a cada territorio y no sobrecargarse con la realidad de cada punto del país, que se tenga capacidad en los gobiernos regionales y locales para brindar el servicio, y ante la ausencia, no se quede en el terreno del gobierno central para resolver el problema. La planificación debe ir al territorio. El entrevistado ESE3 comentó, luego de revisar la información del seguimiento en la entidad se debe preguntar por qué no se ha logrado para luego tomar acción, siendo muy importante fortalecer las capacidades de los diferentes intervinientes como los asistenciales, administrativos, diversos profesionales.

Con el seguimiento se sabe cómo va el logro de metas, con la evaluación se tiene mayor análisis para tomar acción, si no se logró el resultado esperado, analizar qué pasó, qué faltó para lograrlo, ¿es un tema financiero? ¿se deben mejorar los procesos? ¿el personal debe tener capacitación permanente? ¿hay poca comunicación? ¿la alta dirección reorienta su política sin tomar en cuenta el plan? Además, permite conocer las buenas prácticas que pueden tomarse en cuenta en otras direcciones o aplicar en otras entidades, como el caso del **Pago por Resultados**, que mencionó el entrevistado ESE2, mecanismo que aplican en el Reino Unido para la venta de medicamentos con resultado efectivo en el paciente y con garantía de uso del producto hasta por 4 años, si el paciente mejora o es curado, eso es la condición para pagar al proveedor.

Como ejemplo de buenas prácticas se tiene que la política es de todos y no sólo del Sector, en ello MINSA está trabajando para asegurar que el mecanismo de intervención siga el mismo protocolo en cada territorio con la debida particularidad que se tenga. Así como lo comentó el entrevistado ESE3, el entrevistado ESE4 también recaló la aplicación de la burocracia técnica.

Para la ejecución de un plan, uno de los problemas que se presenta es la poca difusión de lo que se ha elaborado y de lo que se quiere alcanzar, el entrevistado ESE4 mencionó se debe tener un programa de difusión al usuario interno. Similar mencionó el entrevistado ESE3, quien indicó muy poco se conoce de los planes vigentes. El entrevistado ESE1 adicionó que el usuario debe ser sensibilizado y capacitado, además de los responsables de los sistemas administrativos, quienes deben orientar su ejecución en armonía y en cumplimiento del planeamiento. Otro factor es respecto al cumplimiento de metas, el

entrevistado ESE2 indicó uno de los motivos es haberse planteado metas inalcanzables, el entrevistado ESE1 opinó que a nivel POI las metas lo plantea el mismo usuario, quien debe tener conciencia de lo que pretende alcanzar en un año.

En el caso del sector salud, los factores externos que pueden influenciar en el logro de la meta es la atención que dan las clínicas privadas, quienes en un proceso de marketing pueden capturar a pacientes que opten por sus servicios. Otro factor es el uso del presupuesto para fines inherentes a lo programado, o que el presupuesto se haya asignado no para lo que inicialmente se tenía programado. Ante ello el entrevistado ESE3 propuso que el ente rector de planeamiento monitoree los avances de las entidades, no sólo que se registre avances de los planes, que también acompañe a las entidades. El entrevistado ESE4 ahondó más en el tema, y recordó la situación actual del país, la corrupción afecta en la ejecución de las entidades.

En la evaluación se presentan recomendaciones, en la práctica sólo terminan en un documento que pocos o nadie lee. Es una de las debilidades que se tiene en la gestión pública, cuánto de lo que se recomienda pasan por un plan de acción que permita su implementación y que se monitoree alcanzando la mejora deseada. Lo que sugirieron todos los entrevistados es que las recomendaciones deben ser coherentes, precisas, aplicables, realistas, realizables, y que además se tenga un espacio de discusión como lo indicó el entrevistado ESE3.

Para mejorar el diseño del plan estratégico se debe considerar el análisis prospectivo donde se vean los riesgos y oportunidades que pueden influenciar en un período de tiempo al país, mirando el contexto internacional. El entrevistado ESE3 explicó que las evaluaciones deben tomarse en cuenta para la actualización de un plan.

Para cumplir las recomendaciones el entrevistado ESE1 resaltó la intervención del jefe, si no es parte de los cambios, es poco probable que el personal operativo apoye en cumplirlas. Por tanto, se debe evaluar la gestión del jefe. El entrevistado ESE3 dió un mayor alcance cuando estas recomendaciones están a nivel Sectorial, que esto se discuta en el Consejo de Ministros. En opinión del entrevistado ESE4 se debe homogenizar los instrumentos porque con los PPs también se tiene una matriz de compromisos que se expone ante el Congreso de la República, entonces se debe tener un tablero de mandos para conocer el cumplimiento de las recomendaciones. Cerró su comentario indicando el estado debe contar con un único formato, porque actualmente planeamiento hace seguimiento bajo ciertas pautas, similar lo hace presupuesto, si estas en un Gobierno Regional, también persigue lo mismo, el rector funcional también solicita lo propio de su sector, pero quien reporta, el usuario, que en

muchos casos es el personal asistencial, se la pasa preparando información diversa, que es la misma, pero ante varios formatos, adecúa la información para cumplir con cada uno, el usuario es sobrecargado de formatos y más formatos, en esencia reporta lo mismo.

#### IV. Discusión

Para este estudio se plantearon 2 objetivos específicos, cada uno tiene relación con una categoría. Siendo el objetivo general identificar los factores por las que no se implementan las recomendaciones o no se realiza el seguimiento y evaluación de los planes estratégicos.

El primer **objetivo específico**: Identificar los elementos en el diseño de planes que expliquen su ejecución, tiene una categoría: **Formulación de Planes Estratégicos**. En la Figura 2 se representa la red semántica que representa elementos para la operativización de los planes.

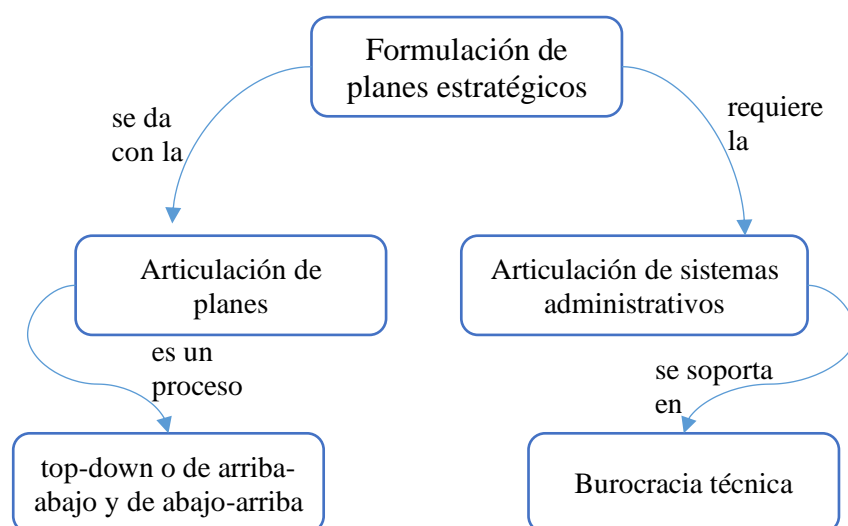


Figura 2. Formulación de planes estratégicos

Para la formulación de planes se dan dos características, una interna y otra externa, la primera es la articulación entre planes, del cual el entrevistado ESE1 mencionó que esta debe ser con metodología sencilla, esto concuerda con lo que estableció CEPLAN (2018a), considero además de ser sencilla, debe ser causal, quiere decir un plan debe influir sobre otro, de no serlo sólo sería declarativo, esta causalidad en lo posible debe ser con evidencia. Esta articulación debe ser trazable para que permita la implementación y además implica la participación de diversos actores o interesados en el diseño del plan (Stack et al., 2018). Como en cada país, se tiene un plan de desarrollo nacional, que en el nuestro es el PEDN, es el orientador de las políticas y demás planes, se diseña a largo plazo buscando el desarrollo socio económico en beneficio de la población, concuerda con el entrevistado ESE3 quien mencionó que las políticas de Estado y el PEDN son referentes para otros planes, de ello coincido con el entrevistado ESE3 que la formulación del planeamiento debe considerar el modelo “**top-down**” (de **arriba-abajo**), categoría emergente, que es válido por que la

metodología así lo plantea cuando se aplica la cadena de planes (CEPLAN, 2017). Se debe rescatar la opinión del entrevistado ESE2 que el modelo top-down no debe ser engorroso cuando se diseñan los planes. Los autores Breuer et al. (2016) aplicaron la ToC para el diseño de los planes, sosteniendo la multicausalidad entre planes, esto no se desarrolla en el Perú, porque se usa el concepto de cadena de resultados o cadena de valor público, es la base conceptual que se plasma en la metodología de CEPLAN (CEPLAN, 2018a; CEPLAN, 2018b). En cierto modo el entrevistado ESE3 coincidió con esta base conceptual, pero el entrevistado ESE4 ahondó más, quien mencionó se debe tener definidos los modelos y macro procesos para sobre ello formular la política, luego se formulan los planes, por ello Santa María (2018) habló de tener bases conceptuales para establecer los objetivos. Uno de los conceptos base es lo que mencionaron Peñaloza et al. (2017) sobre el marco lógico que se aplica en los PPs, con este concepto se plantea la solución a una situación problemática; en planeamiento se usa otro tipo de herramienta respecto al de presupuesto, pero ambos parten de la cadena de resultados. Para resolver una necesidad de la población se usan herramientas diferentes, donde el servidor público para hacer lo mismo, se tiene que adecuar a lo que norme cada rector, del cual identificó Franco (2016) ahondando en la problemática de la gestión estratégica, porque en el país hay limitaciones, por no tener concepción clara de las organizaciones públicas y más complicado cuando intervienen diferentes actores. Ante esta situación los planes no resultan en lo que la población quiere (Martín, 2016).

El entrevistado ESE4 refirió no sólo enfocarse a planes de corto plazo como el POI, lo mencionó porque desde el 2016 CEPLAN optó por enfocarse en la implementación de este tipo de planes. Está pendiente dar solidez al planeamiento, en los diferentes planes, como lo precisaron Olmedo et al. (2015), por ejemplo, no se tiene metodología para la elaboración de PESEM, PDRC, PDLC; por tanto, las entidades no tienen instrumento para formular sus planes.

Otro de los factores que se da en el planeamiento en nuestro país es la ausencia de articulación de planeamiento con los sistemas administrativos, sobre todo con presupuesto, en esto coinciden los 4 entrevistados. Peñaherrera (2017) también lo mencionó, la planificación no está vinculada al presupuesto; indirectamente lo refirieron Peñaloza et al. (2017), hicieron su estudio en los PPs, que tiene una metodología propia y no se vincula con el planeamiento, incluso, esto surgió ante la ausencia del planeamiento por 22 años, un plan sin presupuesto no es plan, pero un presupuesto sin plan, es un gasto a la deriva. Y de ello coincidieron Cavero et al. (2017), luego de revisar 3 PPs precisaron que su implementación

no genera impacto. Los entes rectores deben reunirse para trabajar la articulación de los sistemas administrativos, si no, el planeamiento en el país no tendrá ningún efecto en el desarrollo socio-económico y los problemas serán resueltos como gota de agua, sin atacar el fondo, ese cambio estructural que se requiere a largo plazo, no estamos construyendo país, no lo estamos preparando para las siguientes generaciones. El entrevistado ESE4 refirió que se debe respetar la jerarquía de los instrumentos, sin dejar de lado su función, ni sentir que uno es superior a otro, pero los sistemas administrativos deben articular y tomar la posta de uno a otro.

Es importante en el Estado se cuente con la **burocracia técnica**, que es una categoría emergente, importante aporte del entrevistado ESE4, los servidores públicos y funcionarios deben hacer línea de carrera en la gestión pública, se debe disminuir la alta rotación de personal, constantemente tienen que ser capacitados. Si no se tiene equipos preparados y que permanezcan en la gestión, es probable se deje de hacer o no se cumpla con lo planificado. Esfahani et al. (2018) coincidieron con los entrevistados ESE2 y ESE4, porque se presta poca atención a los planes y su implementación, por tanto, hace falta de un modelo integral para el diseño y para la implementación, a esto sumarle la opinión de Otayza et al. (2019), que además se tenga un plan de difusión, no se gana sólo con diseñar, también se debe dar a conocer y sensibilizar, sobre todo a los que tienen responsabilidad de ejecución y de lograr resultados. La entrevistada ESE1 también coincidió con este punto, al no haber sensibilización de los directores, no se cumple con lo estipulado en los planes. Se evidencia en nuestro país aún estamos precarios en el planeamiento, estar en el nivel de Colombia nos tomará por lo menos de 10 a 15 años.

El **segundo objetivo** específico es describir la afectación en los resultados por el incumplimiento de las recomendaciones de mejora identificados en la evaluación de los planes estratégicos, cuya red semántica se muestra en la Figura 3. También está vinculado a la categoría: **Seguimiento y Evaluación de Planes Estratégicos**.

El éxito de un buen diseño del plan está en su implementación, para saber el rumbo que está siguiendo es necesario hacer el SyE, de ello coincidieron con Olmedo et al. (2015), debe existir un mecanismo de autoevaluación aplicable para la mejora continua. Los entrevistados ESE2 y ESE3 consideraron muy importante el uso de los indicadores, de acuerdo a lo avanzado se va mejorando, mencionaron en el aprendizaje es válido modificar el instrumento, si es en POI se puede dar en el proceso de su ejecución. Para los demás planes es esperar culmine el año y luego del registro del valor obtenido se podrá saber cuánto se



está cumpliendo. Ahora esperar un año es crítico si el gasto público es representativo, requiere implementación efectiva, coincidiendo con Maina y Njagi (2019). Si desde la ejecución está fallando, surgirán recomendaciones luego de la evaluación, ¿qué tanto se cumplirá?

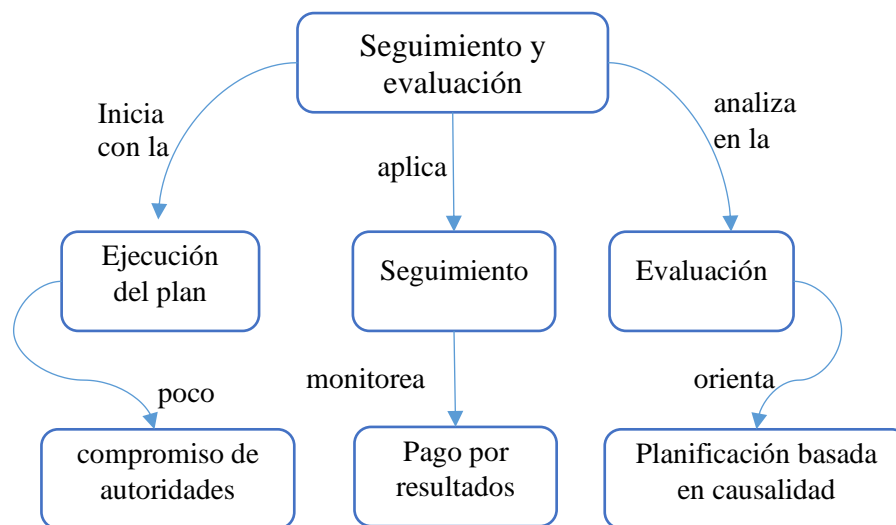


Figura 3. Seguimiento y Evaluación de Planes Estratégicos

En la ejecución poco se da que el presupuesto se gaste siguiendo lo planificado, coincidieron con los 4 entrevistados, también explicado por Peñaherrera (2017), el plan no está vinculado con el presupuesto, prevalece el presupuesto. Petrer (2016) también concordó esta prevalencia porque el gasto en salud se ha incrementado, pero no se ven resultados, esto es un reflejo del dominio del presupuesto, no hay compromiso de las autoridades, ejecutan sin mirar el plan. Los planes deben elaborarse y si corresponde, modificarse, en base a prioridades, concordando con el entrevistado ESE3, recordó el sector salud es muy sensible porque brinda atención directa a los pacientes, quienes esperan recibir un buen servicio. Además de elaborar, debe comunicarse, difundir para sensibilizar a jefes y operadores, igual como lo dice el entrevistado ESE2, debe evitarse que los directores definan cambios, el personal bajo su mando debe tener conocimiento. Cañizares (2017) además de coincidir demuestra que el presupuesto se ha incrementado, pero no se ve reducción de brechas de cobertura, de calidad, de capacidades de los recursos humanos.

Sobre el seguimiento, coincide con Sellera et al. (2019), se debe tener proceso continuo del SyE, esto lo permite la medición, es necesario tener una metodología clara y sencilla. Lo mencionaron los 4 entrevistados y similar lo dijeron Camara et al. (2019) es importante el SyE y que se debe asignar el recurso necesario para que los planes se cumplan. Al respecto los 4 entrevistados coincidieron, medir los avances permite alertar el rumbo que se está

siguiendo. Velásquez y Rivera (2017) también concordaron, por ello aplica las encuestas por ser muy importante para la evaluación, brinda información de los resultados.

Sobre la evaluación los entrevistados también concordaron además de analizar los resultados darlos a conocer, sin evaluación no se puede saber los efectos de implementar las intervenciones, coincidiendo con Tuangratananon et al. (2018), para asegurar resultados se requiere mayor financiamiento, fortalecer capacidades. De ello también coincidió Gutierrez (2017) al mencionar la importancia de la evaluación para conocer los resultados de los PPs. El entrevistado ESE4 lo aclaró, son 20 años que se dejó de hacer planeamiento, entonces cuesta tomar conciencia de que sin planificación no se tiene rumbo claro de qué es lo que queremos alcanzar, por tanto, es complicado que los operadores apliquen el SyE. En nuestro país aún estamos incipientes en la cultura del SyE. Falta mayor compromiso desde la alta dirección, hay poco interés en saber cómo se está avanzando.

Un plan no sólo se ejecuta con la parte del Estado, si está a nivel de PESEM, PDRC o PDLC se tiene otros actores, que deben estar alineados y contribuir a la ejecución del mismo, el plan debe ser sostenible, se concordó con Yourkavitch et al. (2019), para que se logre resultados se requiere el compromiso de operadores, asistencialistas, directores de los diferentes centros de producción y áreas de soporte, se debe contar con los bienes y servicios para proveer los productos a la población, quiere decir, la institución debe estar fortalecida y con las capacidades necesarias para que puedan dar el apoyo a las unidades de línea, se debe tener capacidad de atención de supervisión, personal entrenado en el monitoreo, se debe contar con una herramienta para sistematizar la información, porque de ello adolecen las instituciones. Por ello Ubarana, Cruz y Vitorino (2019) aseveraron que el SyE se debe institucionalizar y fortalecer a los operadores. En esto coincidieron todos los entrevistados, el seguimiento es muy importante, si no se mide no se puede gestionar, no se puede mejorar, no se puede alertar sobre los problemas que se dan en el Sector.

El entrevistado ESE4 recordó desde que se desactivó la rectoría de planeamiento tuvo un alto costo, se dejó de hacer planes, entonces desapareció lo que es el SyE. Ante ello el entrevistado ESE1 recordó que el planeamiento debe ser con equipo especializado, porque nota no todos los participantes conocen la metodología, entonces se hace más complicado si no tienen claro lo que deben proponer, sin tener objetivos claros, sin conocer a dónde apunta el sector. El entrevistado ESE2 mencionó se debe aplicar la prospectiva y que se cumplan cada una de las etapas del plan. Similar a los entrevistados coincidieron Yourkavitch et al. (2019), hay una falta de liderazgo político, esto influye en la ejecución de los planes,

consideran exista mayor compromiso de las comunidades. Por tanto, concuerdo con Kananura et al. (2017) cuando mencionaron que la evaluación debe ser participativa. Según el tipo de plan la participación puede ser interna, cuando el plan es de corto plazo, y externa, cuando el plan es de mediano o largo plazo, porque participan otros actores que no necesariamente son gobierno, está la sociedad civil, la academia, los grupos empresariales, etc.

Al país le va a costar mucho retomar las sendas del planeamiento, se empezó en 1962 casi a la par de Colombia, que nos lleva ventaja, cuentan con metodología de SyE, con más de 15 años de experiencia. En nuestro país esa ruptura en 1992 nos está costando. En las entidades del estado prima el pensamiento presupuestal, les es complicado aplicar el pensamiento estratégico, los gestores se han vuelto corto placistas. Hay un doble esfuerzo para cambiar la gestión pública y reorientarlo con planes prácticos, intervenciones efectivas, optimizando procesos. Esto lo respaldaron Henríquez et al. (2017) quienes mencionaron la evaluación debe tener un proceso riguroso para tomar decisiones y reducir brechas. La alta dirección debe ser parte de este proceso. Los 4 entrevistados mencionaron el poco compromiso de los jefes no permite detectar donde se puede corregir el problema, el SyE debe ser como el mantenimiento preventivo, anticipar el incumplimiento. Que se reconozca buenas prácticas y estas replicarlas a otras áreas, además de ser motivador, la población sería la más beneficiada. Cuánto de las buenas prácticas son sostenibles. Cuando surgió los PPs, se hizo todo un despliegue con resultados alentadores, luego se ha ido perdiendo todo ese esfuerzo, cambiando la gestión y buenas prácticas. Cuando una herramienta no se mejora, y peor se deja de lado, se pierde años de experiencia, porque luego surgen nuevas metodologías que ingresan como piloto, sin tener evidencia que den resultados, esto es un alto costo para el país. El entrevistado ESE3 se preguntó, qué acción se toma si no se alcanza la meta, mayor comunicación y preparar al personal. El entrevistado ESE1 indicó se debe especializar al personal responsable de cada unidad orgánica, también mencionó que se deben sincerar las estadísticas, evitar el doble esfuerzo de registrar información. El entrevistado ESE3 recordó que la política es de todos, no solo para algunos. Se necesita un cambio, el gobierno central debe apostar por el planeamiento y que prime en el Estado, no sólo para elaborar el documento y aprobar. Cuántos de los que trabajan en el Estado conocen las actividades a desarrollar según su POI, los productos a entregar y objetivos a alcanzar según su PEI.

El entrevistado ESE2, producto de las buenas prácticas identificadas luego de la evaluación, sugirió aplicar el **pago por resultados**, es una forma de financiamiento efectiva,

que beneficia al paciente. Las buenas prácticas deben difundirse y adecuarse en el territorio donde se pueda implementar. Se coincidió con Bao et al. (2015), el SyE fortalece la rendición de cuentas. De ello surge un tema, qué pasa cuando una autoridad electa por el voto popular no cumple con su plan u hoja de ruta, nada, termina su gestión y se retira y si tiene la oportunidad de volver a postular hay la probabilidad que vuelva a ser elegido. Los 4 entrevistados mencionaron que debe existir sanciones durante su gestión, si bien ser punitivo no resolverá todo, pero quien asume responsabilidad debe saber a lo que se atiene. Como servidores públicos nos valemos por la atención que demos a la población.

Hay mayor práctica de SyE en los programas, coincidiendo con Guyadeen y Seasons (2018), se debe fortalecer lo mismo en el planeamiento con la participación de los directores y operativos. Asimismo, coincidiendo con Velásquez (2018), la evidencia debe ser parte del diseño de planes, luego de tener un proceso de SyE, se determina que la investigación científica puede contribuir para formular intervenciones. Similar lo mencionaron Gutierrez et al. (2016) y Pretell (2017), lo cual refuerza lo propuesto por el entrevistado ESE1 sobre la **planificación basado en causalidad**, siendo la piedra angular la evidencia, con esto se puede asegurar resultado favorable en la implementación de los planes. La planificación basada en causalidad también está relacionada con la ToC, sólo que esta es multicausalidad, y también con el marco lógico pero que esta es lineal. Aun así, cada uno se aplica de acuerdo al plan que se deba elaborar, donde la causalidad está más ligada al corto y mediano plazo. En planes tipo PESEM, PDRC o PDLC se usa otra herramienta como el análisis estructurado, por mencionar un ejemplo. La ventaja de la planificación basada en causalidad es que tiene relación directa con las intervenciones que el Estado debe ejecutar, por tanto, es útil incorporar las evidencias que se hayan identificado de manera cuantitativa o cualitativamente. Keita et al. (2019) y Peñaloza (2017) concordaron, sobre la importancia de la evaluación y que estas puedan aplicarse para las recomendaciones y se firmen compromisos que implementen las mejoras.

Coincidiendo con Mendiburu y Mendiburu (2016), a través del SyE se pueden incorporar mejoras previo a la etapa de inversión. El entrevistado ESE1 indicó que la evaluación es de campo, de esa forma se puede conocer a mayor detalle los factores o limitaciones para alcanzar la meta.

## V. Conclusiones

**Primero:** La articulación de planes es necesario cuando éstos se elaboren en el nivel que corresponda, siendo muy importante considerar el modelo “top-down” y “bottom-up”, arriba-abajo y abajo-arriba respectivamente. Esto se puede notar cuando se aplica la cadena de resultados. Lo que falta desarrollar es la causalidad para la elaboración de planes en el nivel que corresponda, basado en evidencias. La articulación de los sistemas administrativos es un elemento que no se está dando, no hay articulación de planeamiento con presupuesto, inversiones ni abastecimiento. Incluso el presupuesto es determinante en la gestión pública, y no mira el planeamiento.

**Segundo:** Las entidades muy poco realizan la evaluación de los planes, se ha demostrado en el país no hay práctica del SyE, es un reto del ente rector fortalecer el planeamiento que aseguren resultados. En el período 2018 no todas las entidades han logrado la evaluación de su plan, un factor es porque la metodología salió a noviembre del 2018, sólo para el planeamiento institucional. Entonces no se tiene evidencia si las recomendaciones se están aplicando o si son tomadas en cuenta en la actualización del plan o si hay alguna acción inmediata que permita su corrección. Son pocos los jefes, directores en aplicar el SyE. No hay interés para la ejecución del plan, ni para hacer el SyE. Influye la alta rotación de personal que debilita la ejecución de las políticas y planes. Hay ausencia de personal calificado.

## VI. Recomendaciones

**Primero:** Coordinación entre los rectores de planeamiento, presupuesto, inversiones y abastecimiento para lograr la articulación de los sistemas administrativos, de lo siguiente:

- **Articulación normativa:** Que los instrumentos normativos como directiva, instructivo, lineamientos, guías, etc. contengan información de procedimientos y plazos de modo que tome en cuenta la información del otro sistema administrativo. Por ejemplo: en planeamiento se elabora el PEI, que la programación de inversiones lo tome en cuenta, luego el POI que incluya las inversiones registradas en la programación; para valorizar el POI se usa el cuadro de necesidades trabajando en conjunto con abastecimiento y que la programación presupuestal tome como base el POI.
- **Articulación informática:** Que los aplicativos de cada sistema administrativo tenga una opción de interfase que permita recibir y enviar información al otro sistema administrativo, para disminuir duplicidad de esfuerzo al usuario y para dar consistencia a la información.
- **Articulación gerencial:** De manera externa e interna. Externa, que los rectores se reúnan para resolver situaciones no contempladas y dar el mismo mensaje a las entidades. Interna, que las oficinas en cada entidad también tengan coordinaciones y realizar trabajo único, donde uno pasa la posta al otro.

**Segundo:** El ente rector de planeamiento debe elaborar documentos normativos para el SyE de PESEM, PDRC, PDLC, fortalecer del PEI y POI. También metodología para aplicar las recomendaciones identificadas en la evaluación. Tener mecanismo de difusión y sobre todo capacitar al personal, reducir la alta rotación. La alta dirección tener mayor compromiso en el diseño y ejecución de los planes.

## **VII. Propuesta**

### **7.1. Descripción**

Esta propuesta está orientada a elaborar un documento metodológico para aplicar las recomendaciones del SyE. Consiste en identificar los actores responsables del compromiso, incorporación de la acción o mejora en la actualización del plan o de manera inmediata realizar la acción, contar con un comité que monitoree el cumplimiento de la acción, donde la alta dirección se comprometa y de facilidades para que se cumpla la acción. Este documento metodológico debe ser aprobado por el sector salud y mejor con el visto del rector.

### **7.2. Ventajas y desventajas**

Ventajas:

- a. Permite ordenar a las entidades desde el SyE, porque al revisar las evaluaciones cada uno tiene un formato propio y contenido que no se detecta las buenas prácticas o factores que limitaron el logro de los resultados.
- b. Generar mayor compromiso de las autoridades y personal operativo para el cumplimiento de los planes, para aplicar la mejora continua prontamente y no esperar el resultado de la evaluación para decidir. Quiere decir antes de aplicar la propuesta ya se estaría resolviendo el problema. Esto es una alerta.
- c. Se tendría un documento metodológico que permita aplicar las recomendaciones con la participación de cada actor y que ejecute inmediatamente, donde la alternativa de solución debe basarse en evidencias, ser práctica, sin generar alto costo. Por ello es importante contar con el compromiso de cada actor.

Desventajas:

- a. Que las autoridades del sector salud no tomen en cuenta la propuesta y esté supeditada a la disposición del ente rector.
- b. Seguir sin dar importancia a su contenido, continuando con la modificación de un plan sin analizar los resultados, sin tomar en cuenta experiencias que acabaron en logros.

### **7.3. Justificación y explicación de la propuesta**

La propuesta se justifica porque en el país no se cuenta con metodología detallada para realizar el SyE de PESEM, PDRC y PDLC, sólo se tiene de políticas nacionales y de planeamiento institucional, pero no tiene contenido metodológico ex-post de la evaluación. Las entidades sólo se limitan a elaborar la evaluación y en algunos casos a publicarlo, pero

no se toma en cuenta para retroalimentar los planes o mejorar los procesos. Cada entidad actúa de acuerdo a sus posibilidades, siempre que tenga el compromiso de los jefes.

Con esta propuesta se busca sensibilizar a los gestores públicos para anticipar su actuar y cumplimiento de los planes y no llegar al final de un período para recién saber qué pasó, que desde ya ha generado gasto innecesario, esfuerzo sin resultado y población insatisfecha.

#### **7.4. Planteamiento de actividades y recursos necesarios**

Se debe realizar las siguientes actividades:

a. Elaboración de la metodología

Un grupo de trabajo formado por especialistas en SyE y en formulación de planes para plasmar en un documento cómo debe darse la intervención ex-post. Donde se defina qué actores deben participar, qué actividades deben realizar, cuál sería el mecanismo de elegir la alternativa de solución, cómo identificar evidencias para mejorar las intervenciones, cómo conseguir el financiamiento o priorización del gasto público en base a las prioridades establecidas en la entidad.

Recursos necesarios: Contar con la disposición de 3 personas que tengan el aval de sus jefes para dedicarse a elaborar el documento y tener reuniones con diferentes actores.

Financieramente no le generará gasto adicional a la entidad.

b. Revisión de la metodología

Luego que el equipo elabora la metodología, esta debe ser previamente validada por las direcciones de línea para ver su factibilidad, luego de ello elevarlo a su jefatura y contar con el visto de asesoría jurídica. La aprobación debe llegar a nivel del titular de la entidad, incluso con resolución firmado por el ministro. Fortalecería el instrumento si cuenta con opinión favorable de CEPLAN.

c. Aprobación de la metodología y difusión

Emitir acto resolutivo y ser publicado en la web de las entidades adscritas al sector.

#### **7.5. Cronograma de actividades**

Tabla 2

*Cronograma de actividades*

Actividad / Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Elaboración de la metodología	X		
Revisión de la metodología		X	
Aprobación de la metodología y difusión			X

#### **7.6. Evaluación y control**

El jefe de los especialistas pondrá los plazos para elaborar el documento y hará seguimiento ante sus superiores para que puedan aprobar el documento y se difunda.



