



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

**Evaluación de la implementación del proceso de planeamiento
estratégico en el Ministerio de Salud 2020.**

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

AUTORA:

Mtra. García Grados Flor Isabel (ORCID: [0000-0001-9235-4129](https://orcid.org/0000-0001-9235-4129))

ASESOR:

Dr. Guizado Occso Felipe (ORCID: [0000-0003-3765-7391](https://orcid.org/0000-0003-3765-7391))

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

A mis adorados padres,
mi esposo e hijas por su
apoyo incondicional.

Agradecimiento

A la Universidad Cesar Vallejo, a mi asesor de tesis y a mis profesores y profesoras por sus enseñanzas e impulso para concluir esta meta.

A mi mamá querida que desde el cielo me acompaña.

Índice

Índice	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
RESUMO	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	16
3.1. Tipo y diseño de investigación	16
3.2. Categorización, Sub categorización y Matriz de Categorización	17
3.3. Escenario de Estudio	18
3.4. Participantes	19
3.5. Técnica e instrumentos de recolección de datos.	19
3.6. Procedimiento	20
3.7. Rigor Científico	21
3.8. Método de análisis de datos	22
3.9. Aspectos Éticos	22
IV. RESULTADOS	23
V. DISCUSIÓN	34
VI. CONCLUSIONES	40
VII. RECOMENDACIONES	41
VIII. PROPUESTA DE MEJORA	43
REFERENCIAS	46
ANEXOS	54

Índice de tablas

Tabla 1 Percepción del proceso de planeamiento estrategico	30
Tabla 2 Percepcion de la operativización de la evaluacion de la implementacion del proceso de planeamiento estrategico	31
Tabla 3 Relacion entre el Proceso de Planeamiento Estrategico y la operacionalización de la evaluacion de la implementacion del proceso de planeamiento estrategico	32
Tabla 4 Relacion entre el análisis estratégico y la operacionalización de la evaluación de la implementación del proceso	33

Índice de gráficos y figuras

Figura 1. Sub Categoría Análisis Prospectivo	25
Figura 2. Sub Categoría Análisis Estratégico	26
Figura 3 Sub Categoría Análisis Institucional	28
Figura 4 Operacionalización de la evaluación de la implementación	29
Gráfica 1 Percepción del proceso de planeamiento estratégico	30
Gráfica 2 Percepcion de la operativización de la evaluacion de la implementacion del proceso de planeamiento estratégico	31

RESUMEN

El presente trabajo de investigación intitulado “Evaluación de la Implementación del Proceso de Planeamiento Estratégico en el Ministerio de Salud 2020, tuvo como objetivo, diagnosticar la evaluación de la implementación del proceso de Planeamiento Estratégico en el Ministerio de Salud, con el propósito de buscar las estrategias necesarias para fortalecer el proceso y contra con un planeamiento estratégico que se enmarque en las políticas públicas.

Este trabajo fue realizado con un enfoque mixto, en lo cualitativo se utilizó la habilidad de la entrevista a través de una guía de entrevista en la que participaron cinco ex funcionarios de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, la misma que se procesó por la investigadora, para luego realizar un mapa conceptual y a través de la triangulación de los resultados con las teorías relacionados al tema y en la discusión se relacionó con los trabajos previos, y al mismo tiempo en lo cuantitativo se utilizó una encuesta aplicada para 15 participantes conformados por planificadores del MINSA, en la que se procesó la información mostrando las frecuencias y el estadístico para poder relacionarla con las teorías y en la discusión con los trabajos previos, cuyos estudios eran coherentes con la presente investigación.

Los resultados del estudio precitado, fue evidenciar que los componentes claves en la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el Ministerio de Salud son los instrumentos que deben de ser flexibles y acorde a la realidad sanitaria, es necesario utilizar las herramientas propias del MINSA, la experiencia de los actores, la casuística y el conocimiento sobre el tema.

Palabras clave: Planeamiento estratégico, implementación del proceso, análisis prospectivo análisis estratégico, análisis institucional, operacionalización de la evaluación de la implementación del proceso.

ABSTRACT

The present research work entitled "Evaluation of the Implementation of the Strategic Planning Process in the Ministry of Health 2020", aimed to diagnose the evaluation of the implementation of the Strategic Planning process in the Ministry of Health, with the purpose of searching the necessary strategies to strengthen the process and against with a strategic planning that is framed in public policies.

This work was carried out with a mixed approach, qualitatively speaking the skill of the interview was used through an interview guide in which five former officials of the General Office of Planning, Budget and Modernization of the Ministry of Health participated. that was processed by the researcher, and then made a conceptual map and through the triangulation of the results with the theories related to the subject and in the discussion it was related to previous works, and at the same time in the quantitative aspect an applied survey was used for 15 participants made up of MINSA planners, in which the information was processed showing the frequencies and the statistics in order to be able to relate it to the theories and in the discussion with previous works, whose studies were consistent with the present investigation

The results of the aforementioned study were to show that the key components in the implementation of the strategic planning process in the Ministry of Health are the instruments that must be flexible and in accordance with the health reality, it is necessary to use the tools of the MINSA, the experience of the actors, the casuistry and knowledge on the subject.

Keywords: Strategic planning, process implementation, prospective analysis, strategic analysis, institutional analysis, operationalization of the evaluation of the implementation of the process.

RESUMO

O presente trabalho de pesquisa intitulado "Avaliação da Implementação do Processo de Planejamento Estratégico no Ministério da Saúde 2020", teve como objetivo diagnosticar a avaliação da implementação do processo de Planejamento Estratégico no Ministério da Saúde, com o objetivo de pesquisar as estratégias necessárias para fortalecer o processo e contra um planejamento estratégico que se enquadre nas políticas públicas.

Este trabalho foi realizado em uma abordagem mista, qualitativamente falando a habilidade da entrevista foi utilizada por meio de um roteiro de entrevista do qual participaram cinco ex-funcionários da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Modernização do Ministério da Saúde. que foi processado pela pesquisadora, a seguir fez um mapa conceitual e através da triangulação dos resultados com as teorias relacionadas ao assunto e na discussão foi relacionado a trabalhos anteriores, e ao mesmo tempo no aspecto quantitativo foi utilizado um survey aplicado para 15 participantes constituídos por planejadores do MINSA, nos quais se processou a informação apresentando as frequências e as estatísticas para poder relacioná-la com as teorias e na discussão com trabalhos anteriores, cujos estudos foram consistentes com a presente investigação.

Os resultados do referido estudo permitiram mostrar que os componentes fundamentais na implementação do processo de planejamento estratégico no Ministério da Saúde são os instrumentos que devem ser flexíveis e de acordo com a realidade de saúde, é necessário utilizar os instrumentos do MINSA, o experiência dos atores, a casuística e o conhecimento sobre o assunto.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, implementação do processo, análise prospectiva, análise estratégica, análise institucional, operacionalização da avaliação da implementação do processo.

I. INTRODUCCIÓN

El proceso de planeamiento estratégico es aplicado según Walker (2019), por la gerencia moderna en todo el mundo para establecer objetivos, metas, con coherencia interna y programan actividades para alcanzar objetivos, retroalimentando el mismo para medir el progreso del proceso, tal como lo señalan Bulle (2012) y Nokaw (2020), En los países como Estados Unidos, Francia, Inglaterra y Canadá, se han regulado los cambios de concepción de las organizaciones públicas, definiendo estrategias para su implementación, lo que corrobora Romero et al., (2018) y Gutiérrez (2017), por cuanto dichas acciones se realizan regularmente para valorar la ejecución del planeamiento como tal, que sostiene la toma de decisiones en la gestión y son válidas para la concepción perfecta de una organización, tal como lo señala Vargas (2015).