## Referencias

- Acuña, R., Huaita, F., & Mesinas, J. (2012). En camino de un presupuesto por resultados (PpR): Una nota sobre los avances recientes en la programación presupuestaria. Recuperado de <http://bit.ly/2QGPrCm>
- Amador, F. (2017). Desarrollo humano inclusivo y sostenible: objetivos, problemas, conceptos entornos y enfoques. Reflexiones para la construcción de políticas y aplicación de instrumentos. *Revista de Fomento Social* 72/3-4 (2017), 394–406. Recuperado de <https://www.revistadefomentosocial.es/rfs/article/download/1447/93>
- Appleby, J., Harrison, T., Hawkins, L., & Dixon A. (2012). Payment by Results. How can payment systems help to deliver better care? Recuperado de [https://www.kingsfund.org.uk/sites/default/files/field/field\\_publication\\_file/payment-by-results-the-kings-fund-nov-2012.pdf](https://www.kingsfund.org.uk/sites/default/files/field/field_publication_file/payment-by-results-the-kings-fund-nov-2012.pdf)
- Banco Interamericano de Desarrollo (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3575/357533693007>
- Bao, J, Rodriguez, DC, Paina, L, Ozawa, S., & Bennett, S. (2015). Monitoring and evaluating the transition of large-scale programs in global health. *Glob Health Sci Pract.* 2015;3(4):591-605. doi: 10.9745/GHSP-D-15-00221
- Breuer, E., De Silva, M., Shidaye, R., Petersen, I., Nakku, J., Jordans, M., Fekadu, A., & Lund, C. (2016). Planning and evaluating mental health services in low- and middle-income countries using theory of change. *British Journal of Psychiatry*, 208(S56), S55-S62. doi:10.1192/bjp.bp.114.153841
- Camara, N., Mghamba, J., Mmbaga, V., Saguti, G., Kandel, N., Subia, L., & Kambia, M. (2019). *Gaining knowledge on the concept of monitoring and evaluation for effective implementation of the International Health Regulations (2005) in the United Republic of Tanzania*. World Health Organization: Weekly epidemiological record. Special Issue, 2019, 94, vii–ix. Recuperado de: <http://bit.ly/2Qrrwbm>
- Cañizares, W. (2017). Evolución del sistema de salud de Perú: buenas prácticas y desafíos en su construcción. Década 2005-2014. *Anales de la Facultad de Medicina*, 78(4), 445-451. doi: 10.15381/anales.v78i4.14269
- Cavero, D., Cruzado de la Vega, V., & Cuadra, G. (2017). Los efectos de los programas sociales en la salud de la población en condición de pobreza: evidencias a partir de las evaluaciones de impacto del presupuesto por resultados a programas sociales en

- Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 34(3), 528-537.  
doi: 10.17843/rpmesp.2017.343.3063
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2017). Directiva para la Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. Recuperado de <http://bit.ly/2MZyrGi>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2018a). Guía para el Planeamiento Institucional. Recuperado de <http://bit.ly/37HJ9Jp>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2018b). Guía de Políticas Nacionales. Recuperado de <http://bit.ly/2Qp0Esq>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2018c). Comunicado 004-2018-CEPLAN. Recuperado de <http://bit.ly/36N3ahE>
- Constantinou, C. S., Georgiou, M., & Perdikogianni, M. (2017). A comparative method for themes saturation (CoMeTS) in qualitative interviews. *Qualitative Research*, 17(5), 571–588. doi: 10.1177/1468794116686650
- Esfahani, P., Mosadeghrad, A. M., & Akbarisari, A. (2018). The success of strategic planning in health care organizations of Iran. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 31 No. 6, pp. 563-574. doi: 10.1108/IJHCQA-08-2017-0145
- Espín, J. (2018). Acuerdos innovadores de financiación de medicamentos basados en el pago por resultado: análisis descriptivo y buenas prácticas para su implementación en Ecuador. *Revista de la Facultad de Ciencias Médicas (Quito)*, 2018; 43 (1):164-171. doi: 10.29166/ciencias\_medicas.v43i1.1465
- Fernández, N. (2019). Agencias estatales, política y burocracia técnica: el Ministerio de Obras Públicas de la Provincia de Buenos Aires, 1917-1943. *Estudios Sociales del Estado*. 2019;5(10): 168-208. Recuperado de <http://estudiossocialesdelestado.org/index.php/ese/article/view/193/152>
- Flick, U. (2011). *Las entrevistas en Investigación Cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Franco, F. (2016). Limitaciones del enfoque de gestión estratégica en el sector público. 360: *Revista De Ciencias De La Gestión*, 1(1), 88-115. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14871>
- González, J. (2018). Uso de la información de seguimiento y evaluación (SyE) de políticas públicas para la toma de decisiones: Un enfoque desde la teoría de juegos. *Gestión y Política Pública*, 27(1), 39–77. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=131440662&lang=es&site=ehost-live>

- González, S., & Acosta, P. (2018). Coordinating to Deliver: Lessons Learned from the Colombian Government's Delivery Unit. doi: 10.18235/0001198
- Gutierrez, A. (2017). La evaluación de programas e intervenciones sanitarias en el marco de los programas presupuestales de salud. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*. 2017;34(3):363-4. doi: 10.17843/rpmesp.2017.343.3139
- Gutierrez, E. L., Piazza, M., Gutierrez, A., Hajar, G., Carmona, G., Caballero, P., ... & Gozzer, E. (2016). Uso de la evidencia en políticas y programas de salud aportes del Instituto Nacional de Salud. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*. 2016;33(3):580-4. doi: 10.17843/rpmesp.2016.333.2308
- Guyadeen, D., & Seasons, M. (2018). Evaluation Theory and Practice: Comparing Program Evaluation and Evaluation in Planning. *Journal of Planning Education and Research*, vol 38(1), 98–110. doi: 10.1177/0739456X16675930
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. México: McGraw-Hill.
- Henríquez, M., Becerra, Ch., Laos, E., & Espinoza, E. (2017). Evaluación de programas de salud electrónica en el Perú: enfoque multidisciplinario y perspectivas actuales. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 34(4), 731-737. doi: 10.17843/rpmesp.2017.344.2974
- Instituto Nacional de Salud (2019). Informes de Evaluación del PEI y POI INS. Recuperado de <http://bit.ly/39JGu3K>
- Ibáñez, J. (2015). *Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica*. Madrid: Editorial Dukinson.
- Kananura, R., Ekirapa-Kiracho, E., Paina, L., Bumba, A., Mulekwa, G., Nakiganda-Busiku, D., ... & Peters D. (2017). Participatory monitoring and evaluation approaches that influence decision-making: lessons from a maternal and newborn study in Eastern Uganda. *Health Research Policy & Systems*, 15, 55–68. doi: 10.1186/s12961-017-0274-9
- Kaufmann, J., Sanginés, M., & García, M., (2015). *Building Effective Governments. Achievements and Challenges for Results-Based Public Administration in Latin America and the Caribbean*. New York: Inter-American Development Bank.
- Keita, Y., Diawara, N., Diarra, B., Sangho, H., Koné, H., Souncalo, M., ... & Mali NEP Working Group (2019). A multi-institutional approach to data-driven decision-

- making: National Evaluation Platform in Mali. *Journal of global health*, vol 9(1), 010315. doi: 10.7189/jogh.09.010315
- Maina, D. K., & Njagi, E. (2019). Influence of organizational resources on implementation of strategic plans in private primary schools in Kirinyaga County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(8), 58-76. Recuperado de: [http://iajournals.org/articles/iajhrba\\_v3\\_i8\\_58\\_76.pdf](http://iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i8_58_76.pdf)
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760. doi: 10.1177/1049732315617444
- Martinez, A. (2016). The Mexican experience in monitoring and evaluation of public policies addressing social determinants of health, *Global Health Action*, 9:1, 29030. doi: 10.3402/gha.v9.29030
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Editorial Trillas. Recuperado de <http://bit.ly/36vh3ks>
- Martín, A. (2016). *Ética y Planificación. Los intereses generales y el bien común en el Planeamiento General Urbano. Estudio de casos* (Tesis Doctoral, Universidad de Huelva, Comunidad de Andalucía, España). Recuperado de: <http://bit.ly/36qUJZv>
- Mendiburu, A., & Mendiburu, O. (2016). Propuesta metodológica de seguimiento y evaluación a estudios de preinversión, para mejorar su eficiencia en la región La Libertad, 2014. *Revista Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional de Trujillo*. Recuperado de <http://bit.ly/2rVGsEX>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2015). Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales. Recuperado de <http://bit.ly/2FjwQal>
- Ministerio de Salud (2019). Planeamiento Estratégico. Plan Estratégico Sectorial Multianual - PESEM. Recuperado de <http://bit.ly/30dXbzY>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2005). *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo*. Recuperado de <http://bit.ly/2RfJgWm>
- Olmedo, C., Buno, I., Pla, R., Lomba, I., Bardinet, T., & Banares, R. (2015). La gestión de un Instituto de Investigación Sanitaria: hacia la investigación de excelencia a través de la mejora continua. *Gaceta Sanitaria*, 29(6), 458–460. doi: 10.1016/j.gaceta.2015.06.003

- Otayza, M., M. de Veyra Ch., & Lopez, J. (2019). Implementing Lessons Learned from Past Versions of the Philippine National Unified Health Research Agenda. *Acta Medica Philippina*, Vol. 53 (3). Recuperado de: <http://bit.ly/2ttdTzk>
- Paja, M. (2017). Un nuevo marco legal para la evaluación. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (17), 6-25. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281550680001>
- Peñaherrera, J. (2017). La planificación nacional en Ecuador: planes de desarrollo y ordenamiento territorial, y el sistema de seguimiento y evaluación SIGAD / National planning in Ecuador: development and territorial planning plans, and the SIGAD monitoring and evaluation system. *Ciencia Unemi*, 9(21), 168-179. doi: 10.29076/issn.2528-7737vol9iss21.2016pp168-179p
- Peñaloza, K., Gutiérrez, A., & Prado, M. (2017). Evaluaciones de diseño y ejecución presupuestal, un instrumento del presupuesto por resultados: algunas experiencias aplicadas en salud. *Revista peruana de medicina experimental y salud pública*. 2017, vol.34, n.3, pp.521-527. ISSN 1726-4634. doi: 10.17843/rpmesp.2017.343.3074
- Perrin, K. (2016). *Essentials of Planning and Evaluation for Public Health*. USA: Jones & Bartlett Learning. Recuperado de: <http://bit.ly/2FjMtyM>
- Petrera, M. (2016). Reflexiones para la política sectorial de salud en Perú a partir de las Cuentas Nacionales de Salud. *Economía* Vol. XXXIX, N° 78, semestre julio-diciembre 2016, pp. 35-65. doi: 10.18800/economia.201602.002
- Pretell, E.A. (2017). De la investigación científica al diseño de políticas de salud: la experiencia con la eliminación de la deficiencia de yodo en Perú. *Revista peruana de medicina experimental y salud pública*. 2017; 34(3): 538-43. doi: 10.17843/rpmesp.2017.343.2861
- Rivera, J.D., Sellare, J., & Martínez, L. (2019). The Rise of Policy-Making and Public Policy Research in Colombia. doi: 10.1007/978-3-030-06061-9\_6
- Rodríguez, P., & Tapella, E. (2016). Planificación y evaluación de redes de desarrollo social en contextos complejos. El aporte de la Teoría del Cambio. *RevIISE - Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 8(8), 45-57. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5614738.pdf>
- Sánchez, S.H., & Storm, S. (2016). Political Use of Evaluation Results in Central America. In: Stockmann R., Meyer W. (eds) *The Future of Evaluation* (pp 204-213). Palgrave Macmillan, London. doi: 10.1057/9781137376374\_15

- Santa María, L.A. (2018). Intervenciones en salud pública: bases conceptuales para la determinación de objetivos y evaluación. *Revista peruana de medicina experimental y salud pública*. 2018;35(2):321-5. doi: 10.17843/rpmesp.2018.352.2967
- Sellera, P., Brito, C., Jovanovic, M., Ofugi, S., Oliveira, C., Oliveira dos Santos, S., & Scheffer, L. (2019). The Implementation of the Monitoring and Evaluation System of the State Health Secretariat of the Brazilian Federal District (SHS/DF). *Ciência & Saúde Coletiva*, 24(6), 2085-2094. Epub June 27, 2019. doi: 10.1590/1413-81232018246.07952019
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Morata.
- Stack, R., Leal, N., Stamp, S., Reveruzzi, B., Middlin, K., & Lennon, A. (2018). Complex evaluations in the political context: Engaging stakeholders in evaluation design. *Evaluation Journal of Australasia*, 18(2), 122–131. doi: 10.1177/1035719X18778699
- Stake, R.E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Segunda edición. Madrid: Ediciones Morata.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos*. Tercera edición. Barcelona: Ediciones Paidós. Recuperado de <http://bit.ly/2FpfF72>
- Tuangratananon, T., Wangmo, S., Widanapathirana, N., Pongutta, S., Viriyathorn, S., Patcharanarumol, W., ... & Tangcharoensathien V. (2018). Implementation of national action plans on noncommunicable diseases, Bhutan, Cambodia, Indonesia, Philippines, Sri Lanka, Thailand and Viet Nam. *Bulletin of the World Health Organization*; 97: 129–141. doi: 10.2471/BLT.18.220483
- Ubarana, J., Cruz, M., & Vitorino, S. (2019). Evaluation of the Results Control, Monitoring and Evaluation System (e-Car system) Implementation at the Health Surveillance Secretariat, Brazilian Ministry of Health, 2012-2015. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 28(2), e2018144. doi: 10.5123/s1679-49742019000200006
- Velásquez, A. (2018). Investigación en políticas y sistemas de salud para la gestión basada en evidencias. *Revista peruana de medicina experimental y salud pública*. 2018;35(3):371- 2. doi: 10.17843/rpmesp.2018.353.3978
- Velásquez, J., & Rivera, R. (2017). Encuestas en salud: instrumentos esenciales en el seguimiento y evaluación de los programas presupuestales. *Revista peruana de medicina experimental y salud pública*. 2017, vol.34, n.3, pp.512-520. ISSN 1726-4634. doi: 10.17843/rpmesp.2017.343.3031

- World Bank (2004). *Monitoring & Evaluation. Some Tools, Methods & Approaches*. Recuperado de <http://bit.ly/2SYFrqP>
- World Health Organization (2017). *Nutritional anaemias: Tools for effective prevention and control*. Recuperado de <http://bit.ly/36pgCs8>
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Fourth Edition. EE.UU: SAGE.
- Yourkavitch, J., Davis, L.M., Hobson, R., Arscott-Mills, S., Anson, D., Baugh, G., ... & Ndaliman I. (2019). Integrated community case management: planning for sustainability in five African countries. *Journal of global health*, 9(1), 010802. doi: 10.7189/jogh.09.010802

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de Categorización

**Título:** Seguimiento y evaluación de los planes estratégicos en el sector salud: estudio de caso, año 2018.

**Autor:** Mg. Amaro Ángel Rivadeneira Santa María

<b>Problema de investigación</b>	<b>Objetivo Principal</b>	<b>Categorías</b>	<b>Sub Categorías</b>	<b>Indicadores por sub categoría</b>
¿Por qué las entidades no implementan las recomendaciones o no realizan el seguimiento y evaluación de los planes estratégicos?	Identificar los factores por las que no se implementan las recomendaciones o no se realiza el seguimiento y evaluación de los planes estratégicos	1. Formulación de Planes Estratégicos	1.1. Articulación de planes estratégicos	1.1.1. Articulación PEDN y PESEM 1.1.2. Articulación PESEM y PEI 1.1.3. Articulación PEI y POI
			1.2. Articulación Sistemas Administrativos	1.2.1. Articulación Planeamiento y Abastecimiento 1.2.2. Articulación Planeamiento e Inversiones 1.2.3. Articulación Planeamiento y Presupuesto
			2. Seguimiento y Evaluación de Planes Estratégicos	2.1. Ejecución de los planes estratégicos
		2.2. Seguimiento de los planes estratégicos		2.2.1. Registro de seguimiento 2.2.2. Informe de seguimiento
		2.3. Evaluación de los planes estratégicos		2.3.1. Casos de éxito, mejores prácticas 2.3.2. Limitaciones para cumplir con el plan 2.3.3. Aplicación de las Recomendaciones 2.3.4. Compromiso para la mejora continua



## Anexo 1. Matriz de Categorización

Sub Categorías	Indicador por sub categoría	Ítems de la Guía de Entrevista
1.1 Articulación de Planes Estratégicos	1.1.1 Articulación PEDN y PESEM	1. ¿Cuál es su apreciación sobre la articulación de los planes estratégicos? 2. ¿Cómo considera se pueda mejorar la articulación de los planes estratégicos?
	1.1.2 Articulación PESEM y PEI	
	1.1.3 Articulación PEI y POI	
1.2 Articulación Sistemas Administrativos	1.2.1 Articulación Planeamiento y Abastecimiento	3. ¿Cómo percibe la formulación de planes estratégicos y la articulación con abastecimiento, inversiones y presupuesto? 4. ¿Si asumiera una jefatura, qué haría?
	1.2.2 Articulación Planeamiento e Inversiones	
	1.2.3 Articulación Planeamiento y Presupuesto	
2.1 Ejecución de los planes estratégicos	2.1.1 Modificación del Plan Estratégico	5. ¿Cuál es su apreciación de las modificaciones de los planes? 6. ¿Qué elementos consideraría para reducir las modificaciones?
	2.1.2 Reasignación de recursos financieros	7. ¿A su criterio cuánto influye el presupuesto sobre el planeamiento?
2.2 Seguimiento de los planes estratégicos	2.2.1 Registro de seguimiento	8. ¿Cuán importante considera que se realice el seguimiento del plan estratégico?
	2.2.2 Informe de seguimiento	9. ¿Cuál es su apreciación sobre aplicar los resultados del seguimiento?
2.3 Evaluación de los planes estratégicos	2.3.1 Casos de éxito, mejores prácticas	10. ¿Identifica buenas prácticas en su dirección u otra? 11. ¿Ha notado alguna buena práctica que pueda aplicar?
	2.3.2 Limitaciones para cumplir con el plan	12. ¿Qué problemas se presentan en la ejecución del plan? 13. ¿Qué factores externos influyen en la ejecución del plan?
	2.3.3 Recomendaciones en la evaluación	14. ¿Aplica las recomendaciones de la evaluación? 15. ¿Qué otros elementos se deben considerar para mejorar el diseño del plan estratégico?
	2.3.4 Compromiso para la mejora continua	16. ¿Cómo considera se deba asegurar el cumplimiento de las recomendaciones, para la mejora continua?

## Anexo 2. Matriz del proceso de codificación de las entrevistas

### Entrevista – ESE1

Preguntas genéricas	Respuestas y otras preguntas adicionales	Frases codificadas	Categorías, sub categorías y micro categorías	Cód.
17. ¿Cuál es su apreciación sobre la articulación de los planes estratégicos?	Mira, en toda articulación de planes, como metodología ok, se han disminuido una serie de planes que se tenían más de 50 o 60 planes y cada quien con su nombre; ahora hay una articulación y sí, se está viendo que hay una trazabilidad al cumplimiento de los objetivos nacionales que es a donde todo apunta ¿cierto? Donde el Plan Nacional. Entonces, inclusive este Plan Nacional vinculado pues a todos los que son los aspectos internacionales que tienen que ver y que de una u otra forma son el derrotero, el orientador para que nosotros podamos estar o hacer políticas públicas, podamos establecer objetivos, podamos ver ya no solamente en el plano nacional, regional e internacional como es que nos vamos engranando en aspectos que tienen que ver con el desarrollo fundamentalmente económico, el desarrollo social de un país, porque eso es a lo que se apunta con estos planes, ¿cierto? Amaro: ¡Cierto! Xxx: Que, la metodología lo han hecho mucho más sencilla, yo estoy de acuerdo, porque nadie lo leía antes, los planes eran voluminosos, cada quien jalaba lo suyo, de repente no está en forma específica, pero ya es la habilidad del Sector, el que de una palabra o de una cosa se descuelgue y se desprendan todas las actividades que tienen que hacer. El poder estar enlazado en lo que es el Plan Nacional, el PESEM, el PEI con el POI, a mí me parece bien; porque antes cada dirección establecía sus propios objetivos y no se veían los objetivos institucionales ni mucho menos los nacionales, entonces	en toda articulación de planes, como metodología ok se han disminuido una serie de planes que se tenían más de 50 o 60 planes y cada quien con su nombre hay una articulación y sí, se está viendo que hay una trazabilidad inclusive este Plan Nacional vinculado pues a todos los que son los aspectos internacionales que tienen que ver y que de una u otra forma son el derrotero, el orientador para que nosotros podamos estar o hacer políticas públicas que tienen que ver con el desarrollo fundamentalmente económico, el desarrollo social de un país, porque eso es a lo que se apunta con estos planes la metodología lo han hecho mucho más sencilla, yo estoy de acuerdo nadie lo leía antes, los planes eran voluminosos  El poder estar enlazado en lo que es el Plan Nacional, el PESEM, el PEI con el POI, a mí me parece bien; porque antes cada dirección establecía sus propios objetivos y no	Articulación de planes como metodología	1
			Reducción de planes	2
			Articulación trazable	3
			Plan Nacional orientador de las políticas	4
			Planes apuntan al desarrollo económico y social	5
			Metodología sencilla	6
			Inexistencia de planes voluminosos	7
			Planes articulados, integradores	8

<p>cada quien yo me iba a uno mi objetivo es tal cosa en laboratorio, entonces aquí en el INEN desde que empezamos a ver de que uno está al cumplimiento de un objetivo ya las áreas identificaban a que objetivo del plan operativo participaban como plan operativo, que luego ya el plan operativo no tiene objetivos solamente el POI, pero que es mejor porque se reduce, sino, uno tiene pues 500 indicadores y a las finales no mides nada, no. Entonces a mí me parece correcto, o sea, está bien enlazado, no deben ser documentos tediosos, deben ser manejables y de entendimiento general, porque no por ser específico de salud se va a poner un lenguaje que nadie lo entienda, entonces, nosotros sí hemos hecho aquí esa articulación podrá tener deficiencias, podrán criticar, podrán decir, pero allí están los objetivos que si me corresponde los nacional, que si no me corresponde el nacional que si lo dice el de aquí, que si hay un error acá, eso no me interesa, por lo que interesa es la ruta que uno está tomando a nivel de formulación de documentos de gestión, de planeamiento estratégico, de planeamiento institucional que llegue al nivel hasta donde debe llegar, pero ya depende de cada Sector también que lo implemente porque tiene grandes, ese... a mí ahorita no, conmigo muere, con mis servicios.</p> <p>- Pero el reto que tiene cada Sector, es de llevar al último lugar y que el planeamiento sea basal, hasta que yo llegue; está bien, yo tengo aquí mi objetivo pero todas mis metas van así, a que apuntan al objetivo, entonces es un, una forma triangular inversa digo yo en el planeamiento, yo programo tengo aquí mis planes, aquí se van haciendo más grandes, y tengo aquí a la inversa, yo tengo que tener mi programación que tiene que conjugar a lo que yo estoy buscando. Que todavía nos falta saber identificar indicadores porque el registro de la información puede ser que tengamos un volumen muy grande pero que no podamos medir y tener a ciencia cierta un indicador de planeamiento estratégico, yo quiero indicadores de resultados y esos indicadores de</p>	<p>se veían los objetivos institucionales ni mucho menos los nacionales aquí en el INEN desde que empezamos a ver que uno está al cumplimiento de un objetivo ya las áreas identificaban a que objetivo del plan operativo participaban como plan operativo</p>	<p>Usuarios con objetivos claros</p>	9
	<p>que luego ya el plan operativo no tiene objetivos solamente el POI, pero que es mejor porque se reduce, sino, uno tiene pues 500 indicadores y a las finales no mides nada</p>	<p>Reducción de indicadores</p>	10
	<p>o sea, está bien enlazado, no deben ser documentos tediosos, deben ser manejables y de entendimiento general</p>	<p>Planes articulados y entendibles</p>	11
	<p>sí hemos hecho aquí esa articulación podrá tener deficiencias, podrán criticar, podrán decir, pero allí están los objetivos</p>	<p>Planes mejorados</p>	12
	<p>por lo que interesa es la ruta que uno está tomando a nivel de formulación de documentos de gestión, de planeamiento estratégico, de planeamiento institucional</p>	<p>Planes que dan la ruta en la gestión</p>	13
<p>una forma triangular inversa digo yo en el planeamiento, yo programo tengo aquí mis planes, aquí se van haciendo más grandes, y tengo aquí a la inversa, yo tengo que tener mi programación que tiene que conjugar a lo que yo estoy buscando.</p>	<p>Triangulación inversa de los planes</p>	14	
<p>Que todavía nos falta saber identificar indicadores porque el registro de la información puede ser que tengamos un volumen muy grande pero que no</p>	<p>Indefinición de indicadores</p>	15	

	<p>resultados solamente se miden a nivel nacional porque no lo voy a hacer a nivel local y ese es mi problema, por decir ahora el INEN no puede dar un indicador de cáncer a nivel nacional porque no es su responsabilidad, la tiene el MINSA, sí. Entonces los roles que juega cada quien, tienen que estar muy bien escritos, muy bien definidos ah, y ese es un rol de la, de la PCM de repente, porque..., si bien es cierto el poder político en algún momento tiene más fuerza que el poder técnico, debería tener una compensación para que no pierda lo técnico, para que se pueda hacer ah. Yo si estoy plenamente de acuerdo, para mí, cuando yo lo empecé a ver, por eso que yo hice la articulación pues no, de aquí del INEN, porque el INEN es pliego entonces el INEN no es como cualquier hospital que simplemente hace un plan operativo, si no, hace su plan estratégico; entonces yo lo alineé al PESEM, lo alineé a los objetivos de desarrollo del milenio, lo alineé internacional, nacional y localmente incluyendo MINSA. Sí, eso está, así esta nuestro PEI, hasta ahora.</p>	<p>podamos medir y tener a ciencia cierta un indicador de planeamiento estratégico yo quiero indicadores de resultados y esos indicadores de resultados solamente se miden a nivel nacional porque no lo voy a hacer a nivel local y ese es mi problema por decir ahora el INEN no puede dar un indicador de cáncer a nivel nacional porque no es su responsabilidad, la tiene el MINSA los roles que juega cada quien, tienen que estar muy bien escritos, muy bien definidos ah, y ese es un rol de la, de la PCM si bien es cierto el poder político en algún momento tiene más fuerza que el poder técnico, debería tener una compensación para que no pierda lo técnico, para que se pueda hacer</p>	<p>Incapacidad para medir indicador institucional  Debilidad institucional para medir indicador  Roles bien definidos  Prevalecer lo técnico sobre lo político</p>	<p>16  17  18  19</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------

<p>18. ¿Cómo considera se pueda mejorar la articulación de los planes estratégicos?</p>	<p>En lo operativo. Porque lo operativo sería presupuesto. Ahorita hay problemas, yo tengo problemas porque el sistema de CEPLAN hace que yo tenga aquí mi parte presupuestal, yo prorrateo para el año, y como me he retrasado por x, z motivos, hacen rebajas y ese presupuesto no lo puedo modificar y voy a tener cero, entonces la articulación que tienen ustedes piden, o se pide, un desagregado ideal por ciento de costos; que yo lo dificulto y lo dificulto por la parte de estadística, te pongo un ejemplo de ahorita en la tarde, he dicho, he dicho, tengo que llegar las cirugías, ¿cuántas cirugías actualmente de abdomen tengo?</p> <p>Acá arriba me salen 226 cirugías como cáncer de abdomen, me voy por departamento debe haber coincidencia, porque es abdomen; 217, ¿y el resto? ¿Dónde están? Bajo, tórax ¿Qué tiene que ver con abdomen? Metástasis.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cabeza y cuello que tiene que ver con abdomen? Metástasis.</li> <li>- Sistema Nervioso Central, pero cuál es el originario, el cáncer de abdomen.</li> <li>- Entonces, esa conjugación, esa telaraña que tengo interna va hacer imposible que yo lo maneje por centro de costo, porque no le voy a poder atribuir un costo, cuando recién comienza sí, pero cuando sigues el tratamiento no, porque ya es otro, yo no puedo multiplicar y sacar un presupuesto, no estoy siendo realista, entonces el manejo presupuestal debe ser tan flexible que a mí me permita cumplir con la meta que yo estoy diciendo es más aquí en el INEN, son los mismos insumos, son los mismos reactivos, son las mismas pruebas, que lo puedo identificar por historias clínicas, sí, que todavía no llego, en la mejora del registro de la información, pero en la parte operativa, yo le decía a Dante, le digo a Ebert, le digo: "no me figura por centro de costo, que me digan a mí, lo que te estoy diciendo, el centro de</li> </ul>	<p>el sistema de CEPLAN hace que yo tenga aquí mi parte presupuestal, yo prorrateo para el año</p>	<p>Problema para vincular planeamiento y presupuesto</p>	<p>20</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	-----------

	<p>costo de abdomen, mira cabeza y cuello, mira ginecología, mira lo de aquí, mira lo de allá”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación del INEN, docencia, es un Hospital Docente, tiene cirugía experimental, no lo puedo cargar, a que yo muestre cuales son mis actividades estrella, simplemente dice capacitación, todo y nada, no me dice que yo tengo 3 escuelas en excelencia, no me dice que yo capacito a residentes que salgan como especialistas en oncología no me dice que yo capacito a internos, que yo hago, este que las, que los... departamentos se reúnen hacer estudios de casos, entonces, ¿Cómo yo lo figuro eso en mi plan? Yo si lo tengo en mi plan operativo, en mis matrices, lo tengo, como dato, pero no el presupuesto, no lo voy a desagregar por todo eso pues, es imposible, o sea voy a ejecutar 1 sol, 2 soles, 50 soles, 500 soles ¿Cómo hago mi desagregación de la persona en cabeza, tronco y extremidades? ¡es imposible! y eso yo lo veía en un puesto de salud donde trabajan 5, y tú tienes 17 programas presupuestales ¿Cómo haces el compromiso y la ejecución presupuestal?</li> <li>- Ustedes deben de ver, <b>lo que ha hecho Economía y Finanzas no, o sea, un bodoque, así un bloque, en donde tu aquí tu actividad presupuestal</b>, tu tengas un montón de tareas este físicas, que los finanzas con estas, pero no me voy al detalle porque les complico la contabilidad, les complico a logística, y eso ya se vio fijate, el Ministerio de Salud en el año 89, 90 sacó los PIOs, en ese intento de tener presupuesto para que tu sepas cuanto, yo aprendí con torundas, aprendí medicamentos para hacer el cálculo de una actividad que es lo que yo necesito, pero no se lo doy mira, años.</li> </ul>	<p><b>lo que ha hecho Economía y Finanzas no, o sea, un bodoque, así un bloque, en donde tu aquí tu actividad presupuestal</b></p>	<p><b>Tabla de actividades, como presupuesto</b></p>	<p>21</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------	-----------