En los países desarrollados, según la OCDE (2016), este proceso de planeamiento estratégico se considera como una forma de gestionar la entidad para obtener resultados dirigidos a la población en su conjunto, tal como lo menciona Máttar & Cuervo, (2017), que lo presenta como, complejo y diverso con una visión prospectiva, que a pesar de las pautas que orientan su ejecución o implementación, a veces no se toma en cuenta o no se mide, lo que se corrobora con lo que ostenta Johnsen (2019), que expresa que, para fortalecer el proceso se debe de evaluar su actuar con una perspectiva de articulación del planeamiento y desempeño entre sí, por cuanto esto ayuda en la gestión de la dependencias para la toma de decisiones. En el Perú, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN 2018) viene implementando el proceso de planeamiento estratégico desde el año 2016, para ello se emitieron directivas y guías con enfoque prospectivo, estratégico e institucional, a lo que Velásquez (2018), agrega, que este proceso debe instrumentalizar las políticas públicas de son las que instrumentalizan las decisiones políticas para el crecimiento y desarrollo de un país, corroborado por CEPLAN (2020), que señala que, la información es clave para confirmar la implementación de las diferentes iniciativas que fortalezcan el proceso de planeamiento estratégico en el sector público, como uno de los cimientos de

una gestión pública moderna, enfocada y encaminada a cubrir las carencias de la comunidad y alcanzar los resultados esperados.

Abugattas (2018) y Lázaro (2016), señalan la necesidad de trabajar un planeamiento articulado a las políticas de largo plazo para medir efectos que se obtengan de la implementación de las mismas, con metodologías claras, por lo que se analizó fortalezas, debilidades, deficiencias, limitaciones y obstáculos desde el diseño, por cuanto son los elementos que sostienen el proceso de planeamiento con una mirada al futuro, para lo cual se deben definir las estrategias, a lo que añade, Eial, et al, (2016), sobre la importancia para la implementar la estrategia, con el bosquejo de alternativas de solución y propuestas para la ejecución del proceso de planeamiento estratégico, tal como lo afirma Chen y Rossi (1987), que el proceso tiene una lógica centrada en la mejora de los productos o servicios que se proveen en función de la implementación de la política pública, de acuerdo al modelo de evaluación de programas.

El Ministerio de Salud (MINSA), desde el año 2016 viene implementando el proceso de planeamiento estratégico en base a directivas, guías y otros instrumentos, por lo que el MINSA (2016), en un inicio realizó el proceso como un espacio concertador y participativo con actores claves, como lo manifiesta Rasouli et al., (2019), por lo que se elaboró el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2016-2021, se definió la visión sectorial, misión, objetivos y acciones estratégicas e indicadores, que según Armijo (2011), son prioritarios en este proceso, y se reflejaron en los planes institucionales y operativos, acorde a la cadena de planeamiento de CEPLAN (2018), los que fueron evaluados en función a logros alcanzados, resultados obtenidos y al diseño en sí, tal como lo señala CEPLAN (2020). En los informes de evaluación del año 2018 del Plan Estratégico Sectorial Multianual Sectorial 2016-2021 y de los planes estratégicos institucionales y planes operativos, (Seguro Integral de Salud, Instituto Nacional de Salud, Superintendencia de Salud, Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas, 2019), se identificaron pocos avances en el cumplimiento de las metas, así como se expone la ausencia de criterios normativos, como lo explico (Álvarez &

Preinfalk 2018) que se identificaron deficiencias desde el diagnóstico sectorial, formulación de escenarios, en el análisis estratégico propiamente dicho, con débil participación de todos los involucrados del proceso, que no sigue la ruta de la implementación para consolidar las políticas públicas, lo que muestra poca coherencia en los avances del proceso de planeamiento estratégico, por lo que surge la necesidad de evaluar la implementación y retroalimentar el proceso, desde una perspectiva de operacionalización de la evaluación de la implementación, como el no logro de metas, la perspectiva de la organización de la entidad, tal como George, et al, (2019) y desde la percepción del planeamiento desde la perspectiva de ser un pilar de la modernización y gestión de salud, por lo que se preguntan, ¿Cuáles son las dificultades y limitaciones en la implementación del proceso?, ¿ hacen falta instrumentos para la implementación?, ¿ si hacen falta, cuáles son?, ¿ son conscientes los funcionarios de que se debe de impulsar la implementación del planeamiento estratégico para alcanzar resultados en la gestión sanitaria.

El presente estudio se enfoca en evaluar la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el Ministerio de Salud, sustentado metodológicamente con la revisión documentaria, apoyada teóricamente en informes de evaluación, con los criterios tal como lo señala Youn, et al, (2018), que genere conocimiento, por lo que la presente investigación contribuirá en la gestión de las dependencias de salud, fortaleciendo las capacidades de los que conducen el proceso para alcanzar resultados, en lo social, tal como lo refiere Paredes y Carbonel (2020), debo medir el proceso implementado.

En ese sentido esta investigación, define como objetivo general, Diagnosticar la evaluación de la implementación del proceso de Planeamiento Estratégico en el Ministerio de Salud y los objetivos específicos: Describir la aplicación del análisis prospectivo en la implementación del proceso de Planeamiento Estratégico, Determinar los factores claves del análisis estratégico en la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el MINSA, Describir la implementación del análisis institucional del proceso de planeamiento estratégico en el MINSA y,

Establecer los elementos prioritarios que fortalece la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el MINSA.

Por ser un estudio mixto, se presenta un objetivo específico referido a: Determinar la relación significativa entre el proceso de Planeamiento Estratégico y la operacionalización de la evaluación de la implementación del mismo, considerando una hipótesis general: Existe una relación significativa entre el proceso de Planeamiento Estratégico y la operativización de la evaluación de la implementación del proceso del planeamiento estratégico y la hipótesis alterna, concurre en una correlación demostrativa que asocia el análisis estratégico y la evaluación de la implementación del proceso.

II. MARCO TEÓRICO

Algunos trabajos internacionales revisados, que ayudaran al desarrollo de la presente investigación, como Salto y Muñoz (2019), en su estudio cualitativo expresa que la planificación nacional es soberana, integral, liderada por el Estado y dirigida para los ciudadanos, actores con capacidad estratégica, son los llamados a coordinar competencias entre todos los niveles de gobierno y optimizar la gestión pública a través de instancias de participación más idóneas, entre ellas, las asambleas, consejos ciudadanos sectoriales y organizaciones sociales, estudio que concluye en que todo cambio, principalmente en la dirección, permiten direccionar el modo de ejecutar el plan de acuerdo a lo esperado, debiendo actuar con aspectos que traspase el tiempo y coadyuve a fortalecer el quehacer de la entidad.

Jacobus et al, (2017) manifiestan que el concepto de estrategia que posee la planificación estratégica es de origen militar, por lo que se ejecuta siempre vinculando aspectos de gobierno de seguridad, defensa y otros que son propios de la Nación, para ordenar y articular en base a las prioridades de gobierno para maximizar la eficacia de toda la organización en términos de ganancias, mercado compartido y otros resultados relacionados con la razón de ser de dichos estamentos, concluye este estudio, señalando que, en el sector público con el planeamiento estratégico tiende a lograr el objetivo con

el esfuerzo y la efectividad relacionada con el desempeño, suficientes razones para emprender la planificación estratégica implementada, siguiendo las estrategias con responsabilidad y cumplimiento que, de ella se desprende.

Alcántara (2017), explica las diversas acciones que realiza la entidad para implementar el plan estratégico, tomando en cuenta la energía y fuerza que los integrantes de la gestión consideren como prioridad y que dirigen en aras de alcanzar los fines, se determinó que existe una incidencia alta entre la gestión y el planeamiento estratégico, es decir entre la gestión empresarial que coadyuva en la implementación de un plan estratégico, y como instrumento para el cometido empresarial, que alcance la cúspide de la meta, generando valor en la ejecución de las estrategias. Por otro lado, Leyva et al. (2017), en su estudio aborda un caso de buen gobierno universitario basado en un proceso de planeamiento estratégico y concluye que el reto de toda gestión, es apoyar la implementación secuencial de las disposiciones estratégicas y dirigirla para propiciar resultados en la mejora de la gestión y ser la base para cumplir con los objetivos de la institución, especialmente planificando y programando, en un análisis institucional que defina los principales lineamientos que deban ser abordados en un determinado tiempo, para lo cual se debe de, disponer de recursos necesarios.

Roca, (2017), analizó al proceso desde la perspectiva de identificación de las estrategias en la planificación, acorde a los objetivos de una intervención pública, siendo significativo en la gestión y concluye que es fundamental preservar en toda intervención, el enfoque de la complementariedad y unidad que contribuya a que todas las partes sumen para el logro de los objetivos de la precitada iniciativa, definiendo la estrategia que conduzca a dicho fin. Complementando lo expresado, Bejarano (2016) menciona que, el planeamiento es un instrumento de gobierno y del Estado que se origina con objetivos y fines diferentes dirigidos a la población en su conjunto, y que, en los momentos de mejora de la economía, han favorecido la implementación de la planificación, basada en teorías de desarrollo, destacando la influencia significativa en el crecimiento económico, las políticas y estrategias de acción

social. Este enfoque sitúa al planeamiento como un proceso, que involucra el desarrollo desde una perspectiva de justicia distributiva, de la propiedad de los recursos, la acumulación del capital, así como la discrecionalidad de los pueblos, la práctica de las capacidades humanas y la protección del ambiente social, cultural y ecológico, cuyo enfoque señala que, el planeamiento funciona para todos y que todos tienen las mismas oportunidades y ventajas en un mundo tan globalizado.

En el trabajo de Govea & Cabral (2016), muestra que el éxito de una organización que indistintamente sea su rubro de negocio, está basada en un planeamiento estratégico, en donde se diseñan objetivos y estrategias para alcanzar la visión, instrumento de gestión, que la convierten en competitiva y eficiente con capacidad de enfrentar los nuevos mercados, por lo que este instrumento es fundamental para seguir la visión de lo que se quiere alcanzar, siempre retroalimentándose con los resultados de la evaluación.

Nazarena (2016), enfoca en su investigación, una perspectiva integral de evaluación de políticas y programas, partiendo de los desarrollos recientes sobre la temática y los desafíos que la misma implica, siempre que se soporten en el planeamiento, concluyendo que los objetivos y metas de desarrollo organizan el conjunto de decisiones y acciones de los gobiernos, porque es importante realizar una evaluación integral a los programas y procesos y no sólo una mera descripción de las acciones ejecutadas, que coadyuven a que se de mayor importancia el planeamiento para la instrumentalización de las políticas públicas.

En cuanto a los antecedentes nacionales, se puede mencionar a Rivadeneira (2020), que define, que el seguimiento de la evaluación de documentos de gestión de las entidades de salud, deben ser retroalimentados para que fundamenten las acciones a realizar y perfecciona finalmente la necesidad de articular los planes estratégicos con los sistemas administrativos que conduzcan a fortalecer el proceso de planeamiento estratégico, no obstante lo más importante para la gestión es el presupuesto,

sin embargo el planeamiento es relegado en aspectos meramente de cumplimiento, por lo que el realizar el seguimiento de los planes lo visualiza como casi nula articulación de los recursos financieros asignados, por lo que es importante que se cuente con información sobre el cumplimiento de las metas contenidas en el planeamiento estratégico.

Arbulú (2020), propone que el proceso de planeamiento juega un rol importante en la gobernanza, involucrando a los implicados en la atención de las carencias de la población, por lo que es necesario contar con la colaboración de todos los integrantes del espacio territorial determinado con la fusión de los pilares de la modernización, como la ejecución de las políticas estatales, el soporte de los demás sistemas administrativos y contar con un presupuesto acorde a las necesidades, destacando principalmente que todo proceso de gobernanza debe estar cimentado en el planeamiento, considerado como uno de los instrumentos importantes para que, la organización o espacio determinado, alcancen las metas establecidas. A ello se agrega lo que expresa Capcha (2019), que, este proceso es el que soporta las cadenas productivas, toma un rol preponderante para el progreso y desarrollo de una empresa, por lo que afirma que, al no realizarse el planeamiento en la organización, existe ausencia de un ordenamiento en la misma por la poca claridad en los objetivos, sin determinar posibles escenarios futuros que sientan las bases para conducir la no identificación de los escenarios, lo que se refleja en las utilidades o atracciones rentables para la competencia entre negocios del mismo rubro.

Preciado (2019), enfoca la exploración de las estrategias de mejoramiento para el servicio público de la educación, dentro del planeamiento, definiendo la influencia de pautas y medidas de mejoramiento que aportan al servicio educativo principalmente en la disposición de impartir los conocimientos, diferenciándolos por niveles, de acuerdo a las ventajas del grupo de interés al que se refieran, propiciando valores y responsabilidades, tendiendo a la consistencia de todos los esfuerzos y fuerzas que se concentran para alcanzar las metas de cada integrante, así como establecer nuevos métodos y herramientas para la exclusividad en el servicio, requiriendo siempre el uso

del planeamiento, que define las estrategias más adecuadas en beneficio de la educación. Por otro lado, Gutiérrez (2018) demostró que la aplicación del Programa Planificación Estratégica, mejora el funcionamiento de la Institución Educativa, con una significancia alta y preponderante, siendo el motor de todo ello, el soporte institucional de los gestores de la entidad, porque propician en mejorar la integración y socialización entre los diferentes grupos de personas, con habilidades administrativas fortalecidas, generando fuerzas de cambio. En términos generales, ayuda en el control de la institución frente a reglas y estímulos externos.

Tunque (2017), enfoca la actuación de la población en el planeamiento para alcanzar niveles aceptables, evidenciando que, es importante que todos contribuyan en las etapas y espacios simples y complejos y de los líderes de la comunidad para realizar un proceso de planeamiento desde el que percibe las necesidades, para ello se realizó el acopio de información a través de reuniones y preguntas con los actores que se seleccionaron, llegando a la conclusión de que, es necesario la participación de todos, para la ejecución de las capacidades, para lo cual se debe tener en cuenta el sistema de planeamiento estratégico, el seguimiento, monitoreo y la valoración de todo el proceso para alcanzar resultados esperados.

Vásquez (2017), describe el comportamiento de los trabajadores que están directamente involucrados con la gestión del mantenimiento hospitalario que realizaron el proceso de planificación estratégica con enfoque de mejora de la gestión administrativa, destacando una evidencia significativa para afirmar aquella coincidencia y articulación visible con la programación valiosa y el cometido administrativa, en un servicio de apoyo a la gestión sanitaria, siendo fundamental que sean conocedores de los instrumentos del proceso de planeamiento estratégico.

Martin (2016), explica que los planes estratégicos constituyen elementos necesarios para la direccionalidad de la entidad, esbozados en base a beneficios colectivos y personales centrados siempre en la identificación de las necesidades, concluyendo que se debe de cambiar la cultura de elaborar

y aprobar planes ajenos a la repercusión de la colectividad, por cuanto aparecen intereses ocultos de un grupo de interés, realizando el planteamiento poco repercusivos en las expectativas a alcanzar, de considerar cambios sustanciales en los planes, siguiendo los intereses de los planificadores, que no quieren cambiar su confort por un proceso poco participativo.

Referente al marco teórico, la Teoría de Administración Sistémica, Ackoff (1974), menciona que el planeamiento es un asunto dinámico, reciproco y se conecta con cada uno de los colaboradores de una organización, por lo que es perenne, muchas veces, que se realizan predicciones que, en algunos casos se cumple, siendo necesario el estudio y la mirada para realizar las aproximaciones necesarias en coordinación integral e inter independiente para alcanzar mejoras, a lo que Symphony (2016) , señala que la dirección colectiva de la empresa, se muestra resaltando la interrogante de percibir los cambios en forma global y no parcial, para lo cual identificaron algunas categorías que definen el planeamiento, como son: formulación del diagnóstico, como tema principal para contar con elementos primordiales, que son la base que emitirá la foto de lo que somos, cuáles son las debilidades y fortalezas, así como, la perspectiva externa, cuáles son las amenazas y oportunidades que enfrentaría la organización, de la preparación o ejecución del planeamiento, se debe observar con mucha cautela que es lo que se requiere considerar para que nuestros demandantes de bienes y/o servicios lo encuentren en la institución pública respectiva, considerando que se está construyendo algo moderno, nuevo en el marco de la modernización del Estado, que garanticen que se brindaran dichos productos en excelentes situaciones con los mejores estándares de eficacia y eficiencia, atributos buenos y listos en el instante, como fijar los fines, que conlleven a establecer objetivos y metas, esbozar la implementación, seguimiento y control, y el tipo de organización disponible, cual es la óptica de lo que se debe de hacer, como quieren verse en un momento de largo alcance operativizando los avances.