<p>19. ¿Cómo percibe la formulación de planes estratégicos y la articulación con abastecimiento, inversiones y presupuesto?</p>	<p>No, eso todavía lo veo verde, <b>con logística lo veo verde, porque son ritmos diferentes, si, sistemas diferentes, que dicen que se enlazan</b>, este año no se logró enlazar, no, yo lo veo, <b>de repente con el tiempo, pero tienen que hacerlo más amigable</b>, ahoritita ustedes lo han complejizado, yo antes hacía 4 binchs, 4, mi evaluación al 1er trimestre, mi seguimiento, mi evaluación al 1er semestre, mi seguimiento al 3er trimestre, mi seguimiento anual; dije algo, porque lo compendio todo, ustedes me han complicado la vida, tengo que hacer 12 seguimientos en forma independiente en un módulo con ejecución presupuestal, ¡12! ¡Es una aberración! Y tengo que hacer 4 evaluaciones, entonces, <b>el personal no lo va a entender, porque no todos entienden el planeamiento, y quieren que lo manejen gente que no, no hay un ejército de planificadores</b>, porque no es solamente ingresar la meta, es son datos, este es como me pasa a mi ahora, no le digo, no me cuadra, me estás dando una cifra inferior a lo otro, <b>si es que uno no está preparado ingresas y te va a salir cualquier cosa, menos datos no confiables</b>.</p>	<p><b>con logística lo veo verde, porque son ritmos diferentes, si, sistemas diferentes, que dicen que se enlazan de repente con el tiempo, pero tienen que hacerlo más amigable</b></p> <p><b>el personal no lo va a entender, porque no todos entienden el planeamiento, y quieren que lo manejen gente que no, no hay un ejército de planificadores</b></p> <p><b>si es que uno no está preparado ingresas y te va a salir cualquier cosa, menos datos no confiables</b></p>	<p><b>Dificultad para articular con abastecimiento</b></p> <p><b>Articulación más amigable con abastecimiento</b></p> <p><b>Usuarios desconocen planeamiento</b></p> <p><b>Datos confiables en el seguimiento</b></p>	<p>22</p> <p>23</p> <p>24</p> <p>25</p>
<p>20. ¿Si asumiera un mayor nivel de cargo directivo, qué haría?</p>	<p>Yo empezaría enlazando, o sea, yo lo enfrasé a lo que es la, <b>porque el refrán dice con la plata baila el mono, ¿no? Economía y Finanzas no me va a cambiar la estructura</b>, yo ya lo tengo mi estructura, mi estructura es lo siguiente yo tengo 3 categorías presupuestales, la categoría del PPR ya viene son sus actividades definidas, es lo mismo, las acciones centrales vienen con sus actividades definidas, lo que yo puedo hacer es en capacitación yo puedo identificar porque tengo lo que hay en mi retancia, lo que me hace ser diferente al Loayza, lo que me hace ser diferente al Santa Rosa, la docencia, pues yo te puedo poner cirugía experimental hago tal cosa, tal cosa, tal cosa, yo detallo, pero para eso yo tengo un bodoque, tengo un presupuesto único y tengo asignado personal que me va hacer todas estas funciones, pero si yo empiezo por centro de costo a tratar de hacer como en un momento sacaron ustedes a nivel de tarea, porque es demasiado, de repente si estuviera informatiza, diría sí,</p>	<p><b>porque el refrán dice con la plata baila el mono, ¿no? Economía y Finanzas no me va a cambiar la estructura</b></p>	<p><b>Presupuesto estructurado</b></p>	<p>26</p>

	<p>pero aun así se complica mucho, mucho se complica. Entonces la ejecución presupuestal ya está dada, el PPR funciona muy bien con su estructura con sus cadenas funcionales, funciona, pero la consulta externa ha sido..., y hay otra particularidad aquí ah, yo tengo 9 departamentos a nivel de centro de costo, arriba nomás, en cirugía, pero estos departamentos presupuestalmente me manejan solamente lo que es 500 soles, 1000 soles, ya ponle 10 mil soles al año, porque piden papeles, hacen el rol de los médicos ¿Dónde se carga el presupuesto de la cirugía? En el centro quirúrgico, ¿dónde se carga ese presupuesto? en central de esterilización ¿Dónde se carga? en farmacia, ¿a quién le cargan la meta física?, a MANOF.</p> <p>- Pero presupuestalmente no refleja lo que me cuesta, entonces esa reingeniería tienen que ver ustedes, de repente un niño vacunado sí, porque es el centro de vacunaciones, el centro de salud es el niño vacunado, es el presupuesto que me llegue, pero en otras instituciones como esta, no, pues yo le decía a Dante no te puedo cumplir, mis cifras no suman, no me dan lo que yo hago con el INEN de atender 6 mil casos de mama, 7 mil de cuello uterino, 1200 de abdomen, no dan, si yo no mido por centros de costo, no, porque, por decir, yo tengo una hermana que por desgracia ha llegado aquí, por suerte ha llegado aquí, porque es las dos cosas, ella la ha visto radioterapia, la está viendo medicina, la está viendo laboratorio, para cada uno es paciente nuevo, pero es la misma persona, lo estaría multiplicando por 3.</p> <p>Y si va a cirugía por 4, y si va a medicina nuclear por 5, no es así, entonces allí debe haber un poco más de libertad para lo que es la programación porque cáncer considero es un programa nuevo, es del 2011, tratamiento desde el 2014, hay vacunas que tiene años porque es población procu etaria y punto, te vacunan y allí quedó, no tienes la progresión de la enfermedad, con que vivo... ¿por qué abdomen? ¿dónde está? es ¡ginecología! Y es lo que va complicándose, entonces</p>	<p>Pero presupuestalmente no refleja lo que me cuesta, entonces esa reingeniería tiene que ver ustedes</p> <p>debe haber un poco más de libertad para lo que es la programación</p>	<p>Replantear planeamiento operativo</p> <p>Programación flexible</p>	<p>27</p> <p>28</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	---------------------



	<p>esa libertad deberían de darle a cada quien haga la programación porque por lo demás, para mi bacán ah, porque yo <b>hago un análisis de mis tareas operativas que hago para el cumplimiento de, mi plan estratégico en el cual contribuyo ah, mejorar</b> no sé si van a mejorar por decir mi PESEM, a lo que estamos ahora los ejes, a lo que demande también el nuevo plan nacional que es hasta el 2030; me viene, he visto que han hecho una modificación muy linda, después la perdí, que estaba por ejes, lindísima, donde yo me identificaba plenamente con mi solo con contar... en salud y veía que allí estaba mi eje en salud, y que estaba mi eje en rectoría, mi eje en lo que es, todo lo que es desarrollo de habilidades, porque el INEN desarrolla habilidades, desarrolla investigación, que si tú lo vez el PESEM lo han acogido como si fuera el del objetivo estratégico este de, de, aseguramiento universal que no tiene nada que ver con lo que es tecnología, innovación, docencia; porque es el aseguramiento universal, o sea allí les falló pues, pero yo me copié de sus acciones estratégicas, lo otro si me parece correcto ah.</p>	<p><b>hago un análisis de mis tareas operativas que hago para el cumplimiento de, mi plan estratégico en el cual contribuyo ah, mejorar</b></p>	<p><b>Análisis de actividades para el cumplimiento del plan estratégico</b></p>	<p>29</p>
<p>21. ¿Cuál es su apreciación de las modificaciones de los planes?</p>	<p>Yo hago modificaciones <b>me parece que si se está produciendo un exceso porque tienes son 4 reprogramaciones que a mí me permitiría hacer al inicio de mi plan operativo, de ahí otro ajuste</b> terminando el 1er trimestre, es también trabajo porque son 4, ya 2 nada más, el otro al 2do hasta que entre uno en un ordenamiento de repente podría ser hasta que uno entre en un ordenamiento, pero cómo quedan la proyección de tus cifras, todos los trimestre vas hacer la modificación conforme vas ajustando vas avanzando.</p>	<p><b>me parece que si se está produciendo un exceso porque tienes son 4 reprogramaciones que a mí me permitiría hacer al inicio de mi plan operativo, de ahí otro ajuste</b></p>	<p><b>Reprogramación en exceso</b></p>	<p>30</p>
<p>22. ¿Qué elementos consideraría para reducir las modificaciones?</p>	<p><b>¿Se van a persistir ustedes en el seguimiento mensual? A mí no me conviene el seguimiento mensual</b>, te voy a decir que a mí no, ¿porque no? Porque no sé si es que por mi diagnóstico o porque tengo una estrecha relación con estadística y a mí me cambian, entonces si viene una persona con cáncer el 28 de febrero de abdomen, no me pueden a mi confirmar el dato sino hasta marzo y</p>	<p><b>¿Se van a persistir ustedes en el seguimiento mensual? A mí no me conviene el seguimiento mensual</b></p>	<p><b>Seguimiento mensual es trabajoso</b></p>	<p>31</p>

	<p>mientras dan la por diagnóstico, por laboratorio porque hay diagnostico presuntivo, no sé cuantito, no sé cuantito, la cifra que a mí me dieron en enero en febrero ya no es la misma, por eso es que yo tomo al... porque en febrero puede ser que se aumente, en febrero se aumenta, entonces yo tomo por diferencia el último mes a las estadísticas que me dan, sea ven, mucho es, el seguimiento mensual es demasiado trabajo y la parte presupuestal todavía no sé, no se enlaza así los sistemas del SIAF con el CEPLAN.</p>	<p>y la parte presupuestal todavía no sé, no se enlaza así los sistemas del SIAF con el CEPLAN.</p>	<p>Articular informática de planeamiento y presupuesto</p>	<p>32</p>
<p>23. ¿A su criterio cuánto influye el presupuesto sobre el planeamiento?</p>	<p>Mira, aun el presupuesto influye sobre el planeamiento, yo me he cansado de decirles, ya no le he dicho a este jefe que tengo, primero es el planeamiento, de allí viene la ejecución presupuestal, la asignación de las compras... para el cumplimiento de los objetivos y metas, pero si es que ellos van a ver sus reuniones, de todos los directores que tengo, ¿cómo vamos en la ejecución presupuestal? Nadie dice ¿Cuántos casos se han atendido? ¡Por amor de Dios! Ni siquiera lo toman en cuenta, que también aquí mi estadística va atrás, obvio atrás porque recién me están dando información, van a verificar información y el CEPLAN me cerró, ya pedí 9 días, pediré más ampliación, porque no es que no quiera cumplir porque quiero, es que la información se haga mas llana, pero que todavía tienen que trabajar una importancia que tiene el planeamiento antes del presupuesto; que se han dado pasos agigantados con las normas, con todo el ajuste que se ha hecho, que todavía no está corriendo bien, ¡va!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué esto se va a mejorar? Si, de eso si estoy convencida</li> <li>- Pero que hay algunos aspectos que ustedes han diseminado mucho las raíces, mucho, y eso que ya me he quedado simplemente a 2do nivel ah, a direcciones y departamentos, porque yo tengo 170 centros de costos, entonces es inmanejable, ¡es inmanejable!, para mí, por decirte en el nivel de, de una DIRESA, cada Establecimiento de Salud debería ser un centro de costo</li> </ul>	<p>el presupuesto influye sobre el planeamiento, yo me he cansado de decirles, ya no le he dicho a este jefe que tengo, primero es el planeamiento, de allí viene la ejecución presupuestal, la asignación de las compras... para el cumplimiento de los objetivos y metas</p> <p>Nadie dice ¿Cuántos casos se han atendido? ¡Por amor de Dios! Ni siquiera lo toman en cuenta</p> <p>pero que todavía tienen que trabajar una importancia que tiene el planeamiento antes del presupuesto;</p>	<p>El presupuesto prima sobre planeamiento</p> <p>Priorizar los servicios que se brinda</p> <p>Importancia del planeamiento</p>	<p>33</p> <p>34</p> <p>35</p>

	que tenga sus actividades, eso sí se podría, se intentó, pero aun así la DIRESA maneja el presupuesto, no les dá presupuesto, y estos van a tener problema, porque la DIRESA compra y asigna bienes y servicios entonces tus centros de costos están demás como Establecimiento de Salud, y en la DIRESA han puesto uno solo ¡que graciosos!			
24. ¿Cuán importante considera que se realice el seguimiento del plan estratégico?	<p>Es recontra importante, aunque te salgan yucas, camotes y papas, <b>es importante pero lo más importante es saber definir los indicadores</b> y todavía no estamos en capacidad de definir buenos indicadores para medir lo que uno quiere, para mí sí, porque, yo si soy bien cumplidita, inclusive me copié, de Economía y Finanzas y empecé hacer el seguimiento del plan estratégico institucional como INEN, con sus pro, sus contras, que me critiquen, no me critiquen, pero yo hice mi documento, aprobé mi directiva, porque es importante que la gente venda pero en esos documentos sobre todo en el PEI tiene que estar pues, lo extracto de lo extracto.</p> <p>- Yo me acuerdo del 2015, el INEN por primera vez consiguió el ISO, yo no cabía, decía ¿pero por qué no le dan la importancia? ¡Si es el ISO!, es Laboratorio Clínico, cualquiera no lo tiene, pero no pues, porque que ellos también no, y cuánto, por allí pasó mi Director, ¿en cuánto va la ejecución? 75%, no es eso, no te mide, no te dice nada, porque no es que hayas hecho un buen gasto tampoco, a mí que me digan que están midiendo que están haciendo un buen gasto, <b>Ustedes apuntan a que sea un gasto más transparente</b> y te cuento lo que nos pasó con esto de que ustedes decían que tenían plata, vino el responsable del programa de un producto de próstata ¿Dónde está mi plata?, dijo, ¿Qué están haciendo ustedes?, entonces tú tienes varios aspectos, que ver, hasta cual va hacer la reacción de aquí de la gente que tú le estas asignando esa responsabilidad y que va a decir: "noooh, ustedes porque han contratado a un médico... a un técnico en laboratorio, yo quiero un</p>	<p><b>es importante pero lo más importante es saber definir los indicadores</b></p> <p><b>Ustedes apuntan a que sea un gasto más transparente</b></p>	<p><b>Importancia del seguimiento</b></p> <p><b>Importancia de los indicadores</b></p> <p><b>Gasto transparente</b></p>	<p>36</p> <p>37</p> <p>38</p>

	<p>médico” y para ¿que haga los análisis no necesitas un técnico de laboratorio?</p> <p>- Entonces como es que tú tienes una visión integral de todo lo que tienes que hacer como responsable, entonces tiene que ser una persona que sepa y maneje porque él no se va a ir a decirle yo quiero que compres de radioterapia tal cosa. Si no, es un trato horizontal para el cumplimiento de una meta aquí en el INEN y cada quien con lo suyo, para mi si, si van, pero no, no hagan tan denso y tan complicado.</p>	<p>entonces tiene que ser una persona que sepa y maneje</p> <p>pero no, no hagan tan denso y tan complicado</p>	<p>Usuario con conocimiento y sea decisor</p> <p>Seguimiento más sencillo</p>	<p>39</p> <p>40</p>
<p>25. ¿Cuál es su apreciación sobre aplicar los resultados del seguimiento?</p>	<p>Depende, en lo que si estamos fallando es en ese famoso que tú haces el seguimiento, pero letra muerta, porque tú no lo socializas, el primer aspecto que debía hacer es una, que debería inclusive ser parte como una meta, de cuantas veces ha socializado y cuál es el resultado de tu socialización, mira y podría ser a nivel de jefatura, que ellos me impliquen, porque yo les discutía antes.</p> <p>- “no que la gestión administrativa no debería de ir”</p> <p>- ¿perdón? La gestión administrativa, tu no vez es gestión eso tras, es horizontal, todo, y sin gestión no hay nada, entonces yo hice, te hablo del 2012, con 1er objetivo de gestión administrativa, como objetivo de planeamiento, ya cuando he visto ustedes dicen tiene que haber tal cosa la gestión, bueno a ver, vamos en la misma orden, en la misma cosa ¿no?</p>	<p>en lo que si estamos fallando es en ese famoso que tú haces el seguimiento, pero letra muerta, porque tú no lo socializas</p> <p>La gestión administrativa, tu no vez es gestión eso tras, es horizontal, todo, y sin gestión no hay nada,</p>	<p>Socializar el seguimiento</p> <p>Importancia de la gestión administrativa</p>	<p>41</p> <p>42</p>
<p>26. ¿Identifica buenas prácticas en su dirección u otra?</p>	<p>Mira nosotros allí hemos avanzado bastante, pero nos ven todo parejo, yo tengo una dirección que se llama DICON, ellos tienen un equipito de planificadores, entonces ellos se reúnen en el seguimiento, que va mal, que va bien, y sobre esa base ellos programan nuevamente sus metas, porque si te da resultados, la DICON. Tengo otro que es en Medicina, que también lo evalúan y otro en Cirugía, pero mi parte álgida que es la Dirección de prueba de diagnóstico y tratamientos, donde ven todo, es un campo muy complejo, tengo que ver qué estrategias utilizo para que la directora conforme este equipo que sea personal profesional y calificado, para</p>	<p>nosotros allí hemos avanzado bastante, pero nos ven todo parejo,</p> <p>tengo que ver qué estrategias utilizo para que la directora conforme este equipo que sea personal profesional y</p>	<p>Buena práctica: equipo de planificadores analizan el seguimiento</p> <p>Planeamiento con equipo calificado</p>	<p>43</p> <p>44</p>

	<p>que haga el trabajo de planeamiento porque cuando yo llegué aquí, el planeamiento lo hacia la secretaria; entonces programaba cuántas pegasas pedía logística, ese era su trabajo, y te lo demuestro.</p> <p>- ¿Cuántas modificaciones de ambiente van hacer? Pero no las actividades sustanciales de cada área; entonces lo que se debe recoger en el planeamiento operativo son las actividades sustanciales por decirte en un centro de salud tú tienes todos sus programas, los tienes definido, en un centro educativo lo tienes definido, que es más fácil, pero hay en otros lugares en que no, no, ni siquiera lo identifican, yo les decía a los de trabajo, a los de agricultura... pero si usted nunca me lo enlazan la parte de meta física con la presupuestal, presentan su plan operativo, meta física y presentan su presupuesto ... ¿dónde está ese cruce? para que tu sepas a donde va cada cosa.</p>	<p>calificado, para que haga el trabajo de planeamiento porque cuando yo llegué aquí, el planeamiento lo hacia la secretaria</p> <p>lo que se debe recoger en el planeamiento operativo son las actividades sustanciales</p>	<p>Priorizar las actividades sustanciales</p>	<p>45</p>
<p>27. ¿Ha notado alguna buena práctica que pueda aplicar?</p>	<p>Yo me he ido por decirte, he tenido la oportunidad de ir a un hospital, a una clínica en la Alemania, estamos bien lejos, mi sobrina tuvo cáncer en Alemania, yo la acompañé a radioterapia, llegaba a un ambiente así, tenía su cafetería, caramelos, galletas, música clásica, ella esperando sola, después de cinco minutos que llegamos, la llamaron por alta voz: “señora fulana de tal acérquese, me dijo, espérame en 10 minutos regreso” en el rato que ella salía entraba otra señora a la misma espera. Prácticas en salud, le pagaron asistencia técnica en un centro médico psicológico con su hijo menor por un mes para que se rehabilite emocionalmente, ya que estamos tan lejos, le pagan el pasaje, pagándole el pasaje de ida, el pasaje de regreso, el retorno de maleta, que nosotros no lo vamos a poder hacer, entonces a mí me decían que en Chile estaba mejor que nosotros en salud, sé que Colombia nos lleva y nos lleva buena ventaja, ellos trabajan muchísimo con la gente de GIZ, muchísimo, tuve la suerte de participar en estos del marco lógico, del árbol de problemas, y del árbol de medios y fines hace pues, muchísimos años, y mi</p>			

	<p>director, me iba a ir a la segunda parte, me dijo, mucha capacitación, ya quédese, me quedé mirando, bueno pues, donde manda capitán no manda marinero, me quedé... pero si eran avanzado, Colombia, nos lleva, nos lleva en planeamiento, pero deberían de formar, ustedes deben hacer cursos, o sea, como yo les digo, yo no soy una mujer joven, tengo 63 años casi, mis miras es trabajar hasta los 65, viendo cómo va las circunstancias 70, cómo va, pero, yo formo personas, yo digo, el hecho de programar una actividad tú la aprendes en salud.</p> <p>- Porque Salud, tiene tu meta, tiene tu concentración y tienes cuanto vas hacer, es por eso, sale tu persona atendida, es que le das todo el paquete, si tú sabes esas tres cosas que lo puedes aplicar a la parte administrativa, a la parte asistencial, tú haces una buena programación de tus metas, pero necesitas sincerar estadísticas y tener buen sistema de recojo de información.</p>	<p>Colombia, nos lleva, nos lleva en planeamiento pero deberían de formar, ustedes deben hacer cursos</p> <p>si tú sabes esas tres cosas que lo puedes aplicar a la parte administrativa, a la parte asistencial, tú haces una buena programación de tus metas necesitas sincerar estadísticas y tener buen sistema de recojo de información.</p>	<p>Estamos débiles en planeamiento Más capacitación a los operadores</p> <p>Especialista con conocimiento para la programación</p> <p>Sincerar estadísticas y tener buen sistema de recojo de información.</p>	<p>46</p> <p>47</p> <p>48</p> <p>49</p>
<p>28. ¿Qué problemas se presentan en la ejecución del plan?</p>	<p>La parte estadística, para mi es, espera decirles el 22 porque para darte información, vuela, hoy día los llamo a los de estadística y les digo, pero mira no coincide, verdad me dicen, ¿Qué puede haber pasado? ¿Que se les han ido a otros servicios?, ¡ya vez, no puedo! La parte estadística es fundamental, o sea, de repente hacer mayor difusión, en qué consiste, que es lo que uno pretende, cómo tiene que hacer su programación de actividades, porque aquí la parte asistencial a veces es más... había una doctora de psiquiatría, decía que quería que uno le haga su trabajo, ese trabajo es de ellos y lo dice la ley, porque el PPR te dice que cada centro es responsable de sus metas, de su programación de actividades, entonces ellos, y no le falta razón ¡ah!, porque dicen, un médico me dijo: " o sea que yo he estudiado 8 años para llenar papeles".</p>	<p>La parte estadística es fundamental</p> <p>que quería que uno le haga su trabajo, ese trabajo es de ellos y lo dice la ley un médico me dijo: "o sea que yo he estudiado 8 años para llenar papeles".</p>	<p>La estadística es fundamental</p> <p>La programación lo hace el usuario</p> <p>Usuario capacitado y sensibilizado</p>	<p>50</p> <p>51</p> <p>52</p>

<p>29. ¿Qué factores externos influyen en la ejecución del plan?</p>	<p>Si, sabes qué, que <b>todavía no estamos integrados</b>, porque el año pasado yo tenía menos cáncer de cuello uterino nuevos; entonces este año rebajé mi meta y aumente mi meta en mama, ahora resulta que tengo menos captación en mama y más en cuello uterino, <b>¿qué es lo que está produciendo fuera del INEN? ¿hay centros oncológicos públicos y privados que están atendiendo gente?, puede ser, eso influye en mi definición de meta, eso hace que yo re programe</b>, y que yo no sepa cuánto va a llegar, porque yo no salgo a buscar a mi paciente, no es mi función, pero si a ellos se les dañan, ¿A dónde van a venir? ¿Al INEN?</p> <p>- Quitaron la clínica igualito, asegurado, asegurado, la gente se viene acá, por confianza, entonces, hay factores externos que te influyen favorable y desfavorablemente, porque por decirte, mi hermana es de EsSalud, yo la he traído a atender porque sé que aquí es mejor la atención que EsSalud, entonces, esos factores externos en salud, se dan, yo no sé cómo sea en otros Sectores, de repente a nivel de educación, tú tienes un poder fuera en los colegios particulares que tú prefieres pagar 50 soles a tener un colegio nacional, y esos son factores externos y no necesariamente están garantizando una adecuada educación. He escuchado al viceministro decir de que hay personas, lo que veía en Piura, se van hoy día al centro de salud de aquí, mañana se van al de aquí, pasado al de aquí, ... compra de medicamentos con insuficiente control, o sea factores externos hay, para que tú puedas definir tus metas, para que tú puedas definir qué cosa es lo que vas hacer, tienes la propia innovación tecnológica que tu deberías de estar como centro a la punta en todos los tratamientos, tomógrafos, aceleradores, pero el país no tiene plata para comprar tantos aceleradores cuestan 6 millones uno.</p>	<p><b>todavía no estamos integrados</b></p> <p><b>¿qué es lo que está produciendo fuera del INEN? ¿hay centros oncológicos públicos y privados que están atendiendo gente?, puede ser, eso influye en mi definición de meta, eso hace que yo re programe</b></p>	<p><b>Mayor integración entre las áreas</b></p> <p><b>Servicios externos o privados afectan las metas institucionales</b></p>	<p>53</p> <p>54</p>
<p>30. ¿En su entidad se aplican las sugerencias o</p>	<p><b>Sí y no, porque si yo digo difusión, bueno yo lo difundo a través de la web, les hago de comunicación a ellos, pero no puedes obligar a que lea</b>, de repente nos falta como</p>	<p><b>Sí y no, porque si yo digo difusión, bueno yo lo difundo a través de la web, les hago de comunicación a</b></p>	<p><b>Difusión y lectura de las recomendaciones</b></p>	<p>55</p>

<p>recomendaciones producto de la evaluación?</p>	<p>estrategia sacar boletines chiquitos, de impacto, que tendrían que estar programados.          ¡Siii! Para que la gente vea que tu aquí encuentras un cambio, vez que la gente si te habla de su plan operativo, de sus objetivos y te alcanza las metas para el cumplimiento de ellas, y ven que es un objetivo nacional; sí, que hemos parado la mano en esa, porque es una, como una lluvia, un goteo diario que tienes que decir tu cumples objetivos nacionales y no necesariamente por la parte política sino por que técnicamente te corresponde y <b>deberían ustedes de convocar, o sea, de repente a sectores, por sectores, no sé, incidir en la importancia que tiene el planeamiento.</b>          - Sin planeamiento no hay desarrollo</p>	<p>ellos, pero no puedes obligar a que lea</p> <p><b>deberían ustedes de convocar, o sea, de repente a sectores, por sectores, no sé, incidir en la importancia que tiene el planeamiento.</b>          Sin planeamiento no hay desarrollo</p>	<p>Incidir en la importancia del planeamiento</p> <p>Planificar para el desarrollo</p>	<p>56</p> <p>57</p>
<p>31. ¿Qué otros elementos se deben considerar para mejorar el diseño del plan estratégico?</p>	<p>Al plan estratégico, <b>no sé si haya ahora una metodología mejor que la causalidad</b> porque todos los objetivos nacen también de la naturaleza, ¿no? De la institución, de la misión y de la visión; yo creo que por esa parte <b>para mi estaría simplemente en la definición bien de lo que son los indicadores y las actividades que tienen que hacer cada uno, ¡que sepa que va hacer! ¿Cómo vas a contribuir?</b></p>	<p><b>no sé si haya ahora una metodología mejor que la causalidad</b></p> <p><b>para mi estaría simplemente en la definición bien de lo que son los indicadores y las actividades que tienen que hacer cada uno, ¡que sepa que va hacer! ¿Cómo vas a contribuir?</b></p>	<p>Planificación basada en la causalidad</p> <p>Claridad en las actividades y definición de indicadores</p>	<p>58</p> <p>59</p>
<p>32. ¿Cómo considera se deba asegurar el cumplimiento de las sugerencias o recomendaciones producto de la evaluación, para la mejora continua?</p>	<p>Ese es ya de la jefatura institucional, es el compromiso del jefe, de la mejora continua, porque tú como técnico recomiendas entonces el jefe institucional, el jefe o el director debe de decir: "A mí me están recomendando tal cosa los asesores deben de decir vamos a convocar a una reunión" ¿no? Algo, pero eso, <b>la recomendación la tiene que hacer cumplir el jefe en reuniones de trabajo para ver como mejora y con evaluación ah...</b> para ver si es que tú la recomendación, tu como director, te mandan a comisión de servicios, tú le has traído recomendaciones te llamaron y te decían: "¿has cumplido con la recomendación? ¿Qué has hecho para cumplir la recomendación? ¿Quiénes son los responsables? Pero eso estamos hablando de un plan estratégico que es más grande y que se involucran todos, no.</p>	<p><b>la recomendación la tiene que hacer cumplir el jefe en reuniones de trabajo para ver como mejora y con evaluación</b></p>	<p><b>Jefe artífice para cumplir las recomendaciones</b></p>	<p>60</p>



	<p>- Entonces el compromiso tiene que ser de cada uno de los directores de hacer lo que le corresponde en medida, o diseñar un formato de recomendación en donde este todos los implicados y que esos ustedes digan...</p> <p>- Jefe tengo aquí su evaluación del PEI, usted ha hecho una serie de recomendaciones, qué ha hecho para cumplir esas recomendaciones... porque yo no puedo por decirte disminuir lo del cáncer como recomendaciones, son cuestiones muy generales, pero porque es una institución especial, pero por decirte si tú le pides al Ministro de que te diga: "no he alcanzado la cobertura de vacunas o la cobertura de gestantes a nivel nacional y mi recomendación es realizar el barrido sanitario, realizar campañas de ir casa por casa y cada quien asume, y le dices, has cumplido, has ido casa por casa, has cumplido las recomendaciones que tu estas dando"</p> <p>- Pues con un formato, no sé, que diga "Recomendaciones, Seguimiento, Responsable, Plazo de ejecución, reversión" entonces recién allí vas a poder medir tu plan estratégico, y si que está cambiando o no, porque yo tenía por decirte indicadores nacionales que yo no los puedo medir, no los mide ni el MINSA y se hace simplemente con proyección de lo local, ¡locura! ¿Cómo yo me planteo o uno de disminuir o de atender si solamente son casos nuevos? Esos son cosas, no.</p> <p>Pero vale la pena el cambio que han dado, yo tengo muchísima esperanza de que realmente el CEPLAN funcione y se revierta lo que siempre les he criticado a mis jefes que le dan el 99.999999 % de presupuesto y el 0.0001 % a planes, debiendo ser a la inversa, ¡espérate un ratito!, se te pasó la idea y no volviste a tocar el tema de planes, que se está avanzando, si, ¿no sé cómo estarán en otros hospitales?, no lo sé, Que hay personas que te la captan en una y te dan el resultado y te dicen: "quiero modificar mis metas por esto, por esto y por esto..." como otros que te pueden presentar una</p>	<p>Jefe tengo aquí su evaluación del PEI, usted ha hecho una serie de recomendaciones, qué ha hecho para cumplir esas recomendaciones...</p> <p>con un formato, no sé, que diga "Recomendaciones, Seguimiento, Responsable, Plazo de ejecución, reversión" entonces recién allí vas a poder medir tu plan estratégico</p> <p>Pero vale la pena el cambio que han dado, yo tengo muchísima esperanza de que realmente el CEPLAN funcione y se revierta lo que siempre les he criticado a mis jefes que le dan el 99.999999 % de presupuesto y el 0.0001 % a planes, debiendo ser a la inversa,</p>	<p>Evaluar la gestión del Jefe para cumplir las recomendaciones</p> <p>Formato para medir el resultado del plan</p> <p>Importancia del planeamiento sobre el presupuesto</p>	<p>61</p> <p>62</p> <p>63</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