Porter (1979), plantean al planeamiento estratégico como un conglomerado de habilidades competitivas que dependen de las estrategias

elegidas y ejecutadas, siguiendo la secuencia lógica, en la que se definan los componentes al interior de la dependencia y del entorno, planteamiento que considera D'Alessio, (2015), que incluye la matriz de intereses, en la que se destacan factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, en una perspectiva centrada en el medio ambiente y en aquellas ramas de mayor transcendencia que inspiren la innovación, a través de cinco categorías: ultimato de bienes de relevo, de los entrantes o los que están por salir al mercado, los líderes, los intereses y el don de buscar aliados en los negocios, lo que se corrobora con Bustilo (2016).

La planificación estratégica para Armijo (2016), es una modalidad de cometido que apoya las iniciativas de éxito de las organizaciones en torno a las acciones de mediano plazo, que se realizan ahora para que, en el futuro, se puedan adecuar a los cambios y lograr la satisfacción colectiva de la población, considerando ciertas características como: la misión, que es el termino más adecuado para definir a una dependencia, se reconoce su identidad y para que están organizadas; la visión descrita como se espera ser reconocida la entidad en un futuro, que pretenden ser en un mediano o largo plazo; definir los objetivos estratégicos, mencionados como resultados a ser alcanzados que nos transporten para consumir con la misión fijada y que se tienda para hacer realidad el sueño que se tiene, rutas estratégicas, consideradas como las líneas o cursos de acción significativos para adquirir y aterrizar los objetivos, y los indicadores que expresados en los avances que se mostraran, de ser negativos los mismos es decir no están dentro de los parámetros de lo esperado, corregir los puntos importantes, de ser el caso y de seguir adelante en otros casos, cuando se muestra que todo sigue el contexto general.

CEPLAN (2017), expresa que el planeamiento estratégico es como el juicio metódico basado en un examen incesante de la realidad de hoy para llegar a un largo plazo, obteniendo datos para emitir disposiciones para alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad, Abugattas (2018), manifiesta que el planeamiento es el primogénito paso de la modernidad de la gestión, para efectos, basado en un análisis que coadyuve a la puesta en

marcha de las decisiones del Estado, tomando en consideración los criterios y variables propias del proceso, en términos generales, es un ordenamiento y organización del quehacer de la entidad, para lo cual se desagregan en categorías consideradas en la normativa de CEPLAN: Análisis prospectivo, mediante el cual se delinea el conjunto de patrones y definiciones que buscan comprender el sector, comprende la identificación de tendencias relacionadas al desarrollo del Sector tanto a nivel mundial como a nivel de sectores, se seleccionan variables que serán valoradas a fin de que con dicho resultado se construyan las atmosferas de futuro y se analizan trances y procedencias a tener que afrontar en la gestión sectorial, Análisis estratégico, en esta categoría, se desarrolla el escenario apuesta, que ayuda en la definición de la Visión Sectorial, que constituye el sueño de lo que pretende que sea la entidad, los objetivos son definidos en función a lo que debe alcanzar, se asemejan las labores valiosas y el oportuno derrotero valiosa, Análisis colectivo institucional, es en donde cada una de las subordinaciones de salud, determinan la Misión institucional, los objetivos, metas e indicadores institucionales, de acuerdo a la contribución que cada uno de ellos son los que deben aprobar para el cumplimiento de los resultados asimismo, se igualan las labores vitales institucionales y se construye una ruta estratégica, todo lo anterior es el cimiento para definir el conjunto de acciones que se articulen con el Procedimiento de presupuestación y el Seguimiento y evaluación, que comprende el seguimiento continuo al desarrollo del plan estableciendo los avances que se alcanzan, así como las medidas correctivas para retroalimentar el proceso y la anticipación de riesgos y oportunidades.

Un factor importante según Drucker (2000), es una adecuación de la estructura organizacional para reforzar los procesos de planeamiento, en función de la estrategia y acciones que conduzcan a modificar el estado actual, salir de la zona de costumbre y abrirse a nuevos retos y desafíos, que procuren llevar a la cima de la excelencia a la dependencia, para lo cual se requiere la fusión de las diferentes integrantes sin tener en cuenta los niveles jerárquicos. El acomodamiento de la entidad conlleva a plantearse nuevos retos y sobre todo certámenes que estén acorde con los puntos de vista

comunes con una planificación acorde a lo que se usó en Sun Tzu (1900), las artes y estrategias para alcanzar los resultados esperados, siempre retroalimentando y analizando todo lo recorrido para no cometer errores o situaciones que no incrementen o sumen las acciones tomadas, como evaluar la implementación de las estratégicas. Otro aspecto importante de esta teoría es que, el planeamiento es preponderante en todo aspecto para introducir novedades y nuevas tecnologías para el progreso, siempre que todos los integrantes estén involucrados y comprometidos para llevar adelante las actividades y pautas que se consideren, deben de aplicarse.

Máttar & Perrotti (2014), conceptualiza el planeamiento estratégico como un juicio sistematizado mediante el cual se ejecutan los tipos de planes para obtener propósitos u objetivos, que se usa sobre todo en las entidades del sector público como un cimiento de la modernización del Estado, examinando tres categorías: construcción de una visión de país y en el caso de sector, mirar la perspectiva sectorial, la coordinación con los involucrados y actores que toman decisiones para lograr los objetivos y el monitoreo y valoración de lo que se hace, así como el fortalecimiento de las mismas con los resultados obtenidos, Martín (2005), también expresa que el planeamiento, viene cambiando de prisa, en estos tiempos, para beneficio de la mejora de la gestión en aquellos países que la adoptaron como el motor primordial en el que se basan y soportan las mejoras e ideas más exitosas, y sobre todo por los gobiernos de turno, siempre articulando todo, con las políticas públicas, referidas tanto en lo económico, social, financiero y sectorial, que tiendan a que todo, debe llegar a alguien, entre otros. La edificación y cimentación de las dependencias que son rectoras en ese campo del planeamiento, en las diferentes esferas del quehacer del Estado, supeditadas a que su aplicación sea fuerte y sostenida en el tiempo, para lo cual se deben usar ciertos mecanismos que ayuden a su vigencia y se cristalizan en la evaluación y seguimiento.

El cimentar la visión sectorial, conlleva a definir claramente que, es lo que se quiere alcanzar en un largo plazo, definir a donde se llegará, según CEPLAN (2020), es el punto de partida del enfoque estratégico del planeamiento, por cuanto a partir de ello se puede definir la misión

institucional y los objetivos que se deben desprender de la visión y lo que quiere ser la institución en un corto, mediano y llegar al largo plazo con lo que se está programando. Para ello se debe de considerar ciertos criterios esenciales, (económicas, políticas, sociales, culturales, ambientales e institucionales).

En cuanto a la apreciación de la consumación de políticas públicas y sus materiales que se detallan, Alkin (2004), lo considera como una disciplina analítica y de estudio espacial, muy evolutiva en todas las esferas de la sociedad que ayudan en las disposiciones públicas para valorar los esfuerzos y se categorizan en: métodos, enfatizando los de menor complejidad, usos que se le otorgue a los resultados y valoración, necesaria para replantear la política o proceso realizando los ajustes correspondientes.

En este concepto, se puede tomar como parámetros para la valorización de la implementación del proceso en sí, a fin de que se pueda aplicar en el presente estudio. La evaluación según Casseti et al., (2020), es conceptualizada como la figura ideal y objetiva que trata de explicar cuáles son los principios y alcances de algo que se ha ejecutado en función de la denominación de la dependencia, tomando en consideración todos los aspectos primordiales y no destacados y aquellos que no se informó pero que estuvieron presentes, y contribuyen en este acto, son considerados juicios o reflexiones a ser examinadas en todo el contexto en donde se ejecutó. OCDE (2017) lo señala como rutinario deseable y próspero, que conllevará en un principio a detallar todos los avances y recorridos que los actores comprometidos pueden hacer siempre con una lógica de valorar tanto en cantidades, como la cualificación de lo hecho, acontecimientos que se visualizan en el diseño u origen de lo realizado, así como de todo lo alcanzado o logrado y de las iniciativas a ser realizadas en función de lo que se desea alcanzar. Casseti et al. (2020)

Uno de los temas que abordan estos autores se refiere a la evaluación del hacer de los equipos de trabajo que participan en la realización de una acción, a efectos de conocer como son las habilidades y fortalezas que tiene,

así como el dominio y conocimientos sobre el tema, son características que redundaran en la excelencia de la implementación de un acto administrativo u otra intervención que se quiere ejecutar, Chen (1990). Este es un análisis y disgregación muy interesante para realizar la valoración de lo actuado desde que se germine la idea, los pasos y etapas que se recorrerán, así como lo que se muestre, para que la información ayude en el progreso de las iniciativas desarrolladas.