	<p>ejecución del 500% y te dicen no necesito modificar metas, porque no saben ver la información estadística, pero otros chicos si, depende de la habilidad, otros que te dan así al detalle...yo te digo, tengo 50-50; está bien.</p> <p>- Pero si se habla de planeamiento, si se hace, la evaluación no es de escritorio, aquí en el INEN no es de escritorio, yo tengo así mis volúmenes, y eso debería de estar por decirte así en el CEPLAN, que a mí me digan farmacia, farmacia si, no es solamente el expendio de la receta que tiene la cadena funcional de receta atendida de Economía y Finanzas, ya pues, esa receta atendida, pero yo dentro de lo que son procedimientos de farmacia, yo tengo que farmacia a mí me atiende tantas alimentaciones para entregarles a los pacientes que no pueden comer directamente por su boca, que viene y tienen tantas quimios y que tu vayas y en el plan que diga... “oye y qué hago farmacovigilancia” y que tú veas en ese plan que es lo que hace el servicio... ese es el planeamiento y eso está ligado a tu plan estratégico, a tu plan, a tu PESEM, porque haces una serie de cosas ¿no?</p>	<p>porque no saben ver la información estadística, pero otros chicos si, depende de la habilidad, otros que te dan así al detalle...yo te digo, tengo 50-50</p> <p>la evaluación no es de escritorio</p> <p>que tú veas en ese plan que es lo que hace el servicio... ese es el planeamiento y eso está ligado a tu plan estratégico, a tu plan, a tu PESEM</p>	<p>Equipo con capacidad analítica</p> <p>La evaluación es de campo</p> <p>El plan refleja el servicio</p>	<p>64</p> <p>65</p> <p>66</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

## ENTREVISTA – ESE2

Preguntas genéricas	Respuestas y otras preguntas adicionales	Frases codificadas	Categorías, sub categorías y micro categorías	Cód.
1. ¿Cuál es su apreciación sobre la articulación de los planes estratégicos?	<p>A mí me parece, bueno es una apreciación personal, es demasiado engorroso el tema de las articulaciones porque cuanto; es decir, el más bajo nivel tienes muchas cosas por revisar y hacer porque primero es un Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, tengo que después pasar al Plan Estratégico Sectorial, si estoy en una región Plan de Desarrollo Concertado y después de eso todavía tengo que revisar su PEI para hacer mi POI, entonces, muchos de los casos a nivel nacional incluso como mencioné anteriormente; existen faltas de recursos humanos, esas son las personas que hacen planeamiento de presupuesto tendría que revisarse todos esos planes para hacer un POI un poco más adecuado; entonces bueno es una apreciación personal, y al final el que está al más bajo nivel tiene que saber de todo para poder articular, entonces no sé si se podría simplificar sería a menos desde mi punto de vista un poco más conveniente, porque.</p> <p>- Si está un poquito más arriba es menos trabajoso, pero si estas en el nivel último se hace bastante complicado, más difícil de ...</p>	<p>A mí me parece, bueno es una apreciación personal, es demasiado engorroso el tema de las articulaciones</p>	Articulaciones engorrosas de arriba hacia abajo	67
		<p>existen faltas de recursos humanos, esas son las personas que hacen planeamiento de presupuesto</p>	Falta de recursos humanos	68
		<p>Si está un poquito más arriba es menos trabajoso, pero si estas en el nivel último se hace bastante complicado, más difícil de ...</p>	En el nivel más bajo del plan es complicado	69
2. ¿Cómo considera se pueda mejorar la articulación de los planes estratégicos?	<p>Bueno, tuve una experiencia en temas de otros países, temas de estudio, entonces, lo que se hacía en los demás países es que el gobierno nacional dicta ciertas reglas mínimas en términos de planes, como diríamos, hilos conductores, y al final agarran esos hilos y no tan engorroso como el nuestro, diríamos el gobierno regional como unidad autónoma, región como lo denominan allá, se acoplan a ese punto y empiezan a realizar sus planes de acuerdo a la realidad de incluso de su zona geográfica; sucede lo mismo en el Perú, solamente por</p>	<p>el gobierno nacional dicta ciertas reglas mínimas en términos de planes, como diríamos, hilos conductores, y al final agarran esos hilos y no tan engorroso como el nuestro</p>	Planes como hilos conductores	70

	<p>mencionar que en el tema de metaxénicas y zoonosis, en la costa y en la sierra existe muchos casos de enfermedades metaxénicas que son picaduras, rabia, en la sierra no ocurren, por ejemplo, es el tema de la leishmaniasis, como que trato de articular, sin embargo, la realidad, por las disposiciones muy cerradas que se han generado, no me permite adecuarlo tal vez al tema, a realidades locales.</p>	<p>empiezan a realizar sus planes de acuerdo a la realidad de incluso de su zona geográfica sucede lo mismo en el Perú, como que trato de articular, sin embargo, la realidad, por las disposiciones muy cerradas que se han generado, no me permite adecuarlo tal vez al tema, a realidades locales.</p>	<p>Planes realistas</p> <p>Dificultad para articular planes locales con los nacionales</p>	<p>71</p> <p>72</p>
<p>3. ¿Cómo percibe la formulación de planes estratégicos y la articulación con abastecimiento, inversiones y presupuesto?</p>	<p>Ya, en este tema, es un poco difícil, por el tema, a menos institucionalmente, me suena lógico la experiencia que he tenido, es un poco difícil porque la información que a veces se requiere diverso y no todas las áreas trabajan al nivel que uno quisiera, a veces cuando tenemos plazos requerimos la información con demasiada anticipación de por ejemplo, de adquisiciones, de inversiones sin embargo sus plazos no calzan necesariamente entiendo que es un tema más institucional y de coordinación, sin embargo, a menos desde mi punto de vista, si debería de reforzarse de esas articulaciones porque bueno, eso es planificar al final y al cabo si es que no hiciera esas articulaciones no estaría planificando y la coordinación entre instituciones es bastante necesario diría yo, pero pienso que igual esa información debe ser sistematizada e interoperar entre esos sistemas tanto por ejemplo en el tema de inversiones debería jalar al aplicativo informático del SIAF, en el tema de adquisiciones el OSCE debería jalar la información al tema tal vez del SIAF y el tema de CEPLAN también debería de alimentarse automáticamente sus informaciones cosa que nos facilitaría realizar una mejor planificación en las instituciones.</p>	<p>Ya, en este tema, es un poco difícil, por el tema, a menos institucionalmente, me suena lógico la experiencia que he tenido, es un poco difícil porque la información que a veces se requiere diverso y no todas las áreas trabajan al nivel que uno quisiera sin embargo, sus plazos no calzan necesariamente entiendo que es un tema más institucional y de coordinación si es que no hiciera esas articulaciones no estaría planificando la coordinación entre instituciones es bastante necesario</p>	<p>Los usuarios no trabajan en el mismo nivel la información</p> <p>Sistemas administrativos desarticulados en plazos</p> <p>Es necesario articulación de los sistemas administrativos Coordinación entre instituciones rectores de los sistemas administrativos</p>	<p>73</p> <p>74</p> <p>75</p> <p>76</p>
<p>4. ¿Si asumiera un mayor nivel de cargo directivo, qué haría?</p>	<p>En realidad como vuelvo a mencionar, lo que si he visto es el tema de que, es bueno articular y a la vez interoperar, ahorita ya tenemos aplicativos con sistemas informáticos en el sector público que se utilizan, tales como el SIGA, OSCE, SIAF el sistema de Inversiones y</p>			

	que al final todos esos aplicativos interoperen y que nos permitan a tomar la mejor decisión; desde mi punto de vista lo que haría es más articular e interoperar esos sistemas para que funcionen mejor y al final tengamos un sistema de planeamiento mucho, mucho más adecuado de lo que existe actualmente eso es lo que yo impulsaría desde mi punto de vista, no es desarrollar desde cero, sino, es interconectar esos sistemas.	lo que haría es más articular e interoperar esos sistemas para que funcionen mejor y al final tengamos un sistema de planeamiento mucho, mucho no es desarrollar desde cero, sino, es interconectar esos sistemas.	Sistemas administrativos interoperando	77
			Interconectar los sistemas administrativos	78
5. ¿Cuál es su apreciación de las modificaciones de los planes?	Desde mi perspectiva este, no soy tan partidario de que se modifiquen por ejemplo los planes de acuerdo a lo que se establece hasta 4 veces porque muchas veces “me da entender en que la institución donde estoy trabajando” o cualquiera otra institución me estaría dando a entender que no sabe planificar necesariamente sus cosas por eso es que para modificando una y otra y otra vez y eso es también por falta de coordinación y orientación tal vez a los usuarios por ejemplo acá en unas coordinaciones que realizábamos mencionaban que en un año iban a hacer 20 guías de práctica clínica, una Guía de práctica clínica es un documento demasiado complejo como para hacerlo. El INEN con toda la cantidad de recursos que tiene podría desarrollar solamente uno, sin embargo, la gente a veces demasiado entusiasta se pone 20, por lo que te empieza a modificar; entonces, es un tema de coordinación, de conocimiento técnico, y apoyo entre diversas áreas usuarias, tanto en la parte de planeamiento y los usuarios obviamente, entonces desde mi perspectiva debe haber una o dos modificaciones tal vez, y por temas presupuestarios si es que se incrementara en el último trimestre como suele suceder, podría tal vez hasta tres, pues no, por temas excepcionales como tal, sin embargo, que se modifiquen como se hace ahora entonces me parece un poco ...	no soy tan partidario de que se modifiquen por ejemplo los planes de acuerdo a lo que se establece hasta 4 veces cualquiera otra institución me estaría dando a entender que no sabe planificar necesariamente sus cosas por eso es que para modificando una y otra y otra vez y eso es también por falta de coordinación y orientación tal vez a los usuarios  es un tema de coordinación, de conocimiento técnico, y apoyo entre diversas áreas usuarias, tanto en la parte de planeamiento y los usuarios desde mi perspectiva debe haber una o dos modificaciones tal vez y por temas presupuestarios si es que se incrementara en el último trimestre como suele suceder, podría tal vez hasta tres	El rector establece muchas modificaciones  Modificar un plan es sinónimo de no saber planificar La modificación de un plan se da por desconocimiento del usuario  Coordinación con las áreas usuarios, conocimiento técnico  Sólo 2 modificaciones del plan Presupuesto incide en la modificación del plan	79  80 81  82 83 84
6. ¿Qué elementos consideraría para	En este caso, primero la información precisa y objetiva, obtenida de sistemas informáticos donde estén guardados y vuelvo a mencionar, eso pasa por un tema de interoperar todos los aplicativos y sistemas, tengo	Primero la información precisa y objetiva, obtenida de sistemas informáticos donde estén guardados y vuelvo a mencionar, eso pasa por	Sistemas administrativos interoperando con información precisa	85

<p>reducir las modificaciones?</p>	<p>información en mi sistema, tengo dato y no se mueve, mi planificación sería más sólida es más si hay un módulo de sistema que se pueda crear y que me pueda alimentar datos de diversas unidades sería más obvio como para poder realizar el cruce de información de todas las acciones que realizan las unidades y que me están programando ciertas metas que tal vez probablemente después me van a terminar modificando entonces, pienso que es un tema más de comunicación, orientación y a la vez de hacer un poquito más inteligente los sistemas ya con información del plan.</p>	<p>un tema de interoperar todos los aplicativos y sistemas, tengo información en mi sistema, tengo dato y no se mueve, mi planificación sería más sólida</p> <p>es más, si hay un módulo de sistema que se pueda crear y que me pueda alimentar datos de diversas unidades sería más obvio como para poder realizar el cruce de información de todas las acciones que realizan las unidades</p> <p>pienso que es un tema más de comunicación, orientación y a la vez de hacer un poquito más inteligente los sistemas ya con información del plan.</p>	<p>Sistema informático que integre información</p> <p>Mayor comunicación y orientación para no modificar las metas</p>	<p>86</p> <p>87</p>
<p>7. ¿A su criterio cuánto influye el presupuesto sobre el planeamiento?</p>	<p>Este, tengo una percepción, y esto es bastante personal, en que podría tener el mejor plan sin embargo los recursos que tengo, si es que no me asignan en la cantidad que sean suficientes no necesariamente voy a poder cumplir y pienso que estos dos aspectos deben ir bastante de la mano por el mismo tema de que podría decir "voy a tener a 500 mil personas al año en el INEN sin embargo para tener esos 500 mil necesito ir a recursos presupuestarios o recursos físicos tal vez si es que no me asignan los recursos para los 500, no voy a poder cumplirlas", entonces, para mi va bastantes relacionados y en la actualidad por el diseño del Sector, por el diseño económico que tiene el país se da incluso más importancia al sistema presupuestario que del tema de planeamiento, debería ser al revés pero todavía estamos en la lógica de ahora le doy más importancia al presupuesto que al planeamiento, esa es la lógica o la realidad.</p>	<p>podría tener el mejor plan sin embargo los recursos que tengo, si es que no me asignan en la cantidad que sean suficientes no necesariamente voy a poder cumplir y pienso que estos dos aspectos deben ir bastante de la mano</p> <p>se da incluso más importancia al sistema presupuestario que del tema de planeamiento, debería ser al revés pero todavía estamos en la lógica de ahora le doy más importancia al presupuesto que al planeamiento, esa es la lógica o la realidad.</p>	<p>El presupuesto limitado no permite cumplir con el plan</p> <p>Presupuesto es más importante que el planeamiento</p>	<p>88</p> <p>89</p>

<p>8. ¿Cuán importante considera que se realice el seguimiento del plan estratégico?</p>	<p>En este caso, <b>es demasiado importante</b> por el tema de que si algún plan tengo mis indicadores y tengo mis objetivos a que es lo que me he trazado por lo tanto <b>esa medición es importante porque si es que no realizo esas acciones ¿Cómo sé que estoy en el camino correcto?</b> Entonces es un tema que debería de obligarse a las instituciones, en el caso del PEI diría anualmente como mínimo o tal vez semestralmente y en el caso de lo que es el POI podría ser seguimiento bimestral o trimestral por la cantidad de información que se maneja.</p>	<p><b>Es demasiado importante</b>  <b>esa medición es importante porque si es que no realizo esas acciones ¿Cómo sé que estoy en el camino correcto?</b></p>	<p><b>Importancia del seguimiento</b>  <b>Importancia de los objetivos y los indicadores</b></p>	<p>90  91</p>
<p>9. ¿Cuál es su apreciación sobre aplicar los resultados del seguimiento?</p>	<p>En este caso pues <b>los resultados que obtengo, tengo que utilizarlo para mejorar, o mi plan o mi rumbo de acción</b> en el mismo hecho de que si me he propuesto tal vez reducir cierta cantidad de horas en atención, por ejemplo, y no lo estoy logrando entonces con mi medición que he realizado anteriormente este, yo diría haber: - Anteriormente atendía las citas en dos días mi objetivo era reducir a un día y con mi evaluación sigo en dos días <b>quiere decir o no está funcionando el sistema administrativo propiamente o es que mi plan o los indicadores que estoy haciendo no han sido bien planteados y elaborados</b>, por lo que eso es el tema de la importancia.</p>	<p><b>Los resultados que obtengo, tengo que utilizarlo para mejorar, o mi plan o mi rumbo de acción</b>          <b>quiere decir o no está funcionando el sistema administrativo propiamente o es que mi plan o los indicadores que estoy haciendo no han sido bien planteados y elaborados</b></p>	<p><b>Los resultados me permiten mejorar</b>          <b>Analizar los resultados me permite corregir</b></p>	<p>92          93</p>
<p>10. ¿Identifica buenas prácticas en su dirección u otra?</p>	<p>Ya, yo identificaría más que un área, esto es una buena práctica, al menos actual, incluso desde la parte de jefatura institucional, sucede que institucional, además de realizar tales acciones o labores propiamente que le corresponde como jefe, a él le interesa temas académicos y datos o información estadística que se obtiene de diversos planes, presupuesto, lo que sea <b>entonces con esa información se realizan debates de qué podría hacer al futuro</b> entonces yo identifico la práctica como demasiado bueno porque hay muy pocas instituciones en que aparte de discutir la parte del día a día, las gestiones que corresponden <b>y se discute un tema bastante académico de pensamiento de que hacer a futuro, ¿no?</b> Estamos viendo por ejemplo la otra vez el</p>	<p><b>entonces con esa información se realizan debates de qué podría hacer al futuro</b>  <b>y se discute un tema bastante académico de pensamiento de que hacer a futuro</b></p>	<p><b>Aplicar la prospectiva</b></p>	<p>94</p>

	<p>presupuesto por resultados de acuerdo a sus definiciones, bueno lograr un fin específico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estamos viendo que sin necesariamente era quedarnos allí o <b>pensaría en pago por resultados</b>, que es otra cosa muy distinta una metodología que estamos viendo por ejemplo revisando una literatura que en el Reino Unido no pagan o están pensando en no pagar los medicamentos simplemente porque bueno, es para cáncer y es costosísimo, si me promete que va a tener una sobre vida de 5 años sino pasa ese punto solamente voy a tener que pagar los que igualen o sobrepasen el punto que me ha prometido la farmacéutica, todo lo que es detrás no lo pago, entonces nuevas metodologías, nuevas cosas de difusión que te generan, ¿Qué te digo?</li> <li>- Una sensación de que no solamente es el tema de realizar las labores cotidianas administrativas, que muchas veces consume, sino también discutir el tema académico, no en tema de, no en el sentido de que oye es practica lateral, si no es generar este círculo de discusiones donde intervienen diversas personas, donde participan un área, participa otra área, que necesitan a, b, c, por ejemplo, en el tema que te comento, necesitaría cambiar el proceso de contratación del Estado porque como ya no voy a pagar por todos los medicamentos, entonces estaría viendo pagar por otros ... Esa buena práctica he identificado en el INEN, creo es una institución bastante ...</li> </ul>	<p><b>pensaría en pago por resultados</b></p>	<p><b>Pago por resultados</b></p>	<p>95</p>
<p>11. ¿Ha notado alguna buena práctica que pueda aplicar?</p>	<p>Yo creo que una de las buenas prácticas, no sé si será la institución que identifiqué, era el tema del extranjero, específicamente en una comunidad autónoma, en Cataluña... <b>es que, en el tema de salud, las personas podían atenderse tanto en una institución de salud, o sea, una IPRESS pública o privada y los que se encargaban de pagar eran los administradores de fondos, que quiere decir que si yo una persona me quiero ir a un privado no</b></p>	<p><b>es que, en el tema de salud, las personas podían atenderse tanto en una institución de salud, o sea, una IPRESS pública o privada y los que se</b></p>	<p><b>Buena práctica: atención de la salud en institución público o privada, la administradora de fondo paga</b></p>	<p>96</p>



	<p>me preocupo porque tengo mi seguro, mi póliza. Si me quedo en público no hay problema, igual no me van a cobrar porque tengo mi póliza, el que se encarga de vincular todos esos sistemas es el asegurador o el financiador que al final se ve reflejado en mejores condiciones de prestación de salud para el ciudadano.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Y en el tema del INEN lo que sí he identificado, tal vez, más que buenas prácticas, que es una entidad que se preocupa bastante por el tema de los pacientes, si es que por ejemplo el SIS no lo financia busco financiamiento por la Fundación ALINEN, si es que no me financia tal, busco financiamiento para poder cubrir a las personas por la Sociedad Peruana de Cáncer, si es que todo eso no funciona hemos gestionado resoluciones ministeriales o decretos para que nos puedan autorizar entonces a una entidad, digamos bastante empoderada, bastante capacidad técnica como para poder realizar gestiones que...</li> <li>- Muchas veces se realizan, pensando en el bienestar de las personas sin embargo no se ven en todos los ángulos, y a veces algunas normas impactan directamente en el paciente; esas cosas creo que se han visto en el INEN bastante.</li> </ul>	<p>encargaban de pagar eran los administradores de fondos</p>		
<p>12. ¿Qué problemas se presentan en la ejecución del plan?</p>	<p>Uno de los problemas, yo pienso que más que problemas, una de las limitaciones es, de la manera como se ha planteado los objetivos a cumplirse, muchas veces la gente es demasiado entusiasta y se plantean unos objetivos que son inalcanzables o al final hay indicadores de planes donde no puedo ni siquiera medirlo, entonces es una de las limitaciones porque se ponen indicadores súper rimbombantes, sin embargo al querer medir o realizar la medición no tengo información ni base de datos donde recoger esa medición, por lo que, es una de las limitaciones que bueno, al menos desde mi punto de vista, no solamente que tengo acá, si no las</p>	<p>más que problemas, una de las limitaciones es, de la manera como se ha planteado los objetivos a cumplirse, muchas veces la gente es demasiado entusiasta y se plantean unos objetivos que son inalcanzables o al final hay indicadores de planes donde no puedo ni siquiera medirlo</p>	<p>Plantear objetivos inalcanzables</p>	<p>97</p>

	otras instituciones. Más es un tema pienso yo de realizar o plantear adecuadamente los objetivos.			
13. ¿Qué factores externos influyen en la ejecución del plan?	Ya, haber, mucho de los casos a veces suceden situaciones no previstas dentro del sistema de salud por ejemplo este: como el surgimiento del Guillain-Barré o enfermedades que no necesariamente están previstas y surgen de repente y a veces los recursos que estaban destinados a ciertas cosas, por disposiciones normativas tendrías que reorientarlo al otro, no ha sucedido en el caso específico del INEN pero en otras institución si incluso nos obligaron a realizar financiamiento de esas cosas que no lo teníamos previsto y ese financiamiento como estaba previsto para un fin en específico, pues, hizo que no pudiéramos cumplir con lo que estaba previsto, con lo que nos habíamos propuesto como institución en algún momento. Hay situaciones como esas o hay algunas disposiciones que sacan de diversos sectores que no necesariamente son comunicadas pues y al final tienes que dar cumplimiento si son otras.	a veces suceden situaciones no previstas dentro del sistema de salud  incluso nos obligaron a realizar financiamiento de esas cosas que no lo teníamos previsto y ese financiamiento como estaba previsto para un fin en específico, pues, hizo que no pudiéramos cumplir con lo que estaba previsto	Situaciones no previstas influyen en la ejecución.  Uso del presupuesto para otro fin	98  99
14. ¿En su entidad se aplican las sugerencias o recomendaciones producto de la evaluación?	Este, en mucho los casos donde he visto este, hay recomendaciones donde diría muy frías o muy básicas; puede hacer un análisis bastante bueno, conclusiones bastante buena, pero las recomendaciones en muchos de los casos no necesariamente se orientan a lo que he hallado como resultado y muchas veces sucede en muchas instituciones es porque lo que hacen las personas que realizan esa evaluación del plan es copiar y pegar lo que hacían normalmente, eso es uno de los problemas, sin embargo en el caso donde he estado encargado al menos, siempre he tratado de ser un poco más cuidadoso en ese tema para poder yo como encargado del área cumplir con lo que me he propuesto y, además ver que las recomendaciones sean precisas pero que también sean aplicables lo más realista posible es un tema desde el punto de vista fundamental como para poder implementar esas cosas podría poner un montón de recomendaciones que no son alcanzables a	hay recomendaciones donde diría muy frías o muy básicas; puede hacer un análisis bastante bueno, conclusiones bastante buenas, pero las recomendaciones en muchos de los casos no necesariamente se orientan a lo que he hallado como resultado  además, ver que las recomendaciones sean precisas pero que también sean aplicables lo más realista posible	Recomendaciones incoherentes a lo que se analizó en la evaluación  Recomendaciones precisas, aplicables, realistas	100  101

	<p>veces o recomendaciones que salen también del contexto, entonces, creo que es un tema de que de las cabezas en que, <b>todo lo que se escribe se tiene que evaluar bien y todo lo que he concluido y lo que he analizado tiene que concluir en una recomendación que pueda llevarse a cabo.</b></p>	<p><b>todo lo que se escribe se tiene que evaluar bien y todo lo que he concluido y lo que he analizado tiene que concluir en una recomendación que pueda llevarse a cabo.</b></p>	<p>Recomendaciones realizables</p>	<p>102</p>
<p>15. ¿Qué otros elementos se deben considerar para mejorar el diseño del plan estratégico?</p>	<p>En ese punto he notado que <b>muchas instituciones solamente nos limitamos al tema interno</b> y bueno no solamente debe verse ese contexto, yo creo <b>como institución pública debemos ver que es lo que va a suceder en el futuro no solamente dentro de esta institución sino en el país.</b> Por ejemplo, nosotros estamos modificando un poco nuestro plan estratégico y no solamente nos hemos basado en la información que tenemos sino hemos revisado incluso el contexto internacional como va ir la economía, hemos revisado el marco macroeconómico multianual, hemos revisado como va ir creciendo nuestra población del país, y en qué año quienes van a tener más personas de mayor edad, en qué año el Perú más o menos empezaría a tener la meseta de población, a tener menos gente, esto no solamente con la finalidad de conocer, por ejemplo: Yo sé que en el tema de cáncer las poblaciones adultas son las que tienen más probabilidades de sufrir, entonces si es que no reviso mi tendencia poblacional nacional no sabría estimar a futuro ¿Cuánta de demanda potencial voy a tener en temas oncológicos? Además de eso, si es que no reviso el marco macroeconómico o el crecimiento internacional <b>no sabría establecer las metas o las estrategias necesarias de cómo voy a implementar si es que los recursos económicos no me van hacer favorable</b>, eso es otro de los puntos bastante importante que pienso yo que se deben realizar dentro de las instituciones y no solamente es enmarcarme en lo que me ha dicho mi parte superior del PEDN, pudo haberlo considerado sin embargo como institución tenemos que hacer varios unos análisis también exhaustivos por las cosas que me estoy planteando, entonces, son aspectos que tal vez muchas</p>	<p><b>muchas instituciones solamente nos limitamos al tema interno como institución pública debemos ver que es lo que va a suceder en el futuro no solamente dentro de esta institución sino en el país</b></p> <p><b>no sabría establecer las metas o las estrategias necesarias de cómo voy a implementar si es que los recursos económicos no me van hacer favorable</b></p>	<p><b>Instituciones solamente ven tema interno</b> <b>Aplicar la Prospectiva</b></p> <p><b>Establecer metas en base al presupuesto</b></p>	<p>103</p> <p>104</p> <p>105</p>

	instituciones no considera pero al menos desde mi punto de vista si deberían considerarse en el momento de elaborar los planes estratégicos.			
16. ¿Cómo considera se deba asegurar el cumplimiento de las sugerencias o recomendaciones producto de la evaluación, para la mejora continua?	<p>En este caso como mencioné las recomendaciones deben ser precisas y realizables, en la medida de que sean precisas y realizables, aseguro el cumplimiento de estas, en ese sentido no quiere decir que la recomendación sea una parte vaga como tal, mejorar tu sistema de control de entrada y salida, es un tema bastante operativo que no necesariamente medirá: sin embargo, las recomendaciones deben estar orientadas hacia el logro del cumplimiento de un objetivo-resultado que sea a favor de la población, qué quiero decir con esto, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la capacitación integral en atención oncológica...este, podría ser en un 10%, entonces tendría un año base "x", ¿qué servicios le está prestando a parte del tema oncológico?, le brindo soporte emocional a través de otro programa, le brindo soporte en temas de TB y VIH además tendría que brindarle soporte en temas de discapacidad. Entonces, ¿en qué medida yo con esa recomendación puedo ir acercándome mejor a la población y darle la satisfacción que le corresponde como usuario? Todo eso está claro en el marco de las posibilidades que me pueda dar como institución, también económicamente y financieramente, porque eso depende bastante de cuántos recursos tenga y de esos recursos cuánto optimizo realmente para brindar una adecuada asesoría.</li> </ul>	<p>las recomendaciones deben ser precisas y realizables,</p> <p>las recomendaciones deben estar orientadas hacia el logro del cumplimiento de un objetivo-resultado</p>	<p>Recomendaciones precisas y realizables</p> <p>Recomendaciones orientadas al cumplimiento de objetivos</p>	<p>106</p> <p>107</p>

### Entrevista – ESE3

Preguntas genéricas	Respuestas y otras preguntas adicionales	Frases codificadas	Categorías, sub categorías y micro categorías	Cód.
1. ¿Cuál es su apreciación sobre la articulación de los planes estratégicos?	<p>En general creo, que se podría ir inclusive un poco más atrás, tanto en términos formales de los instrumentos, de política y de planeamiento como también se puede ir un poco más atrás en los procesos mismos, ¿no?</p> <p>- Creo que quizá empiece a mencionar el tema de los procesos porque si ciertamente hay todo este esfuerzo que se ha hecho desde el estado en conjunto y promovido por PCM y metodológica técnicamente por el CEPLAN para formular el Plan Bicentenario del Desarrollo Nacional, en el marco de los acuerdos de Políticas de Estado; inclusive, todavía todo ese esfuerzo, entonces en eso nos damos cuenta que entonces hay una historia.</p> <p>- La historia y lo que va ocurriendo en la historia va respondiendo a escenario y situaciones específicas de esos momentos ¿no? Las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional se formulan en un momento crítico para el país por lo tanto su formulación responde a la visión que se tenían de este conjunto de actores sociales que tenían muy buenos deseos ¿no? Y que lo transmiten estas treinta y tantas políticas, que desde que se formulan hasta cuando se ...como política de estado... hasta cuando se hace todo este esfuerzo por formular el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional han pasado años significativos ¿no?</p> <p>- Entonces creo que ahí se da un primer momento de, no le llamo quiebre, sino de ajuste quizás ¿no? porque no era posible discutir las Políticas de Estado en ese momento, en el Acuerdo Nacional, no era el espacio; entonces lo que nosotros encontramos, lo que personalmente veo es que los contenidos, me voy a ceñir al Sector Salud, los contenidos del Plan Estratégico de</p>	<p>se podría ir inclusive un poco más atrás, tanto en términos formales de los instrumentos, de política y de planeamiento como también se puede ir un poco más atrás en los procesos mismos, ¿no?</p>	<p>Articular desde los procesos</p>	108
		<p>Y que lo transmiten estas treinta y tantas políticas, que desde que se formulan hasta cuando se ...como política de estado... hasta cuando se hace todo este esfuerzo por formular el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional han pasado años significativos ¿no?</p>	<p>Precedente de tener Políticas de Estado y PEDN</p>	109
		<p>los contenidos del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional tienen un contenido bastante sanitario y no</p>	<p>En temas de Salud, el PEDN con contenido</p>	110

	<p>Desarrollo Nacional tienen un contenido bastante sanitario y no vincula exactamente con todos los aspectos multidimensionales, multisectoriales que requiere una política de salud y un plan estratégico; cuando tú ves qué es lo que tiene el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional contiene para impactar realmente sobre la salud de las personas está en distintas partes de ese documento. ¿Por qué te menciono esto? porque ese documento tanto de Política de Estado como Plan Estratégico de Desarrollo Nacional son nuestros referentes para la formulación de los planes estratégicos sectoriales multianuales.</p> <p>- Y allí tuvimos una discusión acá en el Ministerio de Salud porque desde nuestra visión salubrista nosotros concebíamos que se requería un plan estratégico multisectorial, no sectorial, obviamente iba hacer multianual, entonces allí hubo un momento de análisis, de reflexión, discusión, porque nos pedían era un PESEM sectorialmente multianual y no sé si recuerdas en su momento a Álvaro, a Martha les hicimos la consulta; en realidad nosotros quisiéramos formular un plan estratégico multisectorial pero ni el proceso estaba organizado para hacerse multisectorial, ni el instrumento metodológico estaba hecho para hacerse multisectorial porque estábamos el otro elemento del proceso, estábamos prácticamente ya en el último año de la gestión de gobierno. Estábamos en agosto del 2015 y uno de los aspectos que nos plantearon para el tema de salud es que esperáramos el Acuerdo Nacional para la reforma de la salud que estaba pensado en agosto del 2015.</p> <p>- Al final se dio recién en mediados de octubre del 2015 y el proceso mismo de formulación del PESEM, inició en enero del 2016 ya en términos sectoriales porque entre octubre y fines de ese año 2015, hubo esta consulta con CEPLAN y nuestros esfuerzos no estaban todavía decididos si iba ser solo sectorial como sistema de salud, inclusive allí decíamos ya, como sistema de salud</p>	<p>vincula exactamente con todos los aspectos multidimensionales, multisectoriales que requiere una política de salud y un plan estratégico;</p> <p>tanto de Política de Estado como Plan Estratégico de Desarrollo Nacional son nuestros referentes para la formulación de los planes estratégicos sectoriales multianuales.</p> <p>desde nuestra visión salubrista nosotros concebíamos que se requería un plan estratégico multisectorial, no sectorial</p>	<p>sanitario y no multisectorial</p> <p>Las Política de Estado y el PEDN son referentes para otros planes</p> <p>Existencia de Plan Estratégico Multisectorial, según el Sector</p>	<p>111</p> <p>112</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------

	<p>tenemos que ver con EsSalud, pero en EsSalud ya tienen, nos decían!!! El Ministerio de Trabajo ya está concluyendo y está, o con lo de las sanidades, por ejemplo.</p> <p>- Entonces no terminábamos, no hemos podido alinear el PESEM a la multiplicidad de elementos que debíamos haber alineado al PEDN, por la naturaleza de los temas que vemos; <b>ahora cuando luego bajamos del PESEM a nuestros instrumentos de gestión de pliegos, de entidades, obviamente también ahí pues tenemos un pequeño quiebre</b> porque por ejemplo en nuestro caso como función salud o como sector salud a nivel nacional nosotros tenemos 5 pliegues entonces está especializada nuestras funciones, la rectoría y conducción de algún modo esta delegado o compartido entonces eso le agrega a veces un poco de dificultad <b>porque traducir el PESEM luego a 5 pliegos nacionales, para hablar sobre el ámbito nacional, requeriría que estas 5 entidades tuvieran que hacer un proceso por lo menos en simultaneo, coordinar</b>, etc., ¿no? Porque tenemos por ejemplo la administración financiera que es un instrumento de conducción o sea la contratación de servicios a través del SIS, es un instrumento de conducción y de alguna manera ejercicio de rectoría, del Ministerio de Salud, pero eso está delegado al SIS y aun cuando puede ser administración financiera, es algo importante entonces su planeamiento y ejecución si requeriría estar este, articulado, coordinado que lo que el nivel central hace que donde tenemos por ejemplo el tema de rectoría el PEAS por ejemplo se define en el DGAIN del pliego MINSA</p> <p>El PEAS es el Plan Esencial de Aseguramiento en Salud aquello que todos deberían proveer, incluso el piso mínimo y el SIS lo recoge y se ponen condiciones o garantías explícitas de calidad para eso, entonces este, hay estas dificultades a veces en que vas a proponer una actualización del PEAS pero quieres tener en cuenta las capacidades, experiencias o lecciones aprendidas que</p>	<p><b>ahora cuando luego bajamos del PESEM a nuestros instrumentos de gestión de pliegos, de entidades, obviamente también ahí pues tenemos un pequeño quiebre</b></p> <p><b>porque traducir el PESEM luego a 5 pliegos nacionales, para hablar sobre el ámbito nacional, requeriría que estas 5 entidades tuvieran que hacer un proceso por lo menos en simultaneo, coordinar,</b></p>	<p><b>Quiebre entre PESEM y planes hacia abajo</b></p> <p><b>Proceso en simultáneo para formular PEI en el Sector</b></p>	<p>113</p> <p>114</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------

	<p>tiene el administrador financiero, se hace ese esfuerzo pero es un esfuerzo que no está comprendido en los procesos formales, ¿no?</p> <p>El PEAS está a cargo nuestro, como MINSA, hay una dirección que es la Dirección General de Aseguramiento e Intercambio Prestacional, la dirección es bien importante porque, porque una parte propone normas, cuál es la mejor forma de organizar los servicios, entonces para el intercambio prestacional Perú dice ¿Cuál es el mejor modelo? ¿Cuáles son los estándares que deben tener las instituciones prestadoras de servicio de salud?</p> <p>- Y, por otra parte, la otra dirección ejecutiva del DGAIN es la de Aseguramiento es la que establece ¿Cuál es este Plan Esencial de Aseguramiento en Salud? y ¿cuáles son las condiciones de entrega de estos servicios?, nuestra garantía de cumplimiento. Y eso obviamente rige para todo el aseguramiento en salud y principalmente para el público, para el Seguro Integral de Salud.</p>			
2. ¿Cómo considera se pueda mejorar la articulación de los planes estratégicos?	<p>A ver, allí hay dos posibilidades, uno tal como está ahorita el modelo, el SINAPLAN, el alineamiento de políticas con planes se podría mejorar tanto podríamos plantear un mecanismo, un espacio, formal para que las entidades de los niveles por ejemplo <b>en nuestro caso el nivel nacional podamos compartir en un mismo momento estos procesos de planeamiento</b>, acercándonos, dado que luego lo más operacional que son los PEI y los POI todos tenemos los mismos periodos, se tienen que presentar en los mismos periodos pero <b>nuestras actualizaciones de los planes estratégicos se desfasan y los equipos tampoco lo coordinan</b>, entonces uno cuanto tendría que mejorar es eso, ir acercando los momentos, los espacios y el trabajo en conjunto, esa es una posibilidad práctica, de inmediato. Tener instrumentos o una metodología, una guía metodológica que nos pudiera ayudar a orientar la articulación del planeamiento y con esto de</p>	<p><b>en nuestro caso el nivel nacional podamos compartir en un mismo momento estos procesos de planeamiento</b></p> <p><b>nuestras actualizaciones de los planes estratégicos se desfasan y los equipos tampoco lo coordinan,</b></p>	<p><b>Compartir procesos de políticas y planes con mirada nacional</b></p> <p><b>Planes Estratégicos Institucionales desfasados</b></p>	<p>115</p> <p>116</p>



	<p>metodológico me refiero ...o sea que estos sistemas que ustedes tienen informatizados pudieran reflejar estos momentos, estas exigencias de momentos simultaneo, porque tienen repercusiones unos con otros.</p> <p>- Eso es uno, ahora la otra posibilidad creo que sería mucho más potente es que en realidad tiene que ver con un modelo alternativo al diseño de políticas de planes estratégicos de algún modo como lo veo ¿no?</p> <p>- Nosotros tenemos un modelo Top Down, vamos desde la política del acuerdo nacional más grandes, pasan a un Plan Estratégico de Desarrollo Nacional que tienen un nivel de generalidad porque es una visión a largo plazo para todo el país y luego se pide que vayan bajando, sobre eso nacional, los sectores van planteando lo sectorial, etc.</p> <p>- Nuestro objetivo o propósito de lo que el Ministerio de Salud desea hacer es elevar el estado de salud de las personas y esto está relacionado directamente con las condiciones de vida porque allí es donde se hacen efectivo las condiciones de vulnerabilidad, las condiciones de riesgo que las personas se enfrentan y alteran la salud que se traducen en enfermedades, en daños, etc.... en dolencias y eso no está en el sector salud de manera exclusiva, es todo aquello que afecta tu vida, está en cada aspecto de tu vida, en tu trabajo, como comes, por donde transitas, todo eso está.</p> <p>- Entonces, yo lo que te había mencionado ya es una posibilidad de mejora es en al interior de lo sectorial, los niveles nacionales que pudieran compartir momentos y el proceso de planeamiento, revisión de las políticas de planeamiento para que hubiera esta articulación del qué hacer del nivel nacional que tiene un rol rector, conductor, de asistencia técnica, de seguimiento ¿no? De la evaluación de los resultados y del impacto hablando también de los aspectos que nos competen.</p> <p>- Sin embargo, también no vamos a lograr resultados, impiden al Sector resultados sobre la situación final del estado de salud si es que no logramos que otros sectores</p>	<p>o sea que estos sistemas que ustedes tienen informatizados pudieran reflejar estos momentos, estas exigencias de momentos simultaneo, porque tienen repercusiones unos con otros.</p> <p>Nosotros tenemos un modelo Top Down</p> <p>el Ministerio de Salud desea hacer es elevar el estado de salud de las personas y esto está relacionado directamente con las condiciones de vida</p> <p>ya es una posibilidad de mejora es en al interior de lo sectorial, los niveles nacionales que pudieran compartir momentos y el proceso de planeamiento, revisión de las políticas de planeamiento para que hubiera esta articulación</p> <p>también no vamos a lograr resultados, impiden al Sector resultados sobre la situación final del</p>	<p>Sistemas informáticos que permitan articulación simultánea</p> <p>Modelo Top Down</p> <p>Condiciones de vida para la salud de las personas</p> <p>Compartir procesos de políticas y planes con mirada nacional</p> <p>Participación de otros sectores para lograr resultados</p>	<p>117</p> <p>118</p> <p>119</p> <p>120</p> <p>121</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------

	<p>participen entonces esta labor de planeamiento del nivel nacional requeriría también vasos comunicantes de momentos, de consulta, de aporte ¿no?</p> <p>- Nuestros hacia los otros sectores y de los sectores a lo nuestro, eso y estoy hablando solo de los niveles nacionales, son nuestros pares, eso tampoco lo tenemos no es parte de un proceso formal de planeamiento ni de desarrollo de las políticas pero se requiere hacer, este proceso por ejemplo este proceso que estamos pasando para el diseño y formulación de una política nacional multisectorial de salud nos ha llevado a coordinar, pero es una cuestión eventual y ha sido transitorio, no hay nada que nos obligue hacer esto; incluso el Decreto Supremo 029 señala que hay un sector, un ministerio conductor y luego cada sector así sea esta una política nacional, cada sector, lo dice el Decreto Supremo, es responsable de lo que le compete a través de sus instrumentos de gestión. Lo cual <b>no está mal, pero si se requiere un nivel, un espacio donde esto sea articulado, cada uno hace que se mantengan los momentos de articulación, no es solamente para diseñar y reformular la política y después para traducirla en un PEM, sino luego para que sea algo permanente de su quehacer.</b></p> <p>- Se requeriría desarrollar estos espacios y ahora la otra posibilidad que te decía, porque esto yo lo veo desde un enfoque más Top Down, desde la formulación, diseño y formulación de políticas, así como la de los planes ¿no? Y luego vamos y le decimos a las regiones, a los gobiernos locales, a las entidades sectoriales de menor nivel: <b>“fijense en lo que hemos formulado desde arriba como políticas, planes y ustedes alinean lo que les corresponde”</b></p> <p>- Ese es nuestro modelo, lo alternativo sería un encuentro, de realidad no lo planteo que se haga desde lo territorial, sino que haya casi un encuentro, y lo ha planteado también el CEPLAN desde hace mucho tiempo ya, incluso con mayor énfasis desde lo que el Sr. Abugattás estaba diciendo ¿no?</p>	<p>estado de salud si es que no logramos que otros sectores participen</p> <p>no está mal, pero si se requiere un nivel, un espacio donde esto sea articulado, cada uno hace que se mantengan los momentos de articulación, no es solamente para diseñar y reformular la política y después para traducirla en un PEM, sino luego para que sea algo permanente de su quehacer.</p> <p>“fijense en lo que hemos formulado desde arriba como políticas, planes y ustedes alinean lo que les corresponde”</p>	<p>Mantener la articulación de políticas y planes no sólo desde la formulación</p> <p>Articulación de políticas y planes en los territorios</p>	<p>122</p> <p>123</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------

	<p>- Cuando él nos dice, mira, lo escucho desde la primera vez que él nos convocó a una reunión, estamos trabajando sobre corredores y ustedes pueden ingresar información y saber qué están haciendo en sus sectores, para sus sectores; en este corredor los gobiernos locales y los gobiernos regionales.</p> <p>- La otra posibilidad, creo que tienen, habría que desarrollarla ¿no? La instrumentaría de 4ta normativa es partir por estos ámbitos más locales, no sé, me ocurre exactamente, pero me imagino que hay que modificar. Modificar incluso la normativa de las leyes orgánicas, la propia LOPE, porque si tiene sentido que sobre las bases de las necesidades de las personas en algún ámbito territorial ¿no? En algún ámbito territorial de alguna dimensión, así como el planteaba estos corredores que unen a tres o cuatro regiones y a 6 o 7 provincias y los distritos que corresponden ¿no? Y hacen mancomunidades, todas esas personas tienen necesidades múltiples que están representadas en los niveles nacionales, necesitamos; por eso decía allí un encuentro desde lo nacional ir articulados a los espacios más locales para darle especificidad a nuestras políticas y a nuestros planes porque siempre ustedes reciben también esos comentarios ¿no? Las críticas que nos hacen desde los niveles locales es que no reflejamos adecuadamente ni el diagnóstico de sus necesidades ni de sus problemas de organización ni de gestión ni tampoco le asignamos los recursos. El otro aspecto que también me parece crítico, es que no consideramos dentro de sus intervenciones y no le damos la flexibilidad para incorporar intervenciones que no está en nuestro set de intervenciones ¿no? Como ocurre con nuestros programas presupuestales.</p> <p>- Yo hago otras cosas para lograr vacunar a los niños para lograr que se curen los niños, las personas con tuberculosis, etc., pero eso no lo encuentro en el Anexo 2, es porque el Anexo 2 lo que trata es de normatizar, estandarizar y no dar la viabilidad, la diversidad de</p>	<p>Las críticas que nos hacen desde los niveles locales es que no reflejamos adecuadamente ni el diagnóstico de sus necesidades ni de sus problemas de organización ni de gestión ni tampoco le asignamos los recursos. me parece crítico, es que no consideramos dentro de sus intervenciones y no le damos la flexibilidad para incorporar intervenciones que no está en nuestro set de intervenciones ¿no? Como ocurre con nuestros programas presupuestales.</p>	<p>Políticas y planes del sector no reflejan la realidad del territorio</p> <p>Flexibilidad para modificar los planes e incorporar intervenciones</p>	<p>124</p> <p>125</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------

	<p>intervenciones que pueda haber desde lo local, más en esta lógica de financiamiento, de financiamiento por resultados o para resultados. Creo que hay esas dos cosas y este esfuerzo que ustedes han hecho debería poder también estructurarse un poco más y formalizarse, no que nosotros estemos viendo, obligarnos a ver nuestra, lo que nosotros elaboramos requiere tener una mirada desde el espacio local, esas dos cosas podrían ayudar.</p>			
<p>3. ¿Cómo percibe la formulación de planes estratégicos y la articulación con abastecimiento, inversiones y presupuesto?</p>	<p>Yo creo que están desarticulados y ahí sí bastante, en términos bastante absolutos porque también imagino que es parte de toda esta transformación del estado ¿no? Nuestros sistemas administrativos responden a un momento del proceso político no descentralizado y entonces no tienen la flexibilidad suficiente para poder lograr los resultados que estamos pretendiendo en los niveles que requiere el ciudadano ¿no? por ejemplo como política, parte de nuestra política nosotros estamos pretendiendo cambiar el modo en que se entregan los servicios a las personas, desde lo sanitario y para eso requerimos un nuevo modelo de organización de los recursos. Como las personas que trabajan en los ámbitos más locales tienen que organizar su trabajo y el sistema del personal, por ejemplo, la contratación del personal, es la evaluación de su desempeño, su carrera profesional, todo eso, no responde a eso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La logística misma, o sea en los aspectos de abastecimiento y la logística requerirían de repente mayor grado de flexibilidad ¿no? Para que los ámbitos locales decidan por ejemplo ¿Cuál es la dimensión en que tienen que agregar las compras o las contrataciones? Porque su mercado está más o menos desarrollado</li> <li>- Entonces, en zonas, regiones como Lima vas a encontrar multiplicidad de proveedores o de consultores o de personal puede estar más estandarizado, pero en otros lugares donde eso no</li> </ul>	<p>Yo creo que están desarticulados y ahí sí bastante</p> <p>Nuestros sistemas administrativos responden a un momento del proceso político no descentralizado y entonces no tienen la flexibilidad suficiente para poder lograr los resultados que estamos pretendiendo por ejemplo, como política, parte de nuestra política nosotros estamos pretendiendo cambiar el modo en que se entregan los servicios a las personas, desde lo sanitario y para eso requerimos un nuevo modelo de organización de los recursos.</p> <p>en los aspectos de abastecimiento y la logística requerirían de repente mayor grado de flexibilidad ¿no? Para que los ámbitos locales decidan por ejemplo ¿Cuál es la dimensión en que tienen que agregar las compras o las contrataciones? Porque su mercado está más o menos desarrollado.</p>	<p>Sistemas administrativos desarticulados</p> <p>Sistemas administrativos no son flexibles para lograr resultados</p> <p>Modelo de organización de los recursos para entrega de los servicios</p> <p>En abastecimiento debe ser flexible para las compras en los territorios</p>	<p>126</p> <p>127</p> <p>128</p> <p>129</p>

	<p>ocurre, donde no hay, todo esto tendrías que flexibilizar, claro dando márgenes, sobre todo para evitar corrupción y malversación y todas estas cosas, ¿no?</p> <p>Entrevistador: ¿Y de ahí has notado por ejemplo que en los planes que se elaboran en el nivel que fuera del PESEM, PEI, POI respecto a la asignación presupuestal ahí hay alguna articulación?</p> <p>No he trabajado tan cercanamente a lo más inmediato de los servicios ¿no? Pero si cuando conversamos este tema con los proveedores, con los servicios, con las DIRIS o con los hospitales o con los establecimientos; si nos manifiestan que tienen ese grado de dificultad en traducir sus..., ahora, bueno los PEI están ya no es por cada establecimiento, pero los POI con sus cuadros de necesidades si notan que no es sencillo pasar de uno al otro y que no necesariamente están respondiendo lo que hacen, lo que contratan o lo que programan en términos presupuestales a lo que se les pide como resultados y que se plasma sobre todo en los PEI, ¿no?</p>			
<p>4. ¿Si asumiera un mayor nivel de cargo directivo, qué haría?</p>	<p>Yo creo que <b>trataría de articular más el planeamiento con el presupuesto, haría que participen en el proceso, en todo el proceso, para los equipos ¿no? Inclusive creo que deberían unirse estas oficinas de planeamiento y presupuesto debería ser una sola ¿no?</b> Para justamente lograr que haya esta <b>articulación que los que hacen presupuesto conozcan de las razones por la cuales tienen que organizarse la asignación presupuestal vinculadas a los objetivos y a las estrategias centrales.</b></p>	<p><b>trataría de articular más el planeamiento con el presupuesto, haría que participen en el proceso, en todo el proceso, para los equipos ¿no?</b></p> <p><b>Inclusive creo que deberían unirse estas oficinas de planeamiento y presupuesto debería ser una sola ¿no?</b></p> <p><b>articulación que los que hacen presupuesto conozcan de las razones por la cuales tienen que organizarse la asignación presupuestal vinculadas a los objetivos y a las estrategias centrales.</b></p>	<p><b>Articular planeamiento con presupuesto</b></p> <p><b>Fusionar las áreas de planeamiento y presupuesto</b></p> <p><b>Presupuesto sensibilizado con los objetivos y estrategias</b></p>	<p>130</p> <p>131</p> <p>132</p>

<p>5. ¿Cuál es su apreciación de las modificaciones de los planes?</p>	<p>Yo evaluó positivamente lo que se está haciendo porque es un proceso de ir adecuándonos y de aprendizaje, lo que notamos nosotros, acá más de uno opinamos así, te voy a decir, es que; se requiere compartir enfoques ¿no? Obligar hacer el lineamiento y que todo eso va a redundar tanto en la eficacia y la eficiencia.</p> <p>- Vemos que ha habido una continuidad, una perseverancia en establecer este enfoque, de alineamiento, de articulación, de permanentemente ir afinando la claridad en identificar resultados de los indicadores que nos hagan notar que hay estos resultados ¿no? Creo que ha sido positivo, esta última etapa de este proceso de alineamiento.</p>	<p>Yo evaluó positivamente lo que se está haciendo porque es un proceso de ir adecuándonos y de aprendizaje,</p> <p>de permanentemente ir afinando la claridad en identificar resultados de los indicadores que nos hagan notar que hay estos resultados ¿no?</p>	<p>En el aprendizaje es válido modificar los planes</p> <p>Claridad de los indicadores para notar resultados</p>	<p>133</p> <p>134</p>
<p>6. ¿Qué elementos consideraría para reducir las modificaciones?</p>	<p>Yo creo que los extremos pueden ser perjudiciales o no satisfactorios, porque uno parte con ciertos supuestos, tienes metas que cumplir, tienes supuestos, márgenes, ¿no? De libertad de gestión, de acción y claro siempre hay situaciones críticas e imponderables, y deberías tener cierto margen para variar, pero hay un mínimo, creo, que, si es posible concordar o acordar, que debería respetarse, para lograr tener continuidad e impacto ¿no?</p> <p>No creo haya que permitir una permanente modificación, o en todo caso poner, como se está pretendiendo con las políticas, establecer las prioridades y que esas prioridades no tengan márgenes amplios de incumplimiento, sino que sea más estricto, no podemos dejar de asignar los recursos y de cumplirse las actividades por debajo del 80% y ahí de repente sirve esta idea que tenemos con las inmunizaciones.</p> <p>- No hay inmunización que vaya a tener impacto y pones en riesgos realmente la salud de la gente si por bajas debajo del 90% de la población. Tu deberías tener, hacer todo tu esfuerzo para que todos los años 90% de la población susceptible o que requiera la población objetivo tengan la inmunización, lo mismo es con cualquier otro tema, igual las personas que están en riesgo de hacer</p>	<p>Yo creo que los extremos pueden ser perjudiciales o no satisfactorios, porque uno parte con ciertos supuestos, tienes metas que cumplir, tienes supuestos, márgenes</p> <p>No creo haya que permitir una permanente modificación, o en todo caso poner, como se está pretendiendo con las políticas, establecer las prioridades y que esas prioridades no tengan márgenes amplios de incumplimiento, sino que sea más estricto, no podemos dejar de asignar los recursos y de cumplirse las actividades por debajo del 80% y ahí de repente sirve esta idea que tenemos con las inmunizaciones.</p>	<p>En las modificaciones, los extremos son perjudiciales</p> <p>Modificaciones basado en prioridades bien definidas</p>	<p>135</p> <p>136</p>

	<p>diabetes, que es, más o menos sabes cuántos son, deberían recibir o las que ya has diagnosticado, deben recibir el plan o el paquete de atención porque si no van a empeorar, van a hacer las complicaciones y los efectos para la salud de las personas es en primer lugar es superfluo, inconveniente pero también porque te multiplican los costos a futuro y a corto plazo, deberíamos tener márgenes o pisos de cobertura, de garantía, para las prioridades.</p>			
7. ¿A su criterio cuánto influye el presupuesto sobre el planeamiento?	<p>Hasta ahora creo que todavía el presupuesto es el que más influye sobre el planeamiento; el planeamiento todavía no ha tomado conducción de la provisión de los servicios son siempre las situaciones de restricción presupuestal las que se imponen ¿no? y sin criterios de prioridad estratégica.</p>	<p>Hasta ahora creo que todavía el presupuesto es el que más influye sobre el planeamiento</p>	<p>Presupuesto sobre el planeamiento</p>	137
8. ¿Cuán importante considera que se realice el seguimiento del plan estratégico?	<p>Eso es fundamental, místico, eso es algo que estamos aprendiendo y que nos está sirviendo, muchísimo, creo que es uno de los logros de proceso que tiene CEPLAN mismo obligarnos a esto... y si me importa mucho ver qué estamos siguiendo, eso sí creo que podemos mejorar, pero es necesario seguir, nosotros tenemos políticas y planes estratégicos que nos plantean son cambios significativos, impactos, ahora sí podemos mejorar, qué es lo que podemos, qué es lo que debemos medir. En una reunión que justo ustedes nos invitaron para la evaluación del Plan Bicentenario creo que se recogieron algunas opiniones sobre eso, en realidad nosotros nos vemos como Sector Salud que somos parte de políticas sociales del Estado que tratan de, lo que pretenden es ir cerrando brechas de inequidad que existen en el país, entonces, es cierto que podemos ver el impacto en términos de que la anemia está bajando, las personas están logrando niveles de instrucción mayor, pero necesitamos ver que eso se haga atendiendo situaciones de inequidad, hay que hacer un seguimiento hay que hacer una evaluación de lo que estamos haciendo, yo creo que es momento de replantearnos, ahora que</p>	<p>Eso es fundamental, místico, eso es algo que estamos aprendiendo y que nos está sirviendo, muchísimo, creo que es uno de los logros de proceso que tiene CEPLAN mismo obligarnos a esto</p> <p>y si me importa mucho ver qué estamos siguiendo, eso sí creo que podemos mejorar, pero es necesario seguir</p>	<p>El seguimiento es fundamental</p> <p>Importancia de saber qué se está siguiendo</p>	138
		<p>es cierto que podemos ver el impacto en términos de que la anemia está bajando, las personas están logrando niveles de instrucción mayor, pero necesitamos ver que eso se haga atendiendo situaciones de inequidad, hay que hacer un seguimiento hay</p>	<p>Análisis profundo del seguimiento para reducir brechas de inequidad</p>	139
		<p>140</p>		

	<p>estamos por actualizar el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y plantearnos en términos de equidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo vamos a lograr? Y eso para lo económico como para lo social ¿Cómo vamos a lograr que las poblaciones o las regiones, y si las poblaciones de estas regiones que tienen peores situaciones de salud van a mejorar? Y ahí discutiremos, eso va a obligarnos a discutir la acción articulada multisectorial, porque no es posible cerrar brechas de inequidad, brechas de equidad o aspectos de equidad, sino es a través de acciones articuladas multisectoriales ¿no?</li> </ul>	que hacer una evaluación de lo que estamos haciendo,		
9. ¿Cuál es su apreciación sobre aplicar los resultados del seguimiento?	<p>Hay que hacer un análisis de por qué sino vamos a estar, si la idea es o dar un refuerzo positivo o negativo tipo castigo, a veces es ... por eso es importante preguntarse ¿porqué es que no ha logrado esto? y podemos encontrar que es porque justamente sus capacidades son las menores entonces sí que era prácticamente imposible pedir el cumplimiento de algunas metas y más bien lo que va a requerir probablemente es una mayor inversión en términos de lograr que estas capacidades y estos recursos pues se requieren para los logros que se le están proponiendo realmente estén a su disposición para que consigan las metas, y es lo que estamos viendo en el país, estamos pidiendo que algunas regiones eliminen, disminuyan el control en algunos programas de salud pero son los lugares donde tenemos menor desarrollo de recursos, cuentan con menos capacidad instalada, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Justamente es este tema de la inequidad creo que algo que tampoco estamos haciendo suficientemente, se han planteado, pero es que se plantean metas considerando estos aspectos de inequidad y que haya una labor desde el Estado nacional o distributiva en términos del apoyo de los proyectos de fortalecimiento o desarrollo de</li> </ul>	<p>Hay que hacer un análisis de por qué sino vamos a estar, si la idea es o dar un refuerzo positivo o negativo tipo castigo, a veces es ... por eso es importante preguntarse ¿porqué es que no ha logrado esto? y podemos encontrar que es porque justamente sus capacidades son las menores</p> <p>pero es que se plantean metas considerando estos aspectos de inequidad y que haya una labor desde el Estado nacional o distributiva en términos del apoyo de los proyectos de fortalecimiento o desarrollo de</p>	<p>Preguntarse por qué no se ha logrado</p> <p>Mejorar las capacidades y recursos</p> <p>Fortalecer capacidades en los territorios</p>	<p>141</p> <p>142</p> <p>143</p>



	capacidades que requieren las regiones principalmente.	capacidades que requieren las regiones principalmente.		
10. ¿Identifica buenas prácticas en su dirección u otra?	<p>Creo que hemos empezado a creer en el planeamiento, hay una buena práctica de estar cumpliendo estas etapas del desarrollo del planeamiento ¿no? y su alineamiento con la programación. No es perfecto, pero ya las personas se están dando cuenta que lo que nos anunciaba el sistema está orientándose a hacer eso, entonces, hay respuestas, estamos viendo que hay respuestas más inmediatas, al principio bueno decían “mira tenemos que hacer esto” pasaban días, semanas, ahora hay mejor escucha y también mayor crédito a lo que se está haciendo. Hay otras cuestiones que creo estamos avanzando, creo que los procesos están tratando de articularse más, quizás la anemia ha sido algo que nos ha ayudado mucho, porque nos damos cuenta de la necesidad de articular con los demás sectores e intergubernamentalmente. Entonces estos espacios que sectorialmente tenemos como la Comisión Intergubernamental de Salud o los GOREs Ejecutivos que promueven, ya nos mantienen en nuestro radar la necesidad de articulación: intersectorial, intergubernamental e interinstitucional.</p>	<p>Creo que hemos empezado a creer en el planeamiento, hay una buena práctica de estar cumpliendo estas etapas del desarrollo del planeamiento ¿no? y su alineamiento con la programación</p>	Buena práctica: Cumplir con las etapas del planeamiento	144
11. ¿Ha notado alguna buena práctica que pueda aplicar?	<p>Para el tema de políticas, no sé si buena práctica, pero, así como el plan ¿no? Esto de la Política de Igualdad de Género, por ejemplo, ehh... “quizás mi ignorancia del proceso me haga decir esto” ¿no? Pero no fuimos convocados para la formulación de la política me parece que participó una instancia del Ministerio de Salud a invitación, pero no fue una convocatoria más orgánica por así decirlo, que convocara a la multidisciplinariedad de servicios que tiene el Ministerio de Salud y que deberían participar y ofrecer servicios a la Política de Igualdad de Género.</p> <p>- Y luego cuando está formulando su plan es cuando surge esta debilidad y esta necesidad de articular con</p>			

	<p>más actores sociales institucionales, entonces, sabemos que ha sido un proceso difícil por los tiempos, etc. pero si nos ha llegado, nos llegó a notar que necesitamos articular desde el diseño y la formación de la política con los demás sectores, entonces estamos en ese esfuerzo con dificultades, pero estamos en ese esfuerzo; creo que tú también lo has mencionado hace un rato en la conversación con Gloria. Este, no es lo mismo la participación y el trabajo coordinado desde el diseño y formulación de la política hacerlo convocándote para el PEM. Es más nuestro mensaje cuando hemos trabajado con los otros sectores, <b>es que ésta es una política de salud nacional multisectorial que conducimos, pero que pertenece a todos, entonces, eso lo dejamos claro, no es nuestra política, no es la política de MINSA, es nuestra política de todos</b> que por el tema hay uno que coordina y conduce pero que como lo hemos evidenciado, es posible, cada uno tiene algo que aportar en beneficio de la salud de las personas, <b>creo que es eso, y eso lo hemos tomado de lo que hemos visto también que ha ocurrido en otros sectores.</b></p>	<p><b>es que ésta ta es una política de salud nacional multisectorial que conducimos, pero que pertenece a todos, entonces, eso lo dejamos claro, no es nuestra política, no es la política de MINSA, es nuestra política de todos</b></p> <p><b>creo que es eso, y eso lo hemos tomado de lo que hemos visto también que ha ocurrido en otros sectores.</b></p>	<p>La política es de todos no sólo del Sector</p>	145
12. ¿Qué problemas se presentan en la ejecución del plan?	<p>Para empezar, <b>creo que tiene que ver con que conozcamos los planes</b>, que los hayamos <b>en el sentido de haberlos discutido y haberlo interiorizado ya luego para la ejecución misma</b> nuestros planes todavía quedan en aquellos que lo han formulado y a veces son algunos, no están realmente institucionalizados, nuestros planes todavía no son instrumento y para hablar del instrumento plan, que sea todavía el instrumento de gestión principal para cada uno de los órganos de la entidad ¿no? Estamos en ese esfuerzo, sí, porque el propio sistema te obliga a veces.</p>	<p><b>creo que tiene que ver con que conozcamos los planes en el sentido de haberlos discutido y haberlo interiorizado ya luego para la ejecución misma</b></p>	<p>Conocer los planes Discutir e interiorizar los planes</p>	146 147
13. ¿Qué factores externos influyen en	<p>Bueno, <b>el que más influye positivamente es el CEPLAN, porque puede que resulte cargoso lo que quieras ¿no?, pero, creo que es crítico que esté y lo vemos bien ¿no?,</b></p>	<p><b>el que más influye positivamente es el CEPLAN, porque puede que resulte cargoso lo que quieras ¿no?, pero,</b></p>	<p>Rector de planeamiento monitoreando los procesos de los planes</p>	148