La Teoría de la evaluación de Tyler (2005) es vista como clave para la valorización de las acciones que se realizan, las que se centran en el uso de objetivos, en función al comportamiento para clasificarlos en la búsqueda de entornos de acuerdo a la selección de las técnicas de medida o métodos, para medir el proceso a evaluar, afirmaciones que coincide con lo que expresan Casseti et al., (2020), mencionan que la perspectiva de la evaluación, se considera como una buena herramienta para la planificación, porque facilita la creación de diversos escenarios que se relacionan entre sí, por lo que la operacionalización de la evaluación es una acción a ejecutarse a lo largo de todo el proceso, para ello, se debe tener en cuenta las categorías establecidas: diseño en base a la normativa, que debe establecer pautas o directivas adecuadas, las que deben estar emitidas antes de iniciar la evaluación. la implementación en el buen sentido, es decir mirar la ejecución en su conjunto desde las actividades primarias hasta las que son complementarias, que puedan expresar los avances, la retroalimentación del proceso, respetando los objetivos y/o aprendizajes esperados, para una eficaz retroalimentación y conocimiento de lo implementado.

La operacionalización de la evaluación de la implementación del proceso de planeamiento estratégico consiste en apreciar, describir y adjetivar siempre desde la óptica favorable y agradable de mirar los datos y el acopio de información que se deriva de este ejercicio, como lo comenta Fernández (2016), que todo se sostiene en la sapiencia de los actores por lo que el quehacer está sustentado en intervenciones públicas o procesos implementados, disponiendo de una perspectiva de acomodo a los intereses de la dependencia para conseguir los propósitos impartidos, en aras de la

madurez alcanzada, de valorar lo que se hace y contribuir en todo lo que se permita en la acción desarrollada.

La operacionalización de la evaluación de la implementación de un programa o proceso o iniciativa, es un concepto nuevo que se viene usando para medir una intervención pública que se efectiviza con propiedades, que en su gran mayoría están articulados y armoniosamente unidos en base a criterios establecidos, Margozzini & Passi (2019), mencionan que el planeamiento sanitario ayuda a los tomadores de decisiones a buscar la mejor evidencia para aplicarla en la salud de la población, lo que se corrobora como un instrumento que coadyuvan a sentar las bases de las iniciativas, y que se divide en las siguientes extensiones o categorías: nociones generales, aplicación de procesos, finalidades de la evaluación, usos de criterios y características primarias.

CEPLAN (2020), conceptualiza la evaluación como el arte de otorgar ciertos valores en cantidades o cualidades a los documentos o expedientes que son el soporte de la entidad, para identificar aquellos puntos críticos y favorables que se presentan en todo el espectro, para comprobar lo que resultó adecuado, menos adecuado y cuáles son las oportunas, en ese sentido, la operacionalización de la evaluación es definida como una valoración rigurosa de los planes institucionales en curso, o finalizados para determinar los factores que contribuyen o dificultan el alcanzar los efectos esperados con la finalidad de contribuir a la toma de decisiones para la mejora de la gestión pública, las que se clasifican en: de diseño, que comprende la validación técnica que valora el bosquejo realizado en base a la normativa vigente; de implementación, que identifica todos los factores y condiciones que positivamente contribuyen al cumplimiento de las metas de las actividades y financieramente, de las actividades operativas y de inversión contenidas en los planes, de resultados, referida a valorar los resultados alcanzados al final de un periodo, acumulado al periodo del plan, enfatizando las metas que se han consignado en el documento de gestión denominado plan, expresadas en la definición del conjunto de metas de las acciones estratégicas y estas en actividades de soporte y aquellas referidas

a los procesos misionales propios del MINSA, identificando los criterios que midan el valor a lo que se ha realizado, y que al sumarse generan valor y contribuyen al logro de los resultados.

En ese sentido, la operacionalización de la evaluación de la implementación del proceso de planeamiento estratégico se entiende como una de las diversas maneras de computar en forma metodológica el impacto de los diversos programas o política pública, para lo cual se compara con valores de otros países, los tipos estándares, o con estándares implícitos o explícitos en forma ordenada para contribuir a su mejoramiento, Weiss (1998), en concordancia a los beneficios que tendrá la población, con estas intervenciones del Estado.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación fue básica, de acuerdo a la clasificación de tipos de investigación del Reglamento del Registro Nacional Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica (RENACYT) aprobado por (CONCYTEC, 2018), porque se origina en un marco teórico y se hizo uso de un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo, tal como lo señala Hernández et al, (2018), que los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e involucra la recolección y análisis de datos, lo que permitió obtener una mejor evidencia y comprensión de los fenómenos que explicaron el problema. El enfoque cualitativo fue guiado por el método científico como método general y como específico fue el inductivo, como lo manifiesta Bacon (1620), que llevó a entender y demostró los procesos sociales para obtener una información como objeto de estudio y se planteó las conclusiones generales. El enfoque cuantitativo fue descriptivo, para lo cual se recolectó datos para probar la hipótesis con base numérica y análisis estadístico, se definió patrones de comportamientos y se probó las teorías.

El diseño de la investigación es no experimental, por cuanto se generó sapiencias sobre todo lo que se ha investigado tal como lo señalo Hernández et al, (2018), con característica descriptiva, explicativa, a través del acopio de información fundamentada, y se realizó la depuración de tipo disgregada de todo lo recogido tanto en cantidad como en calidad, porque permitió acopiar datos cuantitativos y cualitativos para analizarlos y enlazarlos en un mismo estudio y se emitió respuestas al planteamiento de un problema complejo. El diseño fue fenomenológico, descriptivo porque se indagó, relató las experiencias de las personas con respecto a lo estudiado, y se describió las relaciones entre dos categorías. Hernández, Fernández y Baptista (2010).

3.2. Categorización, Sub categorización y Matriz de Categorización

En cuanto al enfoque cualitativo se ha considerado para obtener información de las categorías consideradas en este estudio para realizar las preguntas formuladas, son:

3.2.1 Del proceso de planeamiento estratégico.

3.2.2 Operacionalización de la evaluación de la implementación del proceso de planeamiento estratégico.

Categoría: Proceso de planeamiento Estratégico, CEPLAN (2017), lo define como la agregación de acciones y análisis que se desarrollan para la elaboración de los planes estratégicos comprendido, en donde después de identificar los diversos componentes y categorías que la conforman.

Categoría: Operacionalización de la evaluación del proceso de planeamiento estratégico, CEPLAN (2019) menciona que la evaluación del planeamiento estratégico se realiza a través de los planes estratégicos sectoriales, institucionales y operativos, con el propósito de retroalimentar el proceso, en sus enfoques de diseño, implementación y resultados, porque mediante la implementación de la política pública se fortalecerá que las intervenciones de las entidades del gobierno respondan a la solución de los problemas identificados y que alcancen los resultados esperados. La matriz de categorización se presenta en el anexo 2.

Con respecto al enfoque cuantitativo, se consideró las categorías antes descritas como dimensiones, las siguientes las dimensiones como las categorías antes mencionadas, Del proceso de planeamiento estratégico y la operacionalización de la evaluación de la implementación del proceso de planeamiento estratégico, para lo cual se elaboró la Matriz de Operacionalización de variables, que según Carrasco (2009), fue un proceso mediante el cual se aplicó el método deductivo que a partir de las dimensiones, indicadores e ítems de las variables componen el problema de investigación de lo general a lo específico, la matriz se visualiza en el anexo 2.

3.3. Escenario de Estudio

Balcázar et al., (2013), manifiesta que el escenario ideal para la investigación en el cual el observador puede tener acceso y disponer de una relación buena y rápida con los encuestados, fue el lugar y ambiente en donde se desarrolla la investigación, por lo que el escenario de esta investigación se divide en dos, la de enfoque cualitativo, para la aplicación del instrumento, el escenario estuvo centrado en las oficinas en las que estaban ubicados los ex Directores Generales de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, como por ejemplo en EsSalud, SUSALUD, SUNAT y otros lugares, para lo cual se visitó algunos de ellos y en otros casos se realizó vía online en cada uno de sus lugares. En cuanto al enfoque cuantitativo, el escenario para la aplicación de la encuesta estuvo ubicado en las diferentes dependencias del Ministerio de Salud en donde se encuentran trabajando los planificadores que son los encargados de operativizar el proceso en cada una de las instituciones, como la oficina de planeamiento de los hospitales Dos de Mayo, Loayza, Santa Rosa, Redes Integrales de Salud Lima Sur y Lima Centro, así como en las Direcciones Generales del Ministerio de Salud.