<p>la ejecución del plan?</p>	<p>que esté recordando que hay que hacer esto, que los tiempos. Negativamente creo que el MEF, porque va en una lógica distinta a tener la preminencia de cuáles fueron tus prioridades, cuáles fueron tus estrategias, tu planeamiento, en cambio el MEF es muy concreto, mira ve, ya no tienes esa plata, prioriza y no le interesa mucho el criterio con el que priorizas, y si todavía institucionalmente tú no tienes institucionalizado tu política y tu plan, entonces la premura hace que vaya en sentido distinto a lo que has planeado ¿no?</p>	<p>creo que es crítico que esté y lo vemos bien ¿no?, que esté recordando que hay que hacer esto, que los tiempos. Negativamente creo que el MEF, porque va en una lógica distinta a tener la preminencia de cuáles fueron tus prioridades, cuáles fueron tus estrategias, tu planeamiento, en cambio el MEF es muy concreto, mira ve, ya no tienes esa plata, prioriza y no le interesa mucho el criterio con el que priorizas, y si todavía institucionalmente tú no tienes institucionalizado tu política y tu plan, entonces la premura hace que vaya en sentido distinto a lo que has planeado ¿no?</p>	<p>Rector de presupuesto con poco interés en las prioridades</p>	<p>149</p>
<p>14. ¿En su entidad se aplican las sugerencias o recomendaciones producto de la evaluación?</p>	<p>Lo aplicamos en nuestro espacio, en nuestro ámbito, en nuestro que hacer tratamos de incorporarlo, pero todavía no lo hemos extendido, o sea, ese feedback a lo que ejecutamos, a los que hacen gestión y ejecutan, ¿por qué? porque no nos damos todavía ese espacio; es el espacio donde recibimos lo de CEPLAN y eso es algo que el Vice Ministro que te de tal o la reunión de directores es allí donde se discute ese tema, está bien lo recibimos nosotros y decimos mira, si tenemos que en estos procesos que estamos ahora haciendo tenemos que considerar esto, ya tenemos que ajustar esto, pero no es que eso sea algo que se haya compartido con los decisores de políticas, todavía no es parte de los instrumentos para la toma de decisiones.</p>	<p>en nuestro que hacer tratamos de incorporarlo, pero todavía no lo hemos extendido, o sea, ese feedback a lo que ejecutamos, a los que hacen gestión y ejecutan, ¿por qué? porque no nos damos todavía ese espacio</p>	<p>Tener espacios para discutir los temas para mejorar</p>	<p>150</p>
<p>15. ¿Qué otros elementos se deben considerar para mejorar el</p>	<p>El diseño... como lo recomiendan ustedes, que haya un elemento de evaluación, de lo actuado anteriormente al momento de iniciar el diseño de un buen plan, cosa que no completamos hacer, lo que vemos básicamente es ¿qué hemos hecho? hemos seguido los indicadores, cumplimiento de los indicadores, pero no hemos hecho</p>	<p>que haya un elemento de evaluación, de lo actuado anteriormente al momento de iniciar el diseño de un buen plan, cosa que no completamos hacer</p>	<p>Valorar la evaluación previa para mejorar el diseño</p>	<p>151</p>

<p>diseño del plan estratégico?</p>	<p>un análisis del proceso ¿porqué es que hemos logrado algo o no hemos logrado?, ¿qué nuevo contexto estamos enfrentando?, eso todavía no hacemos antes de empezar el diseño de un nuevo plan.</p>	<p>¿qué hemos hecho? hemos seguido los indicadores, cumplimiento de los indicadores, pero no hemos hecho un análisis del proceso ¿porqué es que hemos logrado algo o no hemos logrado?, ¿qué nuevo contexto estamos enfrentando?, eso todavía no hacemos antes de empezar el diseño de un nuevo plan.</p>	<p>Análisis de los valores obtenidos de los indicadores</p>	<p>152</p>
<p>16. ¿Cómo considera se deba asegurar el cumplimiento de las sugerencias o recomendaciones producto de la evaluación, para la mejora continua?</p>	<p>Lo que se me ocurre ahorita es lo que ha estado ocurriendo con estas políticas nacionales que se manejan hasta donde he entendido en los espacios de Consejo de Ministros y CCV inclusive, donde se va hacer seguimiento inclusive ya se está haciendo seguimiento de los compromisos de los hitos que hemos comprometido y donde nos hacen seguimientos y hay recomendaciones y esto se ve en estos espacios, entonces es como tu tablero de mandos, es tu, y allí figura tu bitácora de lo que has hecho, entonces, claro que tendrías, esto es más complejo, es mucho más amplio, pero yo creo que por ahí va la cosa, darle la utilidad práctica, el uso práctico.</p>	<p>en los espacios de Consejo de Ministros y CCV inclusive, donde se va hacer seguimiento inclusive ya se está haciendo seguimiento de los compromisos de los hitos que hemos comprometido</p>	<p>Discutir los compromisos en el Consejo de Ministros y en el CCV</p>	<p>153</p>

### Entrevista – ESE4

Preguntas genéricas	Respuestas y otras preguntas adicionales	Frases codificadas	Categorías, sub categorías y micro categorías	Cód.
<p>1. ¿Cuál es su apreciación sobre la articulación de los planes estratégicos?</p>	<p>Hay dificultades que creo que son producto de un hecho, es más fácil hacer una planificación de corto plazo, que una de largo plazo, entonces, una práctica equivocada del Estado ha sido dedicarse a los cortos plazos del POI, este...el Plan Estratégico Institucional y luego como que se iba quedando más relegado la elaboración del PESEM, y luego las políticas nacionales de largo plazo que deberían tener horizontes a mi juicio, de 10 a 20 años como por ejemplo hoy se plantea el caso de Perú al 2050. Entonces los planes sectoriales a mi juicio deberían ir por lo menos para 20 años porque los cambios al interior del estado son muy largos por una serie de razones que no valen discutir ahora, pero bueno, entonces, creo que la primera dificultad es esa tendencia natural, a lo de corto plazo, a lo rápido, una cierta no sé si decir, indolencia o no querer meter, con la planificación de largo plazo, porque es muy probable que quien inicie un plan de largo plazo no lo termine haya una sucesión, una rotación muy alta de funcionarios, entonces ¿qué sucede? si empiezas al revés, si empiezas por el POI y el Plan Estratégico Institucional tú no puedes garantizar en ese momento que encaje dentro de un plan de largo plazo, porque responde más a las circunstancias del momento.</p> <p>- El orden lógico de la planificación, la planificación tiene una lógica, desde el punto de vista jerárquico por qué debes empezar primero,</p>	<p>una práctica equivocada del Estado ha sido dedicarse a los cortos plazos del POI</p>	<p>No sólo enfocarse a planes de corto plazo como el POI</p>	<p>154</p>
		<p>los planes sectoriales a mi juicio deberían ir por lo menos para 20 años</p> <p>los cambios al interior del estado son muy largos</p>	<p>Los planes sectoriales deben ser a largo plazo, de 20 años</p> <p>Los cambios al interior del Estado son largos</p>	<p>155</p> <p>156</p>
		<p>¿qué sucede? si empiezas al revés, si empiezas por el POI y el Plan Estratégico Institucional tú no puedes garantizar en ese momento que encaje dentro de un plan de largo plazo, porque responde más a las circunstancias del momento.</p>	<p>Empezar el planeamiento por el corto plazo, no asegura encaje a largo plazo</p>	<p>157</p>

	<p>por una política nacional. Por la política nacional de 10 a 20 años, muy bien, después que has establecido una política nacional, sectorial, multisectorial, de largo plazo, puedes empezar en algunos casos con políticas más acotadas, que están dirigidas a un determinado componente de la política multisectorial y luego ya desde el punto de vista lógico deberías ir a planes estratégicos al PESEM perdón, a Planes Estratégicos y al POI, que esos son mucho más pequeños ¿no? Pero esa lógica no se ha seguido, entonces ¿con que te encuentras hoy?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En muchos sectores o trans-sectorialmente tienes estratégicos, tienes operativos, y ahora ¿qué haces con la política?, porque lo que no puedes hacer es la política adaptarla para que responda a esos planes, es al revés. En el caso del Sector Salud la elaboración de la política nacional multisectorial de salud va a obligar a actualizar, aunque estén todavía vigentes al PESEM, al Plan Estratégico y al POI.</li> <li>- Felizmente nos está acogiendo al final de varios de ellos, entonces eso es una ventaja, porque no vas, o sea, simplemente vas hacer lo nuevo y al hacer lo nuevo tomaras en cuenta la política, un segundo aspecto importante en lógica jerárquica, es la política se expresa en un modelo sectorial o transectorial, entonces, por ejemplo, en salud nos hemos preguntado, muy bien ¿para hacer la política efectiva, ¿cuál es el modelo? Y allí hemos concluido que es el modelo de cuidado integral por curso de vida para la persona, familia y comunidad.</li> </ul>	<p>lo que no puedes hacer es la política adaptarla para que responda a esos planes, es al revés</p> <p>la política se expresa en un modelo sectorial o transectorial</p>	<p>La política no se adapta a los planes</p> <p>La política se expresa en un modelo sectorial o transectorial</p>	<p>158</p> <p>159</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Después de esa jerarquía, a lo que hay que dar preeminencia, viene todo lo demás, es decir los aspectos instrumentales, como tu ejecutas el modelo para cumplir la política son después, <b>y ese es otro error que cometemos al interior del Estado, desarrollamos una inmensa cantidad de instrumentos y no nos preguntamos si sirven para un modelo, es más, no tenemos modelo y menos política.</b></li> <li>- Entonces ahora, por lo menos en salud, es un reto, estar construyendo al mismo tiempo la política, el modelo y tener que adecuar los instrumentos y construir los que faltan, pero no hay tiempo, no hay más remedio que asumir ese reto que es muy complejo y complicado; no debería ser así, sea en el Estado como hacen por ejemplo los estados europeos y algún estado latinoamericano <b>como Uruguay hay un proceso jerárquico que vuelvo a decir es política macro, políticas acotadas, modelo e instrumentos.</b></li> <li>- Creo que eso es lo que tenemos que corregir, para una mejor planificación.</li> </ul> <p>Entrevistador: Sí y bueno parte de esta política, que incluso he tenido la oportunidad de leer todo dada que tengo una situación de dar opinión favorable también posterior, ahí en este modelo incluían el tema porque lo definen allí de los determinantes sociales de salud.</p> <p>Entrevistado: ¡Así es!</p> <p>Entrevistador: Que la forma en que lo enfocaban es interesante porque ya no sólo es el tratamiento inmediato.</p>	<p><b>y ese es otro error que cometemos al interior del Estado, desarrollamos una inmensa cantidad de instrumentos y no nos preguntamos si sirven para un modelo, es más, no tenemos modelo y menos política.</b></p> <p><b>como Uruguay hay un proceso jerárquico que vuelvo a decir es política macro, políticas acotadas, modelo e instrumentos</b></p>	<p><b>Uso de instrumentos bajo modelos y políticas</b></p> <p><b>Proceso jerárquico, política macro, política acotada, modelo e instrumentos</b></p>	<p>160</p> <p>161</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------

	<p>Entrevistado: Si, en realidad los determinantes sociales están esbozados hace muchos años, pero no le prestamos atención, desde la época de Lalonde en Canadá estamos hablando de los 70, 80, se empieza hablar de aquellos aspectos que parecen no ser de salud, pero afectan la vida, salud y felicidad de las personas, hoy día se habla que el desarrollo integral es una vida de calidad, una salud y una felicidad como persona. De los determinantes, hoy se habla de determinantes sociales o se habla de determinantes estructurales intermedios y dentro de esos están los sociales, que en el Perú son conocidos, de acuerdo, y se habla también de la determinación social, es decir, ¿Cómo determinados atributos de la sociedad, de carácter económico, estructural, geográfico, étnico, social afectan a las personas, a las familias y a las comunidades y las afectan en su salud, en su vida, en su desarrollo para la felicidad?</p> <p>- Entonces tanto en la política como en el modelo se incorpora ahora sí muy fuertemente los determinantes sociales porque han ganado espacio en los últimos 10 años, empiezan a aparecer con mucha fuerza primeros en los objetivos de desarrollo, los objetivos del milenio perdón, y luego en los objetivos de desarrollo sostenible.</p>	<p>hoy se habla de determinantes sociales o se habla de determinantes estructurales intermedios y dentro de esos están los sociales</p> <p>habla también de la determinación social, es decir, ¿Cómo determinados atributos de la sociedad, de carácter económico, estructural, geográfico, étnico, social afectan a las personas, a las familias y a las comunidades y las afectan en su salud, en su vida, en su desarrollo para la felicidad?</p>	<p>Determinantes estructurales intermedios</p> <p>Determinación social</p>	<p>162</p> <p>163</p>
<p>2. ¿Cómo considera se pueda mejorar la articulación de los planes estratégicos?</p>	<p>Yo creo que tenemos que hacer un esfuerzo serio que puede tomarle a cada sector por ejemplo en el caso del MINSA este proceso se inicia en abril, y díos mediante terminaremos en diciembre, o sea me refiero a que la política nacional, el modelo de cuidados, su guía de operativización y una serie de</p>			



	<p>instrumentos adicionales, cobertura universal, medicamentos, rectoría, reglamentos de organización de funciones y prestadoras, ehh...etc., etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Son como 16, ¡es una barbaridad!</b> Pero lo es, nos ha tomado yo diría casi 9 meses poder trabajarlo, ha sido un trabajo muy duro, que debió hacerse a lo largo de tres años con mucha más tranquilidad y serenidad pero bueno la circunstancias políticas, coyunturales no lo permitieron entonces yo sugeriría, al estado nacional una reflexión, en ese sentido hay instrumentos de CEPLAN muy interesante como acabamos de enviarla también a CEPLAN y al Sector; <b>el análisis de las políticas relacionadas, de acuerdo, porque eso sucede también que te das cuenta, resulta que aquí hay normas que no encajan porque fueron hechas sueltas</b>, o sea, el problema es ese, si seguimos por el camino de normas descolocadas sin la preeminencia de largo plazo de una política nacional, de un modelo, seguimos elaborando normativas descolocadas sin marco, entonces yo <b>sugiero al Estado como lo ha hecho el ministerio con la ayuda de CEPLAN, ordenarse.</b></li> <li>- ¿Toma tiempo? Si, depende de la situación de cada Sector, ¿puede hacerse optimistamente? Si hay buen voluntad en 6 meses, dudo que se pueda hacer e menos tiempo, <b>pero después de ese sofocón porque es un sofocón, tienes a todas tus áreas como locos viendo "x" procesos, una inmensa cantidad de procesos y además te queda como legado lo que acabo de mencionar que hay un montón de normas de carácter de</b></li> </ul>	<p><b>Son como 16, ¡es una barbaridad!</b></p> <p><b>el análisis de las políticas relacionadas, de acuerdo, porque eso sucede también que te das cuenta, resulta que aquí hay normas que no encajan porque fueron hechas sueltas</b></p> <p><b>sugiero al Estado como lo ha hecho el ministerio con la ayuda de CEPLAN, ordenarse.</b></p> <p><b>pero después de ese sofocón porque es un sofocón, tienes a todas tus áreas como locos viendo "x" procesos, una inmensa cantidad de procesos y además te queda como legado lo que acabo de mencionar que hay un montón de normas de carácter de ley, de</b></p>	<p><b>Exceso de instrumentos</b></p> <p><b>Análisis de políticas relacionadas</b></p> <p><b>El Estado debe ordenarse.</b></p> <p><b>Actualizar las normas, procesos, políticas, instrumentos, luego de ordenarse</b></p>	<p>164</p> <p>165</p> <p>166</p> <p>167</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------

	<p>ley, de carácter interno, de normativa incluso de carácter constitucional que van a tener que ser cambiadas, pero después de ese ordenamiento, creo que viene una fase más tranquila en la que puedes trabajar basado en una lógica, en una jerarquía, normativa ordenada, que responde a las reales necesidades de la población, si eso no se hace, vamos a seguir parchando y vamos a seguir desordenados.</p> <p>Entrevistador: Y esa es una de las situaciones que tenemos, porque como usted bien dice, existen marco legal, que son leyes, admitidas por el Congreso y que a nivel de política no, pero nos limita nosotros, el máximo normativo, tenemos un decreto supremo, nos dicen, eso no está encima, que es obvio, entonces no podemos decir deroga, porque tiene que pasar por otro proceso en el Congreso para sacar normas que no nos dejan mejorar las políticas</p> <p>Entrevistado: Mira, el grave riesgo justamente de no tener una política de largo plazo y un modelo de operativización de dicha política es lo que usted acaba de decir, puede haber una iniciativa, ya sea del ejecutivo o del legislativo muchas veces, que no tiene un referente, ¿en que encajan?, no no hay, bueno encaja en lo que yo estoy pensando pero ¿cómo sabes que lo que tú estás pensando es lo que el país necesita?, es lo que tú crees que el país necesita; la política multisectorial ¿Por qué ha tardado tanto en construirse?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero ha habido que convocar a 11 ministerios, luego ha habido que convocar en otro espacio a todos los actores sanitarios</li> </ul>	<p>carácter interno, de normativa incluso de carácter constitucional que van a tener que ser cambiadas, pero después de ese ordenamiento</p> <p>el grave riesgo justamente de no tener una política de largo plazo y un modelo de operativización de dicha política</p> <p>Primero ha habido que convocar a 11 ministerios, luego ha habido que convocar en otro espacio a todos los actores sanitarios</p>	<p>Sin política de largo plazo puede generar diversidad de instrumentos</p> <p>Para formular políticas se debe convocar a diversos actores</p>	<p>168</p> <p>169</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------

	<p>incluyendo la sociedad civil, el medio académico, los gremios, los colegios, los operadores sanitarios que son diversos y consultar con ellos, ha habido que mandarlos a las regiones, a regresado ha vuelto a ir, porque la opinión importa o sea estoy hablando de un proceso que yo recuerde solo utilizado una vez en este país, es el Acuerdo Nacional, yo tuve el honor de participar en el Acuerdo Nacional, tardamos 8 meses en construir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, regresa otra vez abajo, luego arriba, pero allí está, y quizás haya gente que no le haga mucho caso pero cuando una ve las políticas, y sobre todo la matrices que pocos la conocen, encuentra que estuvo muy bien hecho, es más, con tristeza diría yo, que muchas de las cosas que se precisaron tanto en las políticas, en las treinta y tanto, como en la matrices donde hay resultados, metas, objetivos e indicadores, no se han cumplido todavía, por no hacerle caso y siguen siendo vigente ¿Qué nos dice después de 20 años?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que teníamos razón, que partimos de las necesidades sentida de la gente, de los determinantes sociales que ya empezaron a brillar de alguna manera, pero no le hicimos caso, y nos dedicamos en algunos casos a elaborar nuevas normas a partir nuevas ideas, pero no contrastadas con Políticas de Estado.</li> <li>- Yo creo que el Estado y cuando digo al Estado me refiero al Congreso, al Ejecutivo, al Poder Judicial, al Ministerio Público, a todos los poderes del Estado, tienes que hacer un esfuerzo, de grandes políticas nacionales, de</li> </ul>	<p>incluyendo la sociedad civil, el medio académico, los gremios, los colegios, los operadores sanitarios que son diversos y consultar con ellos ha habido que mandarlos a las regiones, a regresado ha vuelto a ir, porque la opinión importa o sea estoy hablando tardamos 8 meses en construir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, regresa otra vez abajo, luego arriba</p> <p>pero no le hicimos caso, y nos dedicamos en algunos casos a elaborar nuevas normas a partir nuevas ideas, pero no contrastadas con Políticas de Estado</p> <p>tienes que hacer un esfuerzo, de grandes políticas nacionales, de largo plazo</p>	<p>Formulación de políticas con participación de las regiones</p> <p>Políticas de Estado construidas de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba</p> <p>No se toma en cuenta las políticas de Estado</p> <p>Políticas Nacionales de largo plazo</p>	<p>170</p> <p>171</p> <p>172</p> <p>173</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------

	<p><b>largo plazo</b> lo cual no significa que no puedan ser cambiadas o mejoradas y <b>cualquier cosa que venga después, contrastarlo y decir si va, no, no va, muchas gracias por la buena idea pero ahí no más, no hemos tenido eso.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Y la consecuencia de eso es un mercado desorden que ahora hay que limpiar y ordenar.</li> </ul> <p>Entrevistador: Por ejemplo, ahora último hemos trabajado, dado que la vigencia del Plan de Desarrollo Nacional es al 2021, hemos trabajado la Visión del Perú al 2050 y son espacios de discusión que con el Foro del Acuerdo finalmente se llegó a un consenso y se aprobó y ahorita ya estamos en proceso de iniciar en función a la visión del Perú al 2050, es actualizar el Plan Estratégico también al 2050, el de Desarrollo Nacional, si la Visión nos ha tomado 2 años, posiblemente en actualizar este plan nos va a tomar algo así ¿por qué? por ejemplo la semana pasada hemos salido a los departamentos, a también a generar esos espacios para que con esta visión, se creen grandes ejes, o mejor dicho se planteen grandes objetivos nacionales y esto como usted bien dice sean los lineamientos grandes que nos empiecen a definir el actuar en el país, ¿no?</p> <p>Entrevistado: Yo lo llamo, macro procesos, los macro procesos como las políticas nacionales, sectoriales, transectoriales, multisectoriales, intersectoriales y los modelos que pueden tener la misma clasificación; modelo sectorial, transectorial,</p>	<p>cualquier cosa que venga después, contrastarlo y decir si va, no, no va, muchas gracias por la buena idea, pero ahí no más, no hemos tenido eso</p> <p>Yo lo llamo, macro procesos, los macro procesos como las políticas nacionales, sectoriales, transectoriales, multisectoriales, intersectoriales y los modelos que pueden tener la misma clasificación; modelo sectorial, transectorial, intersectorial, uno como otro este</p>	<p>Nuevas propuestas limitadas en las políticas nacionales</p> <p>Macro procesos y modelo</p>	<p>174</p> <p>175</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------

	<p>intersectorial, uno como otro este...ehh...tienen que tener la suficiente flexibilidad para un país mega diverso: no es lo mismo costa, sierra y selva, no es lo mismo norte, centro y sur, eso sin entrar al tema de los regionalismos, provincialismos, distritalismos y todos los ismos que tenemos, entonces es nuestra realidad objetiva, hasta del punto de vista étnico, somos el 4to país en términos de población de estirpe o de ascendencia indígena, y entonces no es bueno la política de Ethos, por ejemplo, el tema de la política intercultural, es transversal a todo, es transversal, no hay que crear una política para esos grupos porque si no esto se llama política de Ethos, no, entonces <b>necesitamos que los macroprocesos sean muy flexibles, que permitan la adaptación particular a cada región, a cada zona, donde hay diferencias.</b></p>	<p>no es lo mismo costa, sierra y selva, no es lo mismo norte, centro y sur, eso sin entrar al tema de los regionalismos, provincialismos, distritalismos y todos los ismos que tenemos</p> <p>necesitamos que los macroprocesos sean muy flexibles, que permitan la adaptación particular a cada región, a cada zona, donde hay diferencias.</p>	<p>País mega diverso</p> <p>Macro procesos flexibles</p>	<p>176</p> <p>177</p>
<p>3. ¿Cómo percibe la formulación de planes estratégicos y la articulación con abastecimiento, inversiones y presupuesto?</p>	<p>A ver, así como hay una jerarquía normativa, por decirlo de alguna manera, o de planificación, política nacional, modelo y luego la parte instrumental, de acuerdo, rectoría, ROF y todo lo demás, <b>también hay una jerarquía instrumental</b>; la jerarquía instrumental nos dice que aquellas herramientas que tienen que ver con lo cotidiano, abastecimiento, insumos, mantenimiento, equipamiento, construcción, protocolos de trabajo, formación de recursos humanos, financiamiento <b>se tienen que subordinar a que, aun planeamiento ordenado</b>, ¿de acuerdo?, entonces quiere decir que teniendo clara la política, claro el modelo y claro los instrumentos, tiene que haber en el marco de los instrumentos, planes ordenados que empiezan por el PESEM, por PEI, por el POI y dentro de eso normas, que te permitan ordenar otros instrumentos de aplicación</p>	<p>también hay una jerarquía instrumental</p> <p>se tienen que subordinar a que, aun planeamiento ordenado</p>	<p>Jerarquía instrumental</p> <p>Subordinación de instrumentos</p>	<p>178</p> <p>179</p>

	<p>cotidiana en el trabajo que tu realices, o sea, lo que tenemos que aprender es a ser ordenados, somos muy desordenados incluso hasta en la nomenclatura, porque pensamos que por darle un nombre que jerárquicamente suena muy alto va a tener más peso, pero si las cosas están ordenadas eso no es necesario y no tenemos que estar generando confusión, llamando política a lo que no es, a una norma que en realidad es de menor jerarquía pero que le podemos poner el nombre de política; empezamos a generar confusión, porque luego nos cuesta ordenarlo más, entonces yo diría, que hay que tener muy clara la subordinación jerárquica de las grandes macro procesos.</p> <p>- La subordinación jerárquica de los meso procesos, ¿de acuerdo?, que tienen que ver más con la ejecución cotidiana en el corto plazo y tenemos que ver también la jerarquía en los procesos cotidianos; necesitamos orden.</p> <p>- En todo caso yo diría que es una labor, o sería una labor, un reto de CEPLAN; llamando a todos los sectores para que todos de alguna manera participen en este ordenamiento, en establecer ese ordenamiento jerárquico, porque una de las cosas que yo he encontrado es que no hay esa, una cosa importante que nos ha ayudado es lo que se llama el mapa mental.</p> <p>- El mapa mental es que tu tengas ordenado efectivamente, mentalmente, ¿cuál es la jerarquía? y por lo tanto si estas abocado a un determinado instrumento, insumo o lo que fuera, lo compares con toda la jerarquía de arriba, y te preguntas ¿responde a eso o no? Responde, adelante; no responde, se acabó.</p>	<p>lo que tenemos que aprender es a ser ordenados, somos muy desordenados</p> <p>hay que tener muy clara la subordinación jerárquica de las grandes macro procesos</p> <p>porque una de las cosas que yo he encontrado es que no hay esa, una cosa importante que nos ha ayudado es lo que se llama el mapa mental</p> <p>si estas abocado a un determinado instrumento, insumo o lo que fuera, lo compares con toda la jerarquía de arriba, y te preguntas ¿responde a eso o no?</p>	<p>Aprender a ser ordenados</p> <p>Subordinación jerárquica</p> <p>Mapa mental, todos participan en el ordenamiento</p> <p>Validación de un instrumento con la jerarquía hacia arriba y hacia abajo</p>	<p>180</p> <p>181</p> <p>182</p> <p>183</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------







	<p>transectorial, ¿de acuerdo?, y eso significa sentarse todos juntos y saber a qué velocidades vamos en cada uno de los sectores y haciendo qué. Eso es necesario.</p> <p>Entrevistador: Y aquí si me surge una pregunta más allá de estas que están planteadas, Cómo considera que se debe trabajar, porque cada Gobierno Regional, si bien somos país unitario, pero cada gobierno regional en verdad es cómo un mini Perú, la pregunta es ahora yo como gobierno regional más allá de la situación política que más orientado a las necesidades de la población, ¿Cómo priorizo?, sabiendo que tengo a salud, educación, vivienda, agricultura, transporte, ¿cuál sería un enfoque de priorizar allí las demandas en el departamento?</p> <p>Entrevistado: Lo primero para que el departamento encaje es nuevamente preguntarse ¿Cuáles son las políticas nacionales? Y eso significa tener las políticas nacionales, ¿Cuál es el modelo nacional? Y eso significa tener los modelos nacionales, muy bien; si tengo la política nacional y tengo el modelo nacional y de allí abajo los instrumentos, es en pequeño preguntarme ¿en mi región qué cosas tengo que son exactamente como el nivel nacional es? Y esto podría ser pues el 50, 60, 70, 80% de lo que plantea el análisis nacional ¿Y cuál es mi particularidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En la que debo aplicar la flexibilidad, o sea hay que hacer una reflexión de, qué tengo en común con el país y qué tengo en particular como región, muy bien, y entonces, teniendo el referente nacional y el diagnostico regional, voy a una planificación de la región, pero que igualmente debe guardar un alineamiento sin</li> </ul>	<p>somos un estado federal, allí hay un error de los GOREs, ¿no?</p> <p>necesitamos una mirada intersectorial, transectorial, ¿de acuerdo?, y eso significa sentarse todos juntos y saber a qué velocidades vamos en cada uno de los sectores y haciendo qué. Eso es necesario</p>	<p>Avanzar juntos, sabiendo qué hacer cada uno</p>	<p>193</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------	------------

	<p>ser, o sea, con flexibilidad pero tiene que guardar un alineamiento con los planes operativos y los planes estratégicos sectoriales que voy a ir ejecutando, o sea, en todo esto la flexibilidad es importante, hay que entender que hay una diferencia entre autonomía y anarquía.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomía es, la capacidad que se otorga de adaptar de lo nacional, lo particular a lo regional, y que el nivel nacional entienda que en algunas cosas tienes que hacer las cosas distintas muy bien. Anarquía es hacer las cosas como a mí se me ocurran y con eso no vamos a ningún sitio, acá hay una confusión, muy fuerte, que hay que terminar, entonces es eso, tener un referente, tener un buen diagnóstico de base, una línea de partida, una línea de base clara, entre lo que es común con el nivel nacional y lo que es común con el nivel regional, lo que es propio del nivel regional y a partir de eso tener planificaciones específicas pero que mantengan una relación con los instrumentos nacionales y eso no es nada complicado, ¡si existe lo nacional!, ese es el problema.</li> <li>- Ahora hay un problema que se profundiza cada vez que hay una rotación de gobiernos, y es el no tener personas con las competencias y capacidades para entender esto, para ejecutarlo y para operativizarlo, no tenemos como quizás en algunos países europeos, lo que ellos llaman una burocracia técnica, es decir aun que cambien las autoridades políticas hay un núcleo duro técnico, muy técnico, que se mantiene, generalmente aquí cambiamos todo, y no voy a</li> </ul>	<p>hay que entender que hay una diferencia entre autonomía y anarquía</p> <p>y a partir de eso tener planificaciones específicas pero que mantengan una relación con los instrumentos nacionales y eso no es nada complicado, ¡si existe lo nacional!, ese es el problema.</p> <p>hay un problema que se profundiza cada vez que hay una rotación de gobiernos, y es el no tener personas con las competencias y capacidades para entender esto, para ejecutarlo y para operativizarlo no tenemos como quizás en algunos países europeos, lo que</p>	<p>Diferenciar entre autonomía y anarquía</p> <p>Planificaciones específicas en relación con instrumentos nacionales</p> <p>Rotación de personal afecta la planificación y su ejecución</p> <p>Burocracia técnica</p>	<p>194</p> <p>195</p> <p>196</p> <p>197</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------