3.4. Participantes

Según López (2004), los participantes están considerados como un grupo o individuos que cuentan con características similares que se relacionaron con los hechos que, descritos en las variables a estudiar, Hernández et al, (2014). Para este estudio de enfoque cualitativo, los participantes fueron conformados por los ex directores generales de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del MINSA, a través de una entrevista que se dirigió a 5 ex funcionarios, que habían conducido el proceso en el Sector Salud, en los últimos años de gestión, con un cuestionario de preguntas, las mismas que fueron realizadas vía online o a través de otros mecanismos.

Para el enfoque cuantitativo, se contó con 15 participantes siendo el criterio para seleccionar a dichos participantes que estuvieran laborando es que sea personal vinculado en el proceso de planeamiento en los hospitales y direcciones generales del MINSA, con vínculo laboral vigente, los que se codificaron según el orden en que entregaban las encuestas desarrolladas vía correo electrónico.

3.5. Técnica e instrumentos de recolección de datos.

En la presente investigación se han usado dos técnicas diferentes, de acuerdo a Hernández (2018), para el enfoque cualitativo, fue la entrevista semi estructurada y como instrumento se usó la guía de entrevista, como una conversación. Denzin & Lincoln (2005), la explica cómo una conversación en la que fluyen las interrogantes y afirmaciones, este instrumento estuvo conformado por 06 ítems, respecto de cada una de las categorías descritas con respuestas abiertas y en algunos casos se amplió más las respuestas por las intervenciones de los entrevistados y que de acuerdo a lo señalado por Hernández, Sampieri & Mendoza, (2018), la misma se enriquece con el cruce de lo obtenido. Creswell (2014). Para ello el instrumento fue validado por un experto con experiencia en el tema, el cual lo realizó de acuerdo a objetivos, criterios, ítems considerados en las categorías.

En el enfoque cuantitativo, el instrumento fue la encuesta definida como un instrumento en donde se recogió todas las informaciones que se requieren para el estudio, para realizar la comparación con la teoría que sustenta esta investigación, la misma que fue admitida, según Sánchez y Reyes (2006), para que refleje la medición de la variable en su contenido por expertos. El contenido de la encuesta fue aprobado por expertos en la materia, quienes certificaron la validez de los mismos para ser ejecutados y aplicados e incluso validaron la información obtenida con la aplicación. La confiabilidad fue realizada a través del coeficiente Alfa de Cronbach, con un resultado de 0.900, lo que significa que fue alta la confiabilidad.

3.6. Procedimiento

Este estudio se inició partiendo de la delineación del problema del cual investigó con la problemática sobre la evaluación de la implementación del planeamiento en el Ministerio de Salud, se definió la justificación del estudio en los aspectos teóricos, prácticos, metodológicos, sociales y ontológico, se describe la metodología del estudio, tipo, alcance y diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos que se emplearon, se determinó la confianza y validez para su aplicación, en lo concerniente al instrumento cuantitativo se hizo a través de encuestas, se aplicó a la población de 15 personas, las que deberán ser realizadas vía online, correo electrónico o videollamadas, la que duro cerca de tres semanas, luego se realizó el procesamiento, ordenamiento e interpretación de los mismos, aplicando los estadísticos que se reflejaron en cuadros y gráficas que ayudo en sustentar la discusión y resultados de la presente investigación.

En el caso del instrumento cualitativo, se usó la técnica de entrevista como identificando las coincidencias y las ideas fuerzas que fueron los cimientos para la discusión y resultados a través de los medios informáticos disponibles o en forma personalizada, grabando las respuestas y de ser el caso, podrán salir algunas preguntas y respuestas no estructuradas, para luego proceder a analizar y serán insumos para la discusión y las conclusiones. Este proceso duro cerca de dos semanas fue una acción de escucha y re escuchas para la transcripción y luego se realizó la codificación de cada entrevistado, con la depuración de la información que respondieron a las interrogantes y se

aplicó la triangulación en base a una conceptualización de la información para enriquecer el desarrollo de la investigación.

Luego se hará la integración de la información obtenida por ambos enfoques que se usaron en esta investigación a fin de corroborar los resultados y disponer de evidencias que ayuden en la definición de las conclusiones y recomendaciones, en función a los planteamientos señalados y se esboza una propuesta de mejora de la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el MINSA. Se deberá utilizar el estilo APA, para la redacción de la investigación, así como los agregados y reseñas que se consignan en la ordenación de la investigación que ayude a reportar las evidencias de la investigación elaborada, tratando de grabar todo lo conversado, con los entrevistados, para luego procesar la información respectiva.

3.7. Rigor Científico

El rigor científico de la presente investigación, según Arias (2013), implica la credibilidad que se presentaron en las situaciones que se describieron como creíbles y esencial para realizar la discusión del tema, es esencial para indagar y completar de argumentos fiables que sustenten los resultados del estudio, apoyado en respeto por los hechos y situaciones generados en el contexto temporal y espacial de la investigación.

En esta investigación de enfoque mixto, se aplicó la rigurosidad científica que considero el control de la calidad de la investigación, validado con el método científico, en la que condiciona la suficiencia o seguridad, confiabilidad y credibilidad de los hallazgos que se respaldaron con la validez de los datos, se contempló que toda la información obtenida fue con el fin de evidenciar realidades del fenómeno en estudio, para lo cual participó un número de participantes adecuados que contribuyen al trabajo de investigación y con la entrevista personalizada usando los medios disponibles. El estudio dispuso de confiabilidad o transferibilidad, porque los aciertos se sustentan en la transferibilidad o transferencia de los datos con el único propósito de replicar en otros contextos tal como señala Flick (2004).

En cuanto a la trazabilidad científica, los datos fueron entrelazados para la medición y articularlos con las teorías empleadas, de otros autores.

3.8. Método de análisis de datos

Con respecto al enfoque cualitativo, para el análisis de la información se usó la triangulación, como el método para analizar la información obtenida del estudio de los documentos y de las entrevistas, para lo cual, Hernández y Mendoza (2018) señalaron que en este método de análisis de datos se confluyen las diferentes fuentes, los distintos actores, diferentes procesos y todo aquello que permite explicar el estudio, y analizar la información para entender el comportamiento del estudio, adicional a ello se realizó la codificación por objetivo, y dio origen a un esquema de conceptos procurando no perder la esencia de los datos obtenidos.

En cuanto al enfoque cuantitativo, se hizo uso de la estadística descriptiva, con tablas y datos en cifras porcentuales, se procedió a tabular los datos ordenadamente que ayudaron en la interpretación de una manera objetiva, haciendo uso de la teoría elegido, se elaboraron gráficas, que ayudaron en la interpretación de la información recogida, se utilizó el SPSS para ello con la intención de verificar y correlacionar los datos, que constituyeron herramientas eficaces en la presente investigación por la valoración objetiva en datos cuantitativos y cualitativos.

3.9. Aspectos Éticos

Esta investigación tendrá aspectos éticos, tal como lo señala Gonzales, (2004), se tomó en cuenta el debido respeto de las normas APA, normativa exigida por el reglamento de grados y títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, así como la autorías y versiones de autores y compiladores textuales; y para la credibilidad de la aplicación de la presente investigación, así como dispuse de confiabilidad en los resultados obtenidos con este trabajo usados sólo con fines académicos, respetando el anonimato, es otro aspecto a tomar en cuenta.

En lo que respecta a la originalidad, el presente trabajo se desarrolló respetando las leyes de derecho de autor, en el uso de cada fuente de consulta que fueron citados como corresponde para dar originalidad al resultado que se presenta así también fue pasado por la herramienta anti plagio Turniting lo que permite afirmar que esta tesis es un documento original y cumple con los estándares de veracidad por cuanto los resultados y conclusiones servirán de aportes para los que se realizó investigaciones sobre este tema.

IV. RESULTADOS

Los resultados de este estudio de enfoque mixto, fueron obtenidos por medio del recojo de la información a través de entrevista a cinco ex funcionarios de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, así como el análisis de la información obtenida de la aplicación de la encuesta a 15 planificadores del Ministerio de Salud. El objetivo general de esta investigación está referido a, Diagnosticar la evaluación de la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el Ministerio de Salud, para lo cual el primer entrevistado, manifestaron que, el proceso de planeamiento estratégico enmarcado en las políticas de salud, diseñadas para corregir brechas sanitarias, de allí la importancia de definir un conjunto de índices necesarios para dicho análisis, como lo define el segundo entrevistado, que todo, fue alineado a las acciones multisectoriales, sectoriales y a lo que define el gobierno, debiendo robustecer el proceso para discutir los contenidos de los informes de progreso, tal como coincide el tercer entrevistado, que manifiesto que deben valorar lo que se realiza con regularidad para discutir cualquier cambio que se necesite hacer, concluyendo en la necesidad de establecer un sistema de recompensas que se reconozca el éxito a través de la implementación, enmarcada en las intervenciones públicas de las diferentes dependencias del MINSA.

El cuarto participante, manifestó que, en la ejecución del proceso de planeamiento estratégico fue incorporar la gestión por procesos y descentralizar las funciones y otros roles distintos a la rectoría (administración de servicios, operación de servicios), que se pueda ejercer la rectoría sin

incompatibilidad de funciones. Así mismo, manifiesta el quinto entrevistado, que se debe involucrar a la alta dirección, quienes son los llamados a dar el soporte a todo proceso desarrollado, manteniendo informado a los ejecutivos de la organización de lo que está sucediendo y presenten informes periódicos sobre la marcha de la ejecución y reforzar el análisis prospectivo, estratégico, institucional, así como la operativización de la evaluación de la implementación, desde el diseño, de la implementación propiamente dicha y los resultados que se presentan.

Objetivo específico: Describir la aplicación del análisis prospectivo en la implementación del proceso de planeamiento estratégico, para lo cual el primer entrevistado, manifiesto que el análisis prospectivo toma en cuenta las políticas de salud, el Acuerdo Nacional, la Visión del Perú al año 2050, entre otros documentos internacionales, como la Agenda de la Salud de las Américas, siendo la planificación un acto público y que los objetivos del sector deben involucrar a todos sus integrantes, que es lo que sostiene a la asignación del presupuesto en cada año fiscal, identificando la participación de todos para definir los roles, lo que coincide con lo expresado por el segundo entrevistado, que este análisis, siendo parte del proceso mayor; el producto de la definición de tendencias a nivel nacional e internacional, constituye el cimiento para definir un escenario pesimista, sin haber imaginado que se venía una pandemia que trastocaría los esquemas trabajados, el cuarto entrevistado, expresó que estos instrumentos son internos y que se aplican para realizar las intervenciones, como parte del escenario más probable, implementado en forma integral, la prospectiva, que es el punto de partida para fijar los objetivos, la ruta o camino a recorrer.

Tres de los cinco entrevistados, coinciden en que, las capacidades aplicadas entre los que dirigen el proceso, ayudo bastante, mediante el intercambio de conocimientos, experiencias y vivencias para mejorar el proceso visualizado como medianamente débil y repetitivo, primando la opinión de los planificadores que laboran en la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto y sin tomar en cuenta las intervenciones de los

otros actores. A continuación, se muestra los resultados de la entrevista para la Sub Categoría: Análisis Prospectivo.

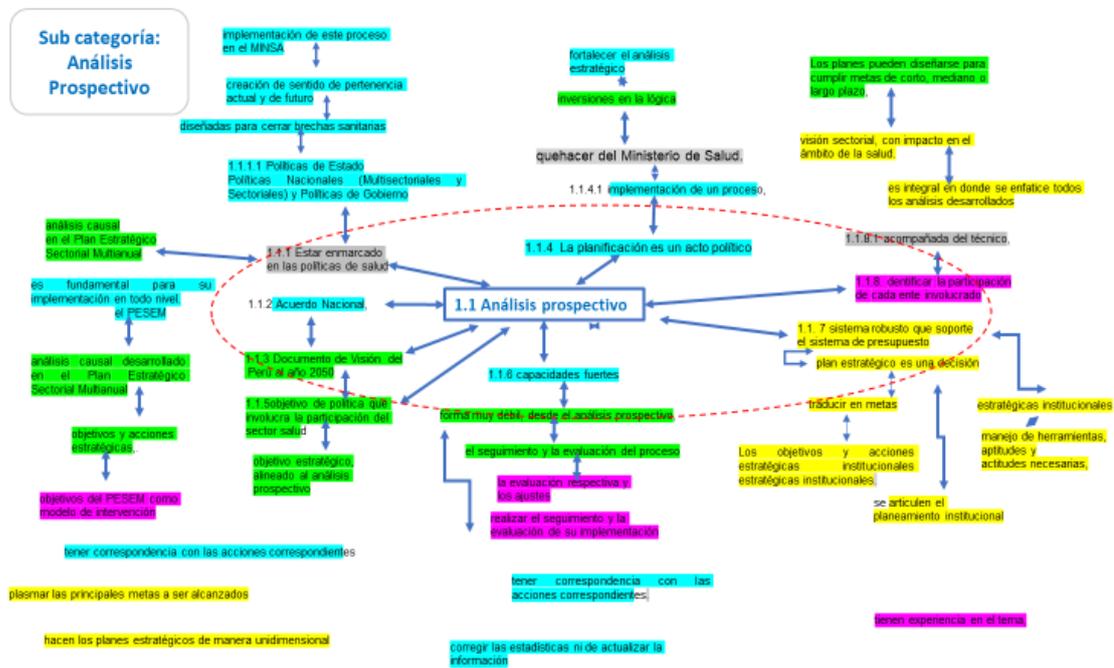


Figura 1. Sub Categoría Análisis Prospectivo

Objetivo Específico: Determinar los factores claves del análisis estratégico en la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el MINSNA.

El primer participante, manifiesta que uno de los factores claves del análisis estratégico, son los instrumentos usados, con enfoque flexible y acorde a la realidad sanitaria y a los establecimientos de salud, en los niveles operantes, en donde se desconoce la metodología aplicada, que es fundamental para la redefinición de la Visión sectorial y la definición de los objetivos estratégicos, traducidos en la direccionalidad del MINSNA para brindar mejores servicios de salud.

Sin embargo el tercer participante, manifiesto que uno de los factores claves del proceso, fue reforzar e integrar el análisis prospectivo y estratégico, que sostiene el institucional, que es interno del MINSNA y plantearse escenarios probables, teniendo en cuenta la situación presente, aunque con la pandemia del COVID-19, se ha trastocado todo lo planeado e incluso con la dación de las Políticas de Salud emitidas en el mes de agosto del 2020, estas no recogen el nuevo panorama que se vivió desde hace seis meses, se

debió revisar los escenarios, el mapeo del panorama internacional y nacional para la ejecución del planeamiento estratégico. El cuarto entrevistado, manifiesta la necesidad de seguir usando las propias herramientas del MINSA como, el análisis de situación de salud, (ASIS), la programación de los programas presupuestales, que conllevan al diagnóstico realizado por el Centro de Control de Enfermedades del MINSA, en donde muestra la evolución de los principales indicadores de salud acorde al perfil epidemiológico, así como la priorización de que hacer en el inmediato y en otro lapso de tiempo.

Asimismo, el quinto entrevistado, manifestó que los factores claves, como la experiencia, la casuística y el conocimiento que se tiene sobre todo de campo, se aplicaron en las guías, sin embargo, reconoce y coincide con los otros entrevistados, que, se debe de buscar la mejora en la aplicación de las normas, el conocimiento del sector Salud, la organización interna, así como la naturaleza y razón de ser de cada una de las dependencias del MINSA.