	<p>entrar al detalle de cómo son escogidas las personas, pero eso termina en un trabajo que deja mucho que desear, muchas veces, que genera problemas y urgencias, y sobrecarga el nivel nacional, que termina teniendo que involucrarse con la ejecución regional, más de lo que debería, es decir, <b>el estado nacional debe actuar en el nivel regional sí, pero en situaciones de urgencia y emergencia, y no puede ser que estés actuando de manera cotidiana, algo no está bien.</b></p> <p>Entrevistador: Y eso al menos en temas de planeamiento nosotros lo que tratamos de dar es la sostenibilidad del instrumento que se haya generado, por ejemplo, esta política que es al 2050 tiene todo un análisis causal y todo un trabajo evidenciado, que esto va más allá de una gestión, lo menciono porque usted también lo ha mencionado, entra otra gestión de pronto dice, no, ahora hay que hacerlo diferente, pero si ha habido todo un trabajo, más aún si es multisectorial.</p> <p>Entrevistado: Es una pérdida de tiempo.</p> <p>Entrevistador: Exacto. Y eso es lo que estamos viendo que se de esa sostenibilidad del instrumento.</p> <p>Entrevistado: Yo en ese sentido sólo quisiera añadir, y no es que yo pretenda que exista un enfrentamiento entre el ejecutivo nacional y el ejecutivo regional, Pero <b>la capacidad de denuncia y</b></p>	<p>ellos llaman una burocracia técnica</p> <p><b>el estado nacional debe actuar en el nivel regional sí, pero en situaciones de urgencia y emergencia, y no puede ser que estés actuando de manera cotidiana, algo no está bien</b></p> <p>la capacidad de denuncia y de sanción, es también un</p>	<p>El estado nacional descentralizado, no debe actuar de manera cotidiana en el nivel regional</p> <p>Rectoría sancionadora</p>	<p>198</p> <p>199</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------

	<p>de sanción, es también un mecanismo importante de rectoría nacional, claro exige que el ente nacional este bien, porque si está mal, y está equivocado y no aplica sobre sí mismo que le va a exigir a los demás, eso no tendría razón de ser. Entonces, la rectoría nacional, obliga a hacer un seguimiento, hasta allí está todo bien, a una intervención que debería ser muy puntual cuando hay una situación, pues como dicen “acto de Dios”, ¡una desgracia climática! y no tienes más remedio que intervenir, pero no debería de ser cotidiana, pues si es cotidiana la pregunta que uno se hace es ¿y para qué está el gobierno regional? Y ¿para qué están los gobiernos locales? Si resulta que vamos a tener que estar interviniendo en el nivel nacional, con todo lo que eso demanda desde el punto de vista logístico y si se vuelve cotidiano en distintas zonas a la misma vez, con el problema que eso puede significar de agotamiento o ya se te va de las manos la situación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entonces yo creo que tiene que haber mecanismos políticos y técnicos para denunciar y para sancionar, lo lamento, pero creo que no hay más remedio que hacerlo.</li> </ul> <p>Entrevistador: Y eso es una de las debilidades también que se tiene por el lado de los sistemas administrativos y de repente hasta de los sistemas funcionales, por los sistemas administrativos, no tenemos todavía, esa suerte normativa que nos permita no solo alertar, que es en nuestro caso CEPLAN, sólo alertamos, pero cuando vemos un incumpliendo no podemos ir más allá de ello.</p>	<p>mecanismo importante de rectoría nacional</p>		
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	--	--

	<p>Entrevistado: Mira, eso supone un grave problema, cometo un error, dejo de hacer lo que iba hacer, genera un problema, y cuál es la máxima pena que me puedan dar, que me vaya a mi casa, y a veces no me voy a mi casa, me cambian de sitio, o sea, premio, ¿verdad? y ¿Quién se queda con el problema? El nivel nacional, y a nivel regional no pasa nada, entonces va generando un peligroso y falso acostumbramiento.</p> <p>- ¡No importa! el nivel nacional lo arreglará, ¡no importa! el nivel nacional sacará la cara, entonces te acostumbras a la ausencia de diligencia y a un trabajo ¡qué bueno pues si sale mal!, pero para eso está el nivel nacional. El nivel nacional es la última línea de defensa, detrás ya no hay nadie, cuando el estado nacional se sobrecarga, se agota ¿Quién queda? Nadie, y entonces si eso sucede, empiezas ya a entrar en trompo, porque no solucionas el problema de los niveles regionales o locales y tus tareas propias como nivel nacional las dejas de cumplir de manera eficiente. Entonces yo como vuelvo a decir, no estoy diciendo que haya que inclinarlo por la sanción y por todo lo demás, pero creo absolutamente necesario que se tiene que ver el tema de denuncia y de sanción sobre los responsables de otros niveles que no actuen como deben actuar.</p>	<p>cuando el estado nacional se sobrecarga, se agota</p> <p>se tiene que ver el tema de denuncia y de sanción sobre los responsables de otros niveles que no actuen como deben actuar.</p>	<p>Sobrecarga del nivel nacional</p> <p>Denuncia y sanción sobre los otros niveles de gobierno</p>	<p>200</p> <p>201</p>
<p>5. ¿Cuál es su apreciación de las modificaciones de los planes?</p>	<p>Creo que allí hay que revisar indicadores, la gran mayoría de lo que planificamos tiene indicadores de cumplimiento, cumplí, cumplí, cumplí, dije que iba hacer tanto...lo hice...eso está muy bien. Pero más importante es la jerarquía de indicadores de</p>	<p>hay que revisar indicadores</p> <p>Pero más importante es la jerarquía de indicadores de</p>	<p>Importancia de los indicadores</p> <p>Importancia de la jerarquía de indicadores de impacto,</p>	<p>202</p> <p>203</p>

	<p>impacto, eso que cumpliste y eso que hiciste ¿Qué impacto generó?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bueno, pero hice un montón... ¿y qué impacto generó?</li> <li>- No generó impacto, no lo sigas haciendo, cambia, no sirve pues, no sirve, por más que sea meritorio, y qué barbaridad, qué bien lo hizo y la foto y todo lo demás, pero ¿qué cambió?</li> <li>- La planificación, política, modelo, planes operativos, PESEM, POI, los instrumentos, tienen una finalidad en la cual se reúnen todos; impactar, cambiar, transformar, sino cumplen con esa finalidad o no sirve en su conjunto, lo cual sería muy triste, o no sirve en sus componentes, parte de ellos o todos, o no sirven en sus actividades, sin las cosas no cambian o se transforman.</li> </ul> <p>Entrevistado: Ayer salió en El Peruano de que el MEF está financiando con un millón de soles al CIES para hacer una investigación sobre los programas presupuestales, pero sobre todo qué impacto ha generado (risas)</p> <p>Entrevistado: No sé cómo va a salir esa evaluación, pero la pregunta es esa ¿en qué cambió? ¿Dónde está el cambio? Y el cambio hay que saber medirlo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El cambio, claro lo triste sería que sea el cambio para atrás, puede suceder, en teoría el cambio debe ser para adelante, pero debe notarse; entonces si yo dijera que hay que modificar en algo la planificación es en termino de lo que se mide.</li> <li>- Es decir, más indicadores de impacto, de cambio y de transformación.</li> </ul>	<p>impacto, eso que cumpliste y eso que hiciste ¿Qué impacto generó? Bueno, pero hice un montón... ¿y qué impacto generó?</p> <p>La planificación, política, modelo, planes operativos, PESEM, POI, los instrumentos, tienen una finalidad en la cual se reúnen todos; impactar, cambiar, transformar, sino cumplen con esa finalidad o no sirve en su conjunto, lo cual sería muy triste, o no sirve en sus componentes, parte de ellos o todos, o no sirven en sus actividades, sin las cosas no cambian o se transforman</p> <p>el cambio hay que saber medirlo.</p> <p>cambio debe ser para adelante, pero debe notarse</p> <p>si yo dijera que hay que modificar en algo la planificación es en termino de lo que se mide.</p>	<p>Valorar el impacto</p> <p>Modificar los planes si estos no generan cambio</p> <p>El cambio hay que saber medirlo.</p> <p>El cambio debe notarse</p> <p>En la planificación modificar lo que se mide</p>	<p>204</p> <p>205</p> <p>206</p> <p>207</p> <p>208</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------

	<p>- Y los indicadores de cumplimiento, sí, pero en relación con los de cambio ¿para qué? para tomar decisiones de quitar o poner alternativas distintas en los planes si es que no están funcionando.</p> <p>Entrevistador: Y tener claro qué es lo que se quiere generar cambio, ¿no?, o sea, las condiciones de vida deben cambiar, pero qué, cómo y en qué tiempo para poder saber qué medir, ¿no?</p> <p>Entrevistado: Ok, listo, es eso, <b>sino lo mides estas engañándote y estas engañando a los que confían en ti.</b></p>	<p>Y los indicadores de cumplimiento, sí, pero en relación con los de cambio ¿para qué? para tomar decisiones de quitar o poner alternativas distintas en los planes si es que no están funcionando.</p> <p><b>sino lo mides estas engañándote y estas engañando a los que confían en ti.</b></p>	<p>Indicadores de cumplimiento en relación con los cambios</p> <p><b>Si no se mide se pierde confianza</b></p>	<p>209</p> <p>210</p>
6. ¿Qué elementos consideraría para reducir las modificaciones?	<p>Yo creo que sería eso, lo otro es <b>tenemos que reconstruir la capacidad que tuvo el INAP - Instituto Nacional de Planificación ósea, el INAP estuvo conformado por gente técnica que desarrolló toda una experticia y donde hubo una cierta renovación generacional, en este momento, eso, probablemente hay que determinar de reconstruirlo, porque planificar tanto la parte del formato de la forma, más que el fondo.</b> En la forma más que en el fondo hay que ser muy experto, en el fondo no porque eso depende en todo caso del actor, de los sectores, pero en la forma, si es necesario tener experto que ayuden... se hace así, se va por este camino, ahora te toca hacer esto, las partes que has puesto no tienen una relación, hay que afinarlo, hay que mejorarlo. Esa experticia hay que recuperarla con urgencia.</p>	<p><b>tenemos que reconstruir la capacidad que tuvo el INAP - Instituto Nacional de Planificación ósea, el INAP estuvo conformado por gente técnica que desarrolló toda una experticia y donde hubo una cierta renovación generacional, en este momento, eso, probablemente hay que determinar de reconstruirlo, porque planificar tanto la parte del formato de la forma, más que el fondo</b></p>	<p>Metodología técnica para planificar</p>	211
7. ¿A su criterio cuánto influye el presupuesto sobre el planeamiento?	<p><b>Muy fuerte, hemos estado planificando en función al dinero disponible, eso es un error, eso es un error.</b> Yo vuelvo a decir, entiendo que no necesariamente haya plata para todo. Allí la habilidad del planificador tiene que pasar a, entonces ¿Cómo lo hacemos?</p>	<p><b>Muy fuerte, hemos estado planificando en función al dinero disponible, eso es un error</b></p>	<p><b>El presupuesto no debe primar</b></p>	212

	Crece el cronograma, se distribuye de otra forma, buscamos otras fuentes, eso es un segundo momento, pero creo que es un error haber partido de planificar solo en función a la disponibilidad del presupuesto, eso es un error.			
8. ¿Cuán importante considera que se realice el seguimiento del plan estratégico?	<p>Si no haces seguimiento cómo sabes si vas avanzando, si no haces acompañamiento, o sea, acompañamiento implica el todo, ¿no es cierto?, es, te acompaño para que en la medida de lo posible te equivoques poco, minimizar tus errores y ayudarte a corregirlos, no es solo fiscalización, no es estar, yo estoy aquí para controlar que hayas hecho las cosas como las debes hacer, para eso no es acompañamiento, parte del acompañamiento es el seguimiento al cumplimiento de indicadores, pero aquí nuevamente realzo la importancia de los indicadores de impacto, de cambio, que tienen que ser a corto, mediano y a largo plazo, debe tener tres hitos, outputs u outcomes, entonces, porque si no haces seguimiento ¿Cómo sabes en primer lugar que se ha cumplido con lo que se había planificado? Que es lo elemental.</p> <p>- Pero más importante aún y ¿Cómo sabes que realmente la solución que se está implementando tiene los resultados que quieres para el país?</p>	<p>Si no haces seguimiento cómo sabes si vas avanzando</p> <p>aquí nuevamente realzo la importancia de los indicadores de impacto, de cambio</p> <p>Pero más importante aún y ¿Cómo sabes que realmente la solución que se está implementando tiene los resultados que quieres para el país?</p>	<p>Importante hacer seguimiento</p> <p>Importancia de indicadores de impacto, de cambio</p> <p>Implementación del plan con resultados esperados</p>	<p>213</p> <p>214</p> <p>215</p>
9. ¿Cuál es su apreciación sobre aplicar los resultados del seguimiento?	Mira, esto, es parte de un círculo perfecto que se repite... que en el INAP lo conocían muy bien: diagnóstico, referente, planificación, acción, revisión, diagnóstico. Repites, es un ciclo, por eso es que te digo que hay que ser experto, porque esto una vez que lo desencadenas es una dinámica que	diagnóstico, referente, planificación, acción, revisión, diagnóstico. Repites, es un ciclo	Círculo perfecto, ciclo de planeamiento	216



	<p>se va repitiendo así mismo a cada cierto tiempo, la política no la ajustas sino después de 20 años, puedes tener pequeños ajustes si ocurre algo trascendental, el modelo tampoco, pero ¿qué ajustas?</p> <p>- Ajustas el PESEM, ajustas el PEI, ajustas el POI.</p> <p>Entrevistador: Hasta en el mismo POI se podrían mejorar y no necesariamente hacia arriba ¿no?</p> <p>Entrevistado: Perfecto, y la pregunta es y ¿Cómo lo ajustas sino haces seguimiento? y ¿Cómo haces seguimiento sino mides indicadores de cambio y transformación? Todo está encadenado esto tiene una lógica, si quieres es un juego la planificación, pero hay que saberlo jugar.</p> <p>Entrevistador: Nosotros a este proceso lo llamamos el Ciclo de Planeamiento para la mejora continua, estarse mirando constantemente cómo vas, sólo que nos está costando, dado que se perdió esa práctica nos está costando aplicar.</p> <p>Entrevistado: Ese es el precio de haber destruido el INAP ¿por qué? porque la actual generación de funcionarios no lo conocen pues, ese proceso no lo ha interiorizado, no lo ha practicado, y parte de este proceso lo tienes que practicar, porque en la práctica lo aprendes, lo automatizas y lo desarrollas ya, o sea usted me pregunta, usted se adelanta a mis preguntas ¿Por qué me adelanto a tus preguntas? Porque esa dinámica de proceso yo la tengo ya metida, entonces ya se, primero es esto, luego va esto, y luego termina en esto y luego regreso acá, entonces se sale pues, yo no te puedo hablar de elementos aislados, son elementos eslabonados, encadenados y circulares, pero el funcionariado actual de los sectores, no lo</p>	<p>Ese es el precio de haber destruido el INAP ¿por qué? porque la actual generación de funcionarios no lo conocen pues, ese proceso no lo ha interiorizado, no lo ha practicado, y parte de este proceso lo tienes que practicar, porque en la práctica lo aprendes</p>	<p>Rectoría destruida tiene alto costo del proceso de planeamiento</p>	<p>217</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	------------

	<p>entienden, ¿que ve? El ahora, con suerte veo un mandato presidencial de 5 años, con suerte, con menos suerte veo un mandato sectorial, que últimamente dura poquísimo, ¿verdad?</p> <p>Entrevistador: No pasa ni 6 meses.</p> <p>Entrevistado: Ya ok. Entonces cómo vas a... el seguimiento es un tema de años, a planes de largo plazo, a mediano plazo y algunos de a corto plazo, pero o sea tienes que mirar el árbol, el grupo y el bosque, sino estás frito.</p> <p>Entrevistador: Hace tres años pude contactarme con un integrante del INAP, pero de los que iniciaron, y me comentaban porque también había un funcionario que también era de esos tiempos, en verdad en el 70, 75 se está apostando por un desarrollo del país se estaba iniciando, bueno en verdad el planeamiento si bien es el INAP, pero cuando lo adoptan en el tiempo de Bermúdez, considerando que el planeamiento surgió en el mundo más por el aparato militar como una estrategia militar se apostaba a ese desarrollo y allí me mostró información de ¿Cómo sí podía en Perú surgir no solo en el tema económico, sino, en lo social?</p> <p>Entrevistado: Claro, en los 70 empieza a surgir el desarrollo organizacional, el planeamiento estratégico, la planificación por resultados, luego la planificación por el cambio, el cambio transaccional, todo si usted quiere empieza a pasar al mundo de la administración una serie de estrategias que antes no lo había pensado pero puede ser cierto que quizás estaban en el mundo militar posible, pero empieza una serie de corrientes administradoras que lo que hacen es planificar a largo plazo ahora</p>			
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

	<p>yo creo que también algo que se pierde en la década del 70 u 80 es la ausencia de un liderazgo prospectivo capaz de mirar a largo plazo. El último hombre de estado más allá de sus errores personales, de gobierno lo que fuera, que tuvo capacidad estadista de liderazgo prospectivo fue Fernando Belaunde Terry, luego de él, líderes ha habido muchos, pero estadistas, con capacidad de arrastre y de visión, de largo plazo, no y el líder es importante, porque el líder es el que genera los mecanismos para eso, si él no quiere, no hay,</p> <p>Entrevistador: Y créame que eso lo estamos sintiendo nosotros en el planeamiento cuando ya estamos trabajando a nivel departamental o provincial porque tenemos la misma autoridad que nos visita y la mirada que tiene en el planeamiento, el concertado puede ser uno de largo plazo, pero lo proponen o diseñan con esa mirada, pero en realidad lo están pensando en un corto plazo, porque qué escenarios estamos viendo empezamos por la parte agrícola, las tendencias mundiales están haciendo que los jóvenes se orienten a estas, mira de repente yo quiero dedicarme a la aparte tecnológica que no es malo, yo quiero dedicarme mucho a la parte de los servicios pero mejor dicho estamos abandonando a la parte agrícola de donde nos proveemos de alimentos y las mismas autoridades no están haciendo algo por reforzar o repotenciar la parte agrícola. Entonces se está sobre poblando la zona urbana y la zona rural esta en el tiempo y eso que nosotros también hacemos prospectiva y vemos tendencias entonces si va a despoblar, estás perdiendo la oportunidad de aprovechar este recurso que tienes.</p>	<p>yo creo que también algo que se pierde en la década del 70 u 80 es la ausencia de un liderazgo prospectivo capaz de mirar a largo plazo</p> <p>el líder es importante, porque el líder es el que genera los mecanismos para eso, si él no quiere, no hay</p>	<p>Ausencia de liderazgo prospectivo</p> <p>El líder genera mecanismos de cambios</p>	<p>218</p> <p>219</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------

	<p>- Entonces en otra reunión que tuvimos también con el actual alcalde y sub gerente municipal, Lima de por qué subsiste, porque tiene tres frentes pero mas el del centro que nos abastece y justo uno de los planes que hemos visto con los del Centro ellos como que están desatendiendo toda esta parte donde los rurales subsisten por el tema agrícola o por otros temas, pero nos proveen digamos de los insumos necesarios entonces, ¿Cuál es la mirada de desarrollo territorial que ustedes como autoridad están viendo porque no están apostando a lo que va a suceder de aquí a 30 años sino en el momento?</p> <p>Entrevistado: Ok, usted ha mencionado una palabra que hoy, si no, o sea, <b>estamos hablando, a ver, de planificar con prospectiva estratégica</b>, a ver si hay gente que lo entiende, pero usted ha mencionado otra frase que también es importante en la planificación, <b>el enfoque territorial</b>.</p> <p>- <b>El enfoque territorial no es solo mirar una determinada jurisdicción geográfica, de un ámbito con una población instalada con todo lo que hay en el territorio, de potencialidades, de dificultades de bueno de malo. El enfoque territorial indica te vas a trabajar al territorio</b>, en el caso de salud es; te vas a visitar a las familias en las comunidades, qué significa para los demás ehh...sectores del estado trabajar con enfoque territorial, ¿de qué manera dentro de un territorio seleccionado con una población adscrita y conociendo todo lo que tiene y lo que no tiene ¿de qué manera vas tú al territorio a hacer qué?</p> <p>- <b>Estamos en pañales en enfoque territorial</b>. Tal vez salud tiene la ventaja, que por tener ya muchos años de trabajo extramural, sabe perfectamente que, si</p>	<p><b>estamos hablando, a ver, de planificar con prospectiva estratégica</b></p> <p><b>el enfoque territorial.</b> El enfoque territorial no es solo mirar una determinada jurisdicción geográfica, de un ámbito con una población instalada con todo lo que hay en el territorio, de potencialidades, de dificultades de bueno de malo. El enfoque territorial indica te vas a trabajar al territorio</p> <p><b>Estamos en pañales en enfoque territorial</b></p>	<p><b>Planificar con prospectiva estratégica</b></p> <p><b>Enfoque territorial</b> El enfoque territorial no sólo es jurisdicción geográfica</p> <p><b>Estamos incipientes en enfoque territorial</b> Sector salud aplica el trabajo extramural</p>	<p>220</p> <p>221 222</p> <p>223 224</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------

	<p>claro, yo atiendo en el puesto, el centro de salud, el policlínico, más allá está el hospital, pero tengo que ir a la familia, tengo que ir a la comunidad, tengo que ir a la escuela, tengo que ir al mercado, tengo que ir al colegio, tengo que ir al instituto, hay feria los domingos de intercambio... tengo que estar en la feria. O sea, salud quizás por default, por deformación, hace enfoque territorial en el territorio, o sea no sólo este es mi delimitación, mi cobertura, mi población, mis accidentes geográficos, mis puntos de determinantes sociales con agua, sin agua, todo eso, está muy bien, <b>pero voy al territorio y trabajo en el territorio eso le falta a la planificación del país.</b></p> <p><b>- Ir al territorio, trabajar en el territorio.</b></p> <p>Entrevistador: Así es y eso es lo que nosotros en nuestras limitaciones, estamos ya poniendo personas que ayuden a acompañar porque la metodología antes era, voy te explico y algún día devuélvemelo en un documento, ¿no!</p> <p>Entrevistado: ¿Cuál es el peor error que tenemos en esa materia? El SNIP. El SNIP se generó para ayudar, mira se formula así y yo después te ayudo a que quede perfecto para que lo puedas presentar y puedas financiar tu pequeño sistema de agua, el SNIP no es para agarrar y decir “sabes que, está mal hecho ya, házmelo mejor y corrige estas cosas”, fuera.</p> <p>Entrevistador: Y Luego de un proceso todavía, pasó un año...</p> <p>Entrevistado: 3 años, 5 años, 10 años, para eso no fue creado el SNIP, el SNIP es cierto, también tiene una parte de barrera para filtrar ehh... irregularidades y de hecho se filtran porque vemos</p>	<p>salud tiene la ventaja, que por tener ya muchos años de trabajo extramural, sabe perfectamente que, si claro, yo atiendo en el puesto, el centro de salud, el policlínico, más allá está el hospital, pero tengo que ir a la familia, tengo que ir a la comunidad, tengo que ir a la escuela, tengo que ir al mercado, tengo que ir al colegio, tengo que ir al instituto, hay feria los domingos de intercambio... tengo que estar en la feria</p> <p><b>pero voy al territorio y trabajo en el territorio eso le falta a la planificación del país.</b></p> <p><b>Ir al territorio, trabajar en el territorio.</b></p>	<p><b>La planificación debe ir al territorio, trabajar en el territorio</b></p>	<p>225</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------	------------

	<p>que hay corrupción por todo lado y que terminan pasando elefantes por el ojo de una aguja. Esteese, mal utilizados y un pobre alcalde que no tiene donde caerse muerto porque recibe apenas una cosa, quiere un pequeño sistema de agua y le hacen la vida imposible.</p> <p>- Pero viene un grandote, político que se corrompe y le abren todas las puertas para hacer lo que le da la gana, o sea la verdad es una decepción, pero eso es un buen ejemplo de la perversión de mecanismos que no son malos en sí mismos. Quienes lo pervierten son los malos, los funcionarios que aplican mal el sistema.</p>			
<p>10. ¿Identifica buenas prácticas en su dirección u otra?</p>	<p>Si, hay un montón, muchas, algunas son del nivel central, hay algunas que últimamente están bastante bien encaminadas, en el sentido de que si están generando cambio y transformación o responden a las necesidades en tierra o determinantes sociales que afectan la población. Donde tal vez hay más abundancia de buenas prácticas es en los operadores locales, porque, como cotidianamente tienen que resolver el problema de la gente terminan utilizando herramientas incluso herramientas que a veces no tienen manuales ni guías, y lo tienen que hacer a su buen entender, pero las aplican bastante bien, hay muy buenos ejemplos, y tengo que decir que la mayoría de ellos suelen ser en las regiones que no están en la costa ni en Lima, ¿no?, yo creo que esto es importante, lo que habría que hacer es recoger eso, sistematizarlo, mejorarlo y utilizarlo para replicarlo en otras zonas.</p>	<p>tal vez hay más abundancia de buenas prácticas es en los operadores locales</p> <p>la mayoría de ellos suelen ser en las regiones que no están en la costa ni en Lima, ¿no?, yo creo que esto es importante, lo que habría que hacer es recoger eso, sistematizarlo, mejorarlo y utilizarlo para replicarlo en otras zonas.</p>	<p>Buenas prácticas: está en los operadores locales</p> <p>Sistematizar las buenas prácticas</p>	<p>226</p> <p>227</p>

<p>11. ¿Ha notado alguna buena práctica que pueda aplicar?</p>	<p>Yo creo que una práctica que tenemos que aprender de Europa es el generar una ya me acordé del nombre, el nombre es burocracia técnica, una meritocracia, donde realmente la gente que vaya quedando en el árbol operativo, administrativo y logístico del Ministerio, sean funcionarios competentes y capaces, y no estar cambiando a cada rato de, creo tenemos que recuperar los concursos. Concurso de directores, tanto de los niveles regionales, nacional, concurso de jefaturas, concurso de áreas. La forma concursal, es importante, y lo otro, en los términos de referencia del personal reclutado tiene que quedar muy patente que se incluye una formación que responde a la política, al modelo y secundariamente a las herramientas, creo que eso podría garantizar que tengamos un mejor funcionariado, un funcionariado técnico.</p>	<p>de Europa es el generar una ya me acordé del nombre, el nombre es burocracia técnica, una meritocracia</p>	<p>Burocracia técnica</p>	<p>228</p>
<p>12. ¿Qué problemas se presentan en la ejecución del plan?</p>	<p>Lo fundamental es comunicarlo y no solamente entre los que participan o sea que la evaluación sea participativa ya empieza a hacer una forma de comunicación pero el universo es pequeño, el universo es aquellos que llegaron a participar y la práctica te señala que raramente aquellos que participaron del proceso hacen una difusión del mismo, es un fenómeno muy curioso no, entonces no tienes más remedio que generar mecanismos de difusión de lo planificado, tienes que ir a explicar al usuario interno y menos al usuario externo las bondades de lo que tú planificas.</p>	<p>que la evaluación sea participativa ya empieza a hacer una forma de comunicación la práctica te señala que raramente aquellos que participaron del proceso hacen una difusión del mismo entonces no tienes más remedio que generar mecanismos de difusión de lo planificado, tienes que ir a explicar al usuario interno y menos al usuario externo las bondades de lo que tú planificas.</p>	<p>Evaluación participativa, comunicativa Poca difusión de lo que se planifica  Mecanismos de difusión al usuario interno y menos al externo</p>	<p>229  230  231</p>

<p>13. ¿Qué factores externos influyen en la ejecución del plan?</p>	<p>La corrupción, la corrupción frustra planes, modelos, políticas, herramientas. La corrupción tiene dos componentes, un componente interno, los que se dejan corromper y un componente externo, los corruptores. Los corruptores vienen de afuera, generalmente del ámbito privado, los corrompibles o corruptos están adentro, perdón, los corrompibles están adentro, ambos son corruptos. Entrevistador: En una ocasión escuché una abogada que decía no tenemos leyes para sancionar a los corruptores, al corrompible sí, pero, falta esa... cómo llegar a ello ¿no? Entrevistado: Aunque ahora parece que está cambiando.</p>	<p>La corrupción, la corrupción frustra planes, modelos, políticas, herramientas</p>	<p>Corrupción</p>	<p>232</p>
<p>14. ¿En su entidad se aplican las sugerencias o recomendaciones producto de la evaluación?</p>	<p>A ver... he notado que hay aspectos de evaluación y de diagnóstico que se están tomando en cuenta para la formulación de los macro procesos, pero evaluación de la aplicación de esos macro procesos todavía imposible, eso va con suerte, un año. O sea, a finales del 2020.</p>	<p>he notado que hay aspectos de evaluación y de diagnóstico que se están tomando en cuenta para la formulación de los macro procesos</p>	<p>Recomendaciones para formulación</p>	<p>233</p>
<p>15. ¿Qué otros elementos se deben considerar para mejorar el diseño del plan estratégico?</p>	<p>A ver... Para mejorar lo que ya tienes necesitas dos cosas, primero el nuevo referente o sea vuelvo a decir si no tienes políticas y no tienes modelo no tienes nada, ¿contra qué, contra tu parecer? no, segundo, dónde está lo que se llama el intangible social, o sea, el ancla de las instituciones del estado y las sociedades, en las personas. Por lo tanto, tienen que haber personas adecuadas, personas bien formadas, personas éticas, humanizadas y que sean las que lleven a cabo el proceso de mejora. Y lo último tener aspectos instrumentales claros sobre cómo haces esa mejora, entonces referente: personas que lo hagan, instrumentos de mejora.</p>	<p>si no tienes políticas y no tienes modelo no tienes nada dónde está lo que se llama el intangible social, o sea, el ancla de las instituciones del estado y las sociedades, en las personas  lo último tener aspectos instrumentales claros sobre cómo haces esa mejora, entonces</p>	<p>Políticas sin modelo, no tienes nada Intangible, base del Estado  Instrumentales claros para la mejora</p>	<p>234 235 236</p>



		referente: personas que lo hagan, instrumentos de mejora.			
16. ¿Cómo considera se deba asegurar el cumplimiento de las sugerencias o recomendaciones producto de la evaluación, para la mejora continua?	Ok, tú acabas de decir una cosa. Primero por favor, <b>homogenicemos, homogenicemos lenguaje y homogenicemos instrumentos de planificación y de seguimiento</b> o sea sí llamamos a una cosa Z todos estamos de acuerdo en que es Z, primero. Segundo, <b>un solo instrumento, para todos tableros de mando, para medir cumplimiento, para medir impacto, yo creo que eso es lo que hay que utilizar, pero homologado y homogenizado, si no, es un desorden.</b>	<b>homogenicemos, homogenicemos lenguaje y homogenicemos instrumentos de planificación y de seguimiento un solo instrumento, para todos tableros de mando, para medir cumplimiento, para medir impacto yo creo que eso es lo que hay que utilizar, pero homologado y homogenizado, si no, es un desorden</b>	<b>Homogenizar instrumentos</b>	237	
	Entrevistador: Sí porque nosotros también nos ponemos en la situación del operador del especialista o quien esté en algún punto del país como servidor público, de pronto viene CEPLAN con sus instrumentos, de pronto viene el MEF con sus instrumentos y el mismo Sector con sus instrumentos.			<b>Instrumento único</b>	238
	Entrevistado: <b>Por favor, ¡pónganse de acuerdo!</b> , mira en el ámbito de la cooperación técnica eso es lo que nos pasa, un formato la APCI, un formato del Sector tal, un formato el gobernador regional, un formato la SUNAT, un formato la cooperación técnica de no sé dónde, ¡por el amor de Dios como si tuviéramos tiempo para perder! Entrevistador: Y lo triste es que... Entrevistado: Un solo formato, uno...	<b>Por favor, ¡pónganse de acuerdo!</b>	<b>Formato único en el Estado</b>	<b>Tablero de mando para medir cumplimiento, para medir impacto</b>	239

### **Anexo 3. Resumen del Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Salud**

El 2 de junio del 2016 mediante Resolución Ministerial N° 367-2016/MINSA se aprueba el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2016-2021 del Sector Salud.