Figura 2. Sub Categoría Análisis Estratégico

Objetivo Específico: Describir la implementación del análisis institucional en el proceso de proceso de planeamiento estratégico en el MINSA

En este caso el primer entrevistado, describió que el análisis institucional definió los objetivos institucionales que se generen de los estratégicos, así como organizó y decantó en acciones operativas que son las que se ejecutan de acuerdo a la naturaleza y razón de ser de la dependencia, definidas como las líneas de acción a desarrollar en base a ciertos criterios definidos, desde la forma de organización con clara secuencia para seguir, hasta establecer los plazos de elaboración, revisión, análisis y compilación de la información y evitar gastar más recursos de los necesarios, así como lo manifiesto el segundo opinante a este estudio, la presencia de contar con líderes que manejen este tema, con liderazgo, así como la definición clara de las derivaciones, en la que se disponga de nuevas competencias profesionales de gestores y planificadores. También la cultura organizacional, pensando en el futuro, el trabajo en equipo, la constante apertura al aprendizaje y la innovación son columnas que marcan su orientación hacia la consecución de los objetivos y fines del proceso de planeamiento estratégico, opinión en la que casi todos los entrevistados coinciden. Otro de los participantes manifiesta que, el rol del gerente es primordial para direccionar el trabajo institucional, para alcanzar la misión y a donde se quiere llegar, definir la configuración de la entidad para coordinar los mecanismos que generen la cadena de valor, siempre adelantándose a visualizar lo que hay por hacer, comprender las tendencias y anticiparse siempre. Otro de los consultados, percibe que el planificar en una institución, en base a los fines y la naturaleza de la misma, fue primordial para diseñar el camino para cumplir con los objetivos institucionales, definió actividades puntuales y específicas que se ajusten a ciertos criterios que sumen en el logro de las metas.

La apreciación general que tiene el quinto encuestado, con respecto al análisis sobre las guías, pautas y directivas para la implementación del proceso de planeamiento institucional, es la piedra angular importante, para establecer las orientaciones, reglas y procedimientos que guían la actuación pública de los funcionarios y servidores y colaboradores en general.

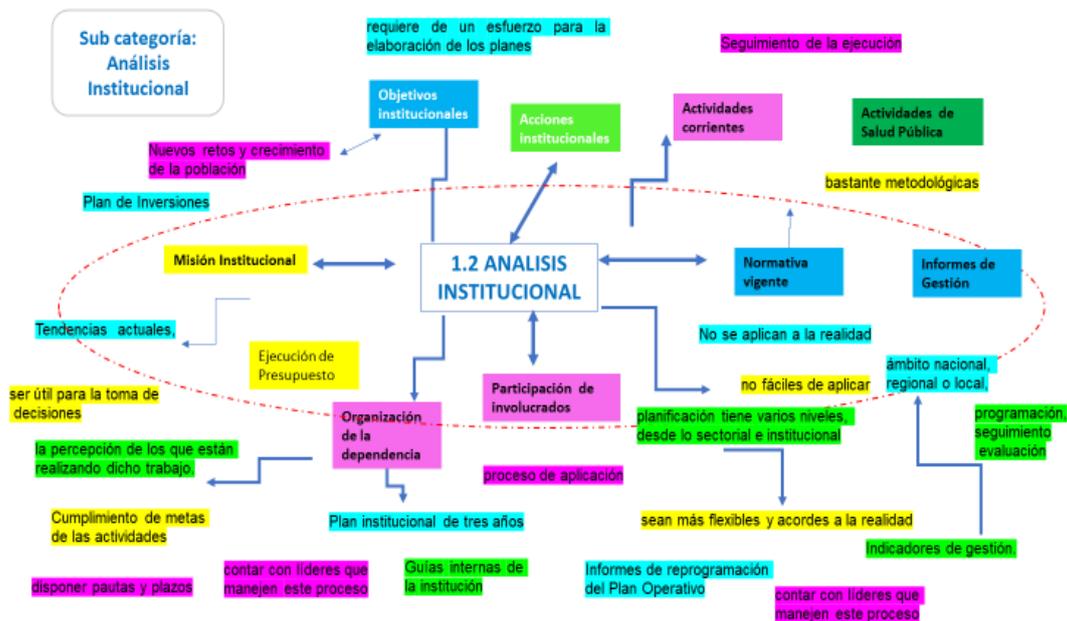


Figura 3. Sub Categoría Análisis Institucional

Objetivo Específico: Establecer los elementos prioritarios que fortalece la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el MINSA.

Uno de los participantes, manifiesto que el correcto cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas trazados en el Plan Estratégico, se materializan en los cambios necesarios para la institución, así como para la toma de decisiones de los altos funcionarios para el logro de lo planteado y para la buena ejecución de dicho trabajo. Se debe incidir en la retroalimentación (feed back) esta acción contribuye a mejorar la ratificación del cumplimiento de metas, a la eficacia presupuestal, así como la corrección de las acciones que resultan ineficaces. Otro participante señala que, el primer paso en el proceso de implementación es dar un paso atrás para meditar y asegurar lo que es el plan estratégico, revisarlo cuidadosamente y reconocer cualquier parte del plan que podría ser poco realista o excesivo en los costos, por el tiempo o costo. Otro de los involucrados, manifiesta que, los procesos de planeamiento estratégico se ven fortalecidos cuando incorporan componentes de la estrategia de gobierno abierto, como son: transparencia, colaboración y participación, por lo que los elementos, como objetivos, metas, acciones concertadas, presupuestos colaborativos,

indicadores y evaluaciones preventivas y correctivas constituyen los marcos de actuación pública.

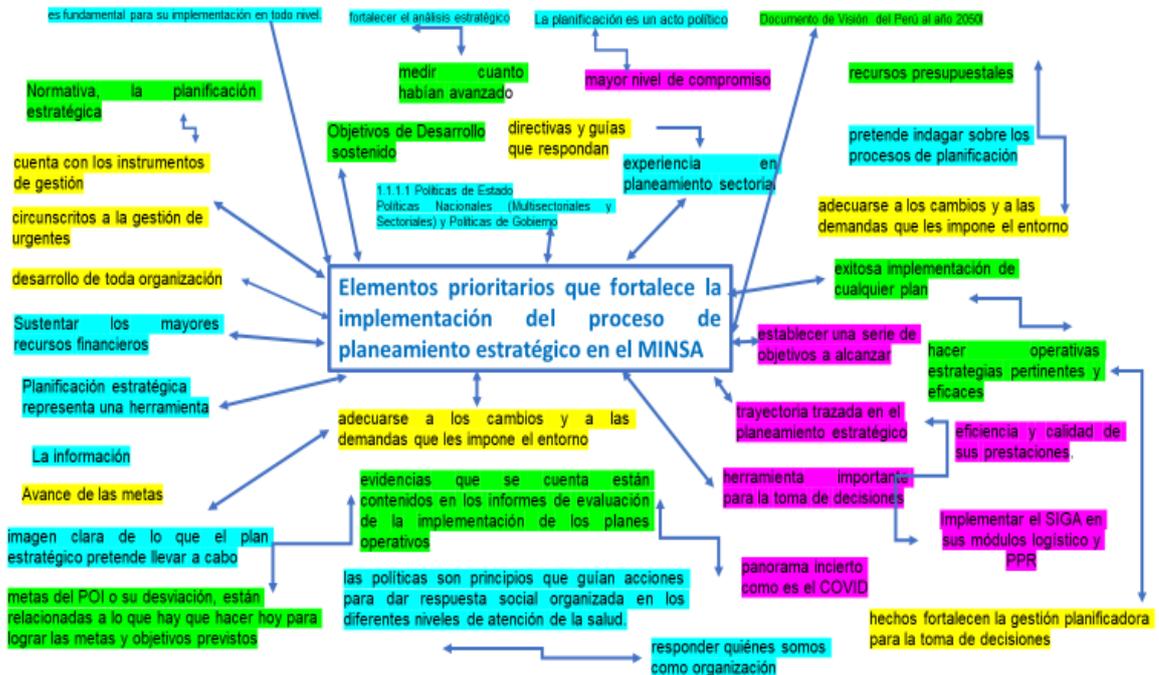


Figura 4. Operacionalización de la evaluación de la implementación

Por ser un estudio mixto, se presenta un objetivo específico referido a: Determinar la relación significativa entre el proceso de Planeamiento Estratégico y la operacionalización de la evaluación de la implementación del mismo, considerando una hipótesis general: Existe una relación significativa entre el proceso de Planeamiento Estratégico y la operativización de la evaluación de la implementación del proceso del planeamiento estratégico y la hipótesis alterna, concurre en una correlación demostrativa que asocia el análisis estratégico y la evaluación de la implementación del proceso.