En la Tabla 3.1 se resume los 3 objetivos estratégicos sectoriales con su respectivo indicador.

Tabla 3.1

*Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del Sector Salud*

<b>Objetivo Estratégico Sectorial (OES)</b>	<b>Indicador</b>
OES1. Mejorar la salud de la población	Razón de años de vida saludables perdidos (AVISA)
OES2. Ampliar el acceso y cobertura de aseguramiento para la protección en salud en la población	Porcentaje de población afiliada a un seguro de salud
OES3. Ejercer la rectoría y gobernanza del sistema de salud en beneficio del usuario	Porcentaje de satisfacción de los usuarios con la atención recibida en consulta externa

Nota: Adaptado del PESEM 2016-2021 del Sector Salud (MINSA, 2019)

## Anexo 4. Resumen de la evaluación de los planes del Sector Salud

Plan 2018					Evaluación 2018					PESEM	Comentario PESEM		
Nivel	Departamento	POI	PEI	PDRC	PESEM	POI	Comentario POI	PEI	Comentario PEI	PDRC	Comentario PDRC	PESEM	Comentario PESEM
Gobierno Nacional	MNSA	2018	2017-2019		2018-2021	SI	Presenta de todas sus UEs, recomienda sincerar la ejecución, evaluar las actividades de bajo cumplimiento	SI	El 35% de los indicadores de AEI no alcanzaron la meta. No presentan recomendaciones			No	Muestra del 2018
	INS	2018	2017-2019			SI	Proponen 36 recomendaciones en aspectos administrativos, asistenciales, investigación, coordinación e infraestructura	SI	En perspectivas de mejora, proponen 53 acciones a implementar				
	INEN	2018	2017-2021			SI	Explican 9 medidas para el cumplimiento de metas	SI	Muestran logros.				
	Susalud	2018	2016-2018			SI	Analiza por centro de costo, recomienda empoderar y que cumplan todas sus metas	SI	Muestra resultado de OEI en base a actividades operativas. No presenta recomendaciones				
	SIS	2018	2017-2019			SI		SI					
Gobierno Regional	Amazonas	2018	2017-2019	Al 2021		SI	Solo salud y agraria. Realizar un mayor control del avance de las actividades programadas en el POI	SI	Comprometer a los sectores de hacer seguimiento. Usar fuentes de datos actualizadas.	No	Solo matriz		
	Ancash	2018	2018-2020	No		SI	Asistencia técnica para mejorar la imp. Del POI. Impl. Oficina de Estadística	No		No			
	Apurímac	2018	2018-2020	2017-2021									
	Arequipa	2018	2017-2019	2013-2021		SI	Trimestre 4: 26 UE y 42 Centros de costos. 50% cumplimiento de meta física. Optimizar procedimientos internos.	SI	Priorización de objetivos en la ruta estratégica debe ser realizada concertadamente (OPP, OPI y Gerencia de Infraestructura)	SI	Dificultades: escasa información para los indicadores		
	Ayacucho	2018	2018-2020	2018-2021		SI	Modificaciones en las AO (296 a 352). Cumplimiento 77%	SI	Dificultad en la implementación, definición deficiente de las AEI. Se requiere validación de resultados con INEI	SI	Desarticulación en la gestión e inversión de GORE y gobiernos locales. Requiere orientación a logro objetivos estratégicos PDRC		
	Cajamarca	2018	2018-2020	No		SI	Seguimiento, recomienda vincular SIAF con el app CEPLAN v.01. Brindar asistencia técnica a las UE y Orgánicas para información de calidad	SI	Adecuada organización y planificación de centros de costos. Análisis adecuado de la información para llenado de matrices.	No	Aviso 2019		
	Cusco	2018	2018-2020	No		SI	Cada proyecto, UE y UO tiene sus propios análisis, conclusiones y recomendaciones	SI	Obligatoriedad de que haya acta de entrega cuando hay rotación de personal. Obligatoriedad para contar con el seguimiento y monitoreo de los supervisores.				
	Huancavelica	2018	2017-2019	No									
	Huanuco	2018	2017-2019	2013-2021		SI	Incluyen medidas adoptadas para el cumplimiento de metas, para la mejora continua, así como factores que dificultaron el cumplimiento de las actividades	SI	Proponen 9 recomendaciones para mejorar la gestión estratégica	No	Aviso 2019		
	Ica	2018	2018-2020	2018-2021		SI	IV Trimestre: Ejecución financiera acumulada de 90%. Recomienda talleres de trabajo para analizar los informes de evaluación.	SI	AEI y OEI deben ser actualizados, medición de indicadores depende de fuentes externas de verificación. Asignación presupuestal.	No			
	Junín	2018	2018-2020	Al 2030									
	La Libertad	2018	2017-2019	2018-2021									
	Lambayeque	2018	2015-2018	Al 2030									
	Loreto	2018	2018-2018	Al 2021		No		No		SI	Ajustar indicadores PDRC según OG y OE. Ajustar metas según horizontes. Condiciones de información estadística.		
	Madre de Dios	2018	2018-2020	Al 2021									
	Moquegua	2018	2018-2020	Al 2021			Adequar actividades presupuestales y AE del PEI a actividades operativas	No	La última evaluación PEI es del periodo 2015-2017, se registro en el aplicativo CEPLAN V.01, la información, esta pendiente la elaboración del documento	No	Aviso 2019, se registro en el aplicativo CEPLAN V.01, la información, esta pendiente la elaboración del documento		
	Pasco	2018	2017-2019	2015-2021									
	Piura	2018	2018-2022	2017-2021		SI	Presupuesto limitado para actividades programadas. Opinión técnica no es tomada en cuenta en las adquisiciones	SI	Dificultades: Falta de información, requieren fuentes propias	No			
	Puno	2018	2018-2020	Al 2021		No		No			No		
San Martín	2018	2018-2020	Al 2030										
Tacna	2018	2018-2020	Al 2021		SI	Que exista personal capacitado para cada centro de costos, evitar rotación de personal.	No	Pendiente de envío	No				
Tumbes	2018	2018-2022	2017-2030										
Ucayali	2018	2018-2018	Al 2021										

#### Anexo 4. Resumen de la evaluación de los planes del Sector Salud

Nivel	Departamento	Plan 2018				Evaluación 2018				PESEM	Comentario PESEM	
		POI	PEI	PDRC	PESEM	POI	Comentario POI	PEI	Comentario PEI			PDRC
	Lima	2018	2017-2019	2018-2021		SI	Medidas conectivas con UO que no registran información en el app CEPLAN. Capacitación en planeamiento operativo.	No		No		
	Callao	2018	2018-2021	2011-2021								
Dirección Regional de Salud	Amazonas	2018										
	Ancash	2018				No	Confirmado					
	Apurímac	2018										
	Arequipa	2018				SI	Solo cuadros					
	Ayacucho	2018				No	Pendiente de publicación					
	Cajamarca	2018										
	Cusco	2018				SI	Priorizar actividades en base a planificación de UO. Mejorar calidad de gasto.					
	Huancavelica	2018										
	Huancayo	2018										
	Ica	2018										
	Junín	2018										
	La Libertad	2018										
	Lambayeque	2018										
	Loreto	2018				SI	Obtener detalles de AD que se ejecutan y proyectan anualmente del app CEPLAN. Adecuar aplicativo al análisis de reportes.					
	Madre de Dios	2018										
	Moquegua	2018				No	Se encuentra en el Informe presentado por el Pliego					
	Pasco	2018										
	Piura	2018										
	Puno	2018				No	Pendiente					
San Martín	2018											
Tarma	2018				SI	Precisar funciones. Mejorar asignación de presupuesto.						
Tumbes	2018											
Ucayali	2018											
Lima	2018				SI	Monitorear y optimizar sus procedimientos internos						
Callao	2018											

## **Anexo 5. Resumen de la Guía para el Planeamiento Institucional**

Es un documento metodológico que orienta para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI). Así mismo explica la interrelación entre el planeamiento y los sistemas administrativos de abastecimiento, inversiones y presupuesto.

La Guía explica el procedimiento para elaborar los Planes Institucionales, los plazos y registro del POI en el Aplicativo CEPLAN V.01.

Respecto al PEI se dan las pautas para elaborar la Misión, los objetivos estratégicos institucionales, las acciones estratégicas institucionales con su respectivo indicador.

Respecto al POI se define la actividad operativa con su unidad de medida, así como la programación de las metas físicas y de costeo. También se detalla sobre la reprogramación que decanta en la modificación del POI. Una parte importante es la vinculación con presupuesto, donde se usan los mismos elementos de la cadena presupuestal incluyendo una etapa de consistencia del POI con el PIA.

## **Anexo 6. Validación de los instrumentos**

# **DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Doctora: Karen Lizeth Alfaro Mendives

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la UCV, en la sede **Lima Norte**, promoción 2020-I, aula 414B, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Doctor.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: **SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS EN EL SECTOR SALUD: ESTUDIO DE CASO, AÑO 2018** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de seguimiento y evaluación.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las categorías y sub categorías.
- Matriz de Categorización.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,



---

Rivadeneira Santa María, Amaro Ángel  
DNI: 09732542

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS CATEGORÍAS Y SUB CATEGORÍAS

### Categoría 1

**Formulación de Planes Estratégicos:** *Según la Guía para el Planeamiento Institucional, elaborado por CEPLAN (2018).*

Habiéndose definido las políticas públicas en cada nivel de gobierno, la entidad toma en cuenta la priorización establecida y el análisis de las fases anteriores, para definir su política institucional e identificar los objetivos que orientan el diseño de su PEI y POI que permitan el cierre de las brechas identificadas en el corto, mediano y largo plazo, además analiza y elige las alternativas de acción más adecuadas, considerando plazos para el cierre de brechas dentro de las orientaciones de las medidas sectoriales. Asimismo, verifica la articulación de esos objetivos con aquellos de los planes estratégicos en los tres niveles de gobierno, según corresponda. En función a esto, la entidad elabora sus planes institucionales (p.21).

En relación con el nivel de elaboración de los planes, cada entidad que tiene el nivel de Pliego Presupuestario, elabora su PEI que constituye una referencia vinculante para todas sus Unidades Ejecutoras (p.14).

### Sub Categorías:

#### Sub Categoría 1.1

**Articulación de planes estratégicos:** *Según la Guía para el Planeamiento Institucional, elaborado por CEPLAN (2018).*

Las políticas y planes en el SINAPLAN deben estar armonizados con las Políticas de Estado y los objetivos estratégicos del PEDN, considerando las relaciones de articulación.

Las políticas institucionales de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno se enmarcan en las Políticas de Estado, la Política General de Gobierno, las políticas nacionales, las políticas sectoriales y multisectoriales que correspondan.

Además, al identificar su cadena de resultados para políticas y planes, la entidad verifica la vinculación entre sus objetivos institucionales y los objetivos o acciones estratégicas definidos en los planes a nivel sectorial o territorial (nacional, regional o local). Para ello toma en cuenta la ubicación de los contenidos principales de las políticas y planes en la cadena de resultados (p.22).

#### Sub Categoría 1.2

**Articulación Sistemas Administrativos:** *Según la Guía para el Planeamiento Institucional, elaborado por CEPLAN (2018).*

El enfoque de articulación de los Sistemas Administrativos Transversales - SATs busca optimizar su aporte a los procesos operativos para el logro de resultados a favor de la población, mediante la definición de objetivos institucionales que se traduzcan en un POI financiado y un presupuesto ejecutado que permita la entrega de bienes o servicios con características y en las condiciones adecuadas a los usuarios. Bajo este enfoque, se establece un circuito sencillo de articulación entre los SATs de Planeamiento Estratégico, de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, de Presupuesto Público, y especialmente de Abastecimiento. La gestión durante este circuito determina, en gran medida, la cobertura y la calidad de los bienes y servicios (p.27).



## **Categoría 2**

**Seguimiento y Evaluación de Planes Estratégicos:** *Según la Guía para el Planeamiento Institucional, elaborado por CEPLAN (2018).*

El seguimiento y evaluación de los planes institucionales permite evidenciar el nivel de cumplimiento y los resultados alcanzados a fin de incorporar medidas para la mejora continua de las intervenciones de la entidad (p.27).

### **Sub Categorías**

#### Sub Categoría 2.1

**Ejecución de los planes estratégicos:** *Según la Guía para el Planeamiento Institucional, elaborado por CEPLAN (2018).*

El PEI es un instrumento de gestión que define la estrategia del Pliego 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. Estos objetivos se deben reflejar en resultados. Para implementar esa estrategia, el POI de cada Unidad Ejecutora perteneciente al Pliego establece las Actividades Operativas e Inversiones priorizadas vinculadas al cumplimiento de los Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales aprobadas en el PEI del Pliego. Su ejecución permite producir bienes o servicios y realizar inversiones, en cada periodo anual (p.14).

#### Sub Categoría 2.2

**Seguimiento de los planes estratégicos:** *Según la Guía para el Planeamiento Institucional, elaborado por CEPLAN (2018).*

El seguimiento de los planes institucionales se desarrolla en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua y consiste en la recopilación sistemática de información sobre indicadores y metas para conocer el avance de cumplimiento de los OEI, las AEI y las AO e inversiones, según corresponda. El seguimiento permite la identificación de alertas tempranas con base en desviaciones respecto a lo programado, que conlleven a una evaluación de las medidas correctivas necesarias para mejorar la gestión (p.53).

#### Sub Categoría 2.3

**Evaluación de los planes estratégicos:** *Según la Guía para el Planeamiento Institucional, elaborado por CEPLAN (2018).*

La evaluación se define como una valoración rigurosa de los planes institucionales en curso o finalizados para determinar los factores que contribuyeron o dificultaron alcanzar los efectos esperados con la finalidad de contribuir a la toma de decisiones para la mejora de la gestión pública (p.54).

## MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN

### Categoría 1: Formulación de Planes Estratégicos

Sub Categorías	Indicadores por sub categoría	Ítems de la Guía de Entrevista
1.1. Articulación de planes estratégicos	1.1.1. Articulación PEDN y PESEM	1. ¿Cuál es su apreciación sobre la articulación de los planes estratégicos? 2. ¿Cómo considera se pueda mejorar la articulación de los planes estratégicos?
	1.1.2. Articulación PESEM y PEI	
	1.1.3. Articulación PEI y POI	
1.2. Articulación Sistemas Administrativos	1.2.1. Articulación Planeamiento y Abastecimiento	3. ¿Cómo percibe la formulación de planes estratégicos y la articulación con abastecimiento, inversiones y presupuesto? 4. ¿Si asumiera una jefatura, qué haría?
	1.2.2. Articulación Planeamiento e Inversiones	
	1.2.3. Articulación Planeamiento y Presupuesto	

### Categoría 2: Seguimiento y Evaluación de Planes Estratégicos

Sub Categorías	Indicadores por sub categoría	Ítems de la Guía de Entrevista
2.1. Ejecución de los planes estratégicos	2.1.1. Modificación del Plan Estratégico	5. ¿Cuál es su apreciación de las modificaciones de los planes? 6. ¿Qué elementos consideraría para reducir las modificaciones?
	2.1.2. Reasignación de recursos financieros	
2.2. Seguimiento de los planes estratégicos	2.2.1. Registro de seguimiento	8. ¿Cuán importante considera que se realice el seguimiento del plan estratégico?
	2.2.2. Informe de seguimiento	9. ¿Cuál es su apreciación sobre aplicar los resultados del seguimiento?
2.3. Evaluación de los planes estratégicos	2.3.1. Casos de éxito, mejores prácticas	10. ¿Identifica buenas prácticas en su dirección u otra? 11. ¿Ha notado alguna buena práctica que pueda aplicar?
	2.3.2. Limitaciones para cumplir con el plan	12. ¿Qué problemas se presentan en la ejecución del plan? 13. ¿Qué factores externos influyen en la ejecución del plan?
	2.3.3. Aplicación de las Recomendaciones	14. ¿Aplica las recomendaciones de la evaluación? 15. ¿Qué otros elementos se deben considerar para mejorar el diseño del plan estratégico?
	2.3.4. Compromiso para la mejora continua	16. ¿Cómo considera se deba asegurar el cumplimiento de las recomendaciones, para la mejora continua?

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE LA CATEGORÍA FORMULACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS**

N°	Sub Categorías / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>SUB CATEGORIA 1: Articulación de planes estratégicos</b>								
1	¿Cuál es su apreciación sobre la articulación de los planes estratégicos	✓		✓		✓		
2	¿Cómo considera se pueda mejorar la articulación de los planes estratégicos?	✓		✓		✓		
<b>SUB CATEGORIA 2: Articulación Sistemas Administrativos</b>								
3	¿Cómo percibe la formulación de planes estratégicos y la articulación con abastecimiento, inversiones y presupuesto?	✓		✓		✓		
4	¿Si asumiera una jefatura, qué haría?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

*Suficiente*

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

*Alfaro Mendives, Karen Lizeth*

DNI:

*40/60186*

Especialidad del validador:

*Metodólogo*

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar a la sub categoría

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para la sub categoría

*02* de *10* del 20*19*

Karen Lizeth Alfaro Mendives

KAREN LIZETH ALFARO MENDIVES  
DNI: 40160188  
CEL.: 999271010

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE LA CATEGORÍA SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS**

N°	Sub Categorías / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>SUB CATEGORIA 1: Ejecución de los planes estratégicos</b>								
1	¿Cuál es su apreciación de las modificaciones de los planes?	✓		✓		✓		
2	¿Qué elementos consideraría para reducir las modificaciones?	✓		✓		✓		
3	¿A su criterio cuánto influye el presupuesto sobre el planeamiento?	✓		✓		✓		
<b>SUB CATEGORIA 2: Seguimiento de los planes estratégicos</b>								
4	¿Cuán importante considera que se realice el seguimiento del plan estratégico?	✓		✓		✓		
5	¿Cuál es su apreciación sobre aplicar los resultados del seguimiento?	✓		✓		✓		
<b>SUB CATEGORIA 3: Evaluación de los planes estratégicos</b>								
6	¿Identifica buenas prácticas en su dirección u otra?	✓		✓		✓		
7	¿Ha notado alguna buena práctica que pueda aplicar?	✓		✓		✓		
8	¿Qué problemas se presentan en la ejecución del plan?	✓		✓		✓		
9	¿Qué factores externos influyen en la ejecución del plan?	✓		✓		✓		
10	¿Aplica las recomendaciones de la evaluación?	✓		✓		✓		
11	¿Qué otros elementos se deben considerar para mejorar el diseño del plan estratégico?	✓		✓		✓		
12	¿Cómo considera se deba asegurar el cumplimiento de las recomendaciones, para la mejora continua?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Alfaro Mendives, Karen Lizeth    DNI: 40160186

Especialidad del validador: Metodólogo

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar a la sub categoría  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para la sub categoría

.....de.....10.....del 20.....19



Karen Lizeth Alfaro Mendives  
3. KAREN LIZETH ALFARO MENDIVES  
DNI: 40160188

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE  
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señorita: Luciana Pardo Saavedra

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la UCV, en la sede **Lima Norte**, promoción 2020-I, aula 414B, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Doctor.

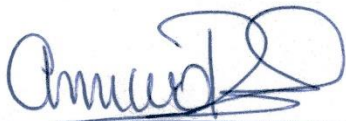
El título nombre de mi proyecto de investigación es: **SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS EN EL SECTOR SALUD: ESTUDIO DE CASO, AÑO 2018** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de seguimiento y evaluación.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las categorías y sub categorías.
- Matriz de Categorización.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,



---

Rivadeneira Santa María, Amaro Ángel  
DNI: 09732542

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS CATEGORÍAS Y SUB CATEGORÍAS

### Categoría 1

**Formulación de Planes Estratégicos:** *Según la Guía para el Planeamiento Institucional, elaborado por CEPLAN (2018).*

Habiéndose definido las políticas públicas en cada nivel de gobierno, la entidad toma en cuenta la priorización establecida y el análisis de las fases anteriores, para definir su política institucional e identificar los objetivos que orientan el diseño de su PEI y POI que permitan el cierre de las brechas identificadas en el corto, mediano y largo plazo, además analiza y elige las alternativas de acción más adecuadas, considerando plazos para el cierre de brechas dentro de las orientaciones de las medidas sectoriales. Asimismo, verifica la articulación de esos objetivos con aquellos de los planes estratégicos en los tres niveles de gobierno, según corresponda. En función a esto, la entidad elabora sus planes institucionales (p.21).

En relación con el nivel de elaboración de los planes, cada entidad que tiene el nivel de Pliego Presupuestario, elabora su PEI que constituye una referencia vinculante para todas sus Unidades Ejecutoras (p.14).

### Sub Categorías:

#### Sub Categoría 1.1

**Articulación de planes estratégicos:** *Según la Guía para el Planeamiento Institucional, elaborado por CEPLAN (2018).*

Las políticas y planes en el SINAPLAN deben estar armonizados con las Políticas de Estado y los objetivos estratégicos del PEDN, considerando las relaciones de articulación.

Las políticas institucionales de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno se enmarcan en las Políticas de Estado, la Política General de Gobierno, las políticas nacionales, las políticas sectoriales y multisectoriales que correspondan.

Además, al identificar su cadena de resultados para políticas y planes, la entidad verifica la vinculación entre sus objetivos institucionales y los objetivos o acciones estratégicas definidos en los planes a nivel sectorial o territorial (nacional, regional o local). Para ello toma en cuenta la ubicación de los contenidos principales de las políticas y planes en la cadena de resultados (p.22).

#### Sub Categoría 1.2

**Articulación Sistemas Administrativos:** *Según la Guía para el Planeamiento Institucional, elaborado por CEPLAN (2018).*

El enfoque de articulación de los Sistemas Administrativos Transversales - SATs busca optimizar su aporte a los procesos operativos para el logro de resultados a favor de la población, mediante la definición de objetivos institucionales que se traduzcan en un POI financiado y un presupuesto ejecutado que permita la entrega de bienes o servicios con características y en las condiciones adecuadas a los usuarios. Bajo este enfoque, se establece un circuito sencillo de articulación entre los SATs de Planeamiento Estratégico, de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, de Presupuesto Público, y especialmente de Abastecimiento. La gestión durante este circuito determina, en gran medida, la cobertura y la calidad de los bienes y servicios (p.27).

## **Categoría 2**

**Seguimiento y Evaluación de Planes Estratégicos:** *Según la Guía para el Planeamiento Institucional, elaborado por CEPLAN (2018).*

El seguimiento y evaluación de los planes institucionales permite evidenciar el nivel de cumplimiento y los resultados alcanzados a fin de incorporar medidas para la mejora continua de las intervenciones de la entidad (p.27).

### **Sub Categorías**

#### Sub Categoría 2.1

**Ejecución de los planes estratégicos:** *Según la Guía para el Planeamiento Institucional, elaborado por CEPLAN (2018).*

El PEI es un instrumento de gestión que define la estrategia del Pliego 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. Estos objetivos se deben reflejar en resultados. Para implementar esa estrategia, el POI de cada Unidad Ejecutora perteneciente al Pliego establece las Actividades Operativas e Inversiones priorizadas vinculadas al cumplimiento de los Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales aprobadas en el PEI del Pliego. Su ejecución permite producir bienes o servicios y realizar inversiones, en cada periodo anual (p.14).

#### Sub Categoría 2.2

**Seguimiento de los planes estratégicos:** *Según la Guía para el Planeamiento Institucional, elaborado por CEPLAN (2018).*

El seguimiento de los planes institucionales se desarrolla en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua y consiste en la recopilación sistemática de información sobre indicadores y metas para conocer el avance de cumplimiento de los OEI, las AEI y las AO e inversiones, según corresponda. El seguimiento permite la identificación de alertas tempranas con base en desviaciones respecto a lo programado, que conlleven a una evaluación de las medidas correctivas necesarias para mejorar la gestión (p.53).

#### Sub Categoría 2.3

**Evaluación de los planes estratégicos:** *Según la Guía para el Planeamiento Institucional, elaborado por CEPLAN (2018).*

La evaluación se define como una valoración rigurosa de los planes institucionales en curso o finalizados para determinar los factores que contribuyeron o dificultaron alcanzar los efectos esperados con la finalidad de contribuir a la toma de decisiones para la mejora de la gestión pública (p.54).



## MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN

### Categoría 1: Formulación de Planes Estratégicos

Sub Categorías	Indicadores por sub categoría	Ítems de la Guía de Entrevista
1.1. Articulación de planes estratégicos	1.1.1. Articulación PEDN y PESEM	1. ¿Cuál es su apreciación sobre la articulación de los planes estratégicos? 2. ¿Cómo considera se pueda mejorar la articulación de los planes estratégicos?
	1.1.2. Articulación PESEM y PEI	
	1.1.3. Articulación PEI y POI	
1.2. Articulación Sistemas Administrativos	1.2.1. Articulación Planeamiento y Abastecimiento	3. ¿Cómo percibe la formulación de planes estratégicos y la articulación con abastecimiento, inversiones y presupuesto? 4. ¿Si asumiera una jefatura, qué haría?
	1.2.2. Articulación Planeamiento e Inversiones	
	1.2.3. Articulación Planeamiento y Presupuesto	

### Categoría 2: Seguimiento y Evaluación de Planes Estratégicos

Sub Categorías	Indicadores por sub categoría	Ítems de la Guía de Entrevista
2.1. Ejecución de los planes estratégicos	2.1.1. Modificación del Plan Estratégico	5. ¿Cuál es su apreciación de las modificaciones de los planes? 6. ¿Qué elementos consideraría para reducir las modificaciones?
	2.1.2. Reasignación de recursos financieros	
2.2. Seguimiento de los planes estratégicos	2.2.1. Registro de seguimiento	8. ¿Cuán importante considera que se realice el seguimiento del plan estratégico?
	2.2.2. Informe de seguimiento	9. ¿Cuál es su apreciación sobre aplicar los resultados del seguimiento?
2.3. Evaluación de los planes estratégicos	2.3.1. Casos de éxito, mejores prácticas	10. ¿Identifica buenas prácticas en su dirección u otra? 11. ¿Ha notado alguna buena práctica que pueda aplicar?
	2.3.2. Limitaciones para cumplir con el plan	12. ¿Qué problemas se presentan en la ejecución del plan? 13. ¿Qué factores externos influyen en la ejecución del plan?
	2.3.3. Aplicación de las Recomendaciones	14. ¿Aplica las recomendaciones de la evaluación? 15. ¿Qué otros elementos se deben considerar para mejorar el diseño del plan estratégico?
	2.3.4. Compromiso para la mejora continua	16. ¿Cómo considera se deba asegurar el cumplimiento de las recomendaciones, para la mejora continua?

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE LA CATEGORÍA FORMULACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS

N°	Sub Categorías / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	SUB CATEGORIA 1: Articulación de planes estratégicos							
1	¿Cuál es su apreciación sobre la articulación de los planes estratégicos?	/		/		/		
2	¿Cómo considera se pueda mejorar la articulación de los planes estratégicos?	/		/		/		
	SUB CATEGORIA 2: Articulación Sistemas Administrativos							
3	¿Cómo percibe la formulación de planes estratégicos y la articulación con abastecimiento, inversiones y presupuesto?	/		/		/		
4	¿Si asumiera una jefatura, qué haría?	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Pardo Saavedra, Luciana Fiorella      DNI: 72194631

Especialidad del validador: Magíster en Desarrollo Económico y Políticas Públicas

.....08 de 10 del 2019.....

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar a la sub categoría

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para la sub categoría

  
 -----  
**Luciana Pardo Saavedra**



## ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO ACADÉMICO

Yo, **KAREN LIZETH ALFARO MENDIVES**, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte.

La tesis titulada **“Seguimiento y evaluación de los planes estratégicos en el Sector Salud: Estudio de caso, año 2018”** del estudiante **Amaro Angel Rivadeneira Santa María**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de **4%** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 20 de enero del 2019



---

Karen Lizeth Alfaro Mendives

DNI:40160186

Feedback Studio - Google Chrome  
 www.feedback.com/asp/calificaciones/?a=1&lang=es&ou=105760&12472280187180&1056032488

Seguimiento y evaluación de los planes estratégicos en el Sector Salud - Estado de caso, año 2010

feedback studio

Resumen de coincidencias

4 %

Se están viendo buenas estadísticas

Ver fuentes en inglés (beta)

Coincidencias

1	Entregado a Usamanda...	1 %
2	Entregado a Ponencia...	1 %
3	repositorio.ucc.edu.ve	<1 %
4	so-olap.org	<1 %
5	Entregado a Usamanda...	<1 %
6	bus.amica.gub.ve	<1 %
7	www.ta.amica.gub.ve	<1 %
8	ec.europa.eu	<1 %
9	moviles.gub.ve	<1 %
10	repositorio.purp.edu.ve	<1 %
11	165.158.1.10	<1 %

Text-only Report | High Resolution | Activado

Página 1 de 18 | Número de palabras: 144271



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO  
 PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y  
 GOBERNABILIDAD

Seguimiento y evaluación de los planes estratégicos en el Sector Salud: Estudio de caso,  
 año 2010

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
 Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

AL TDR:  
 Mg. Amaro Ángel R. vancuenera Santa María (ORCID: 0000-0001-0769-4458)

ASESORA:  
 Dra. Karen Lizeth Alfaro Mendives (ORCID: 0000-0002-6218-4998)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
 Reforma y Modernización del Estado

Lima - Perú  
 2020

Dra. KAREN LIZETH ALFARO MENDIVES



## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Rivadeneira Santa María, Amaro Angel

D.N.I. : 09732542

Domicilio : Av. 28 de Julio N° 1512 El Carmen - Comas

Teléfono : Fijo : 5415475 Móvil: 957263737

E-mail : amarofs@yahoo.es

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado  
Facultad : .....  
Escuela : .....  
Carrera : .....  
Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : Doctor

Mención : Gestión Pública y Gobernabilidad

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Rivadeneira Santa María, Amaro Angel

Título de la tesis:

Seguimiento y evaluación de los planes  
estratégicos en el Sector Salud:  
Estudio de caso, año 2018

Año de publicación : 2020

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte, a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha : 29 febrero 2020



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

## ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Amaro Angel Rivadeneira Santa María

INFORME TÍTULADO:

Seguimiento y evaluación de los planes  
estratégicos en el Sector Salud:  
Estudio de Caso, año 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

SUSTENTADO EN FECHA:

25 de enero de 2020

NOTA O MENCIÓN:

Aprobado por unanimidad



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN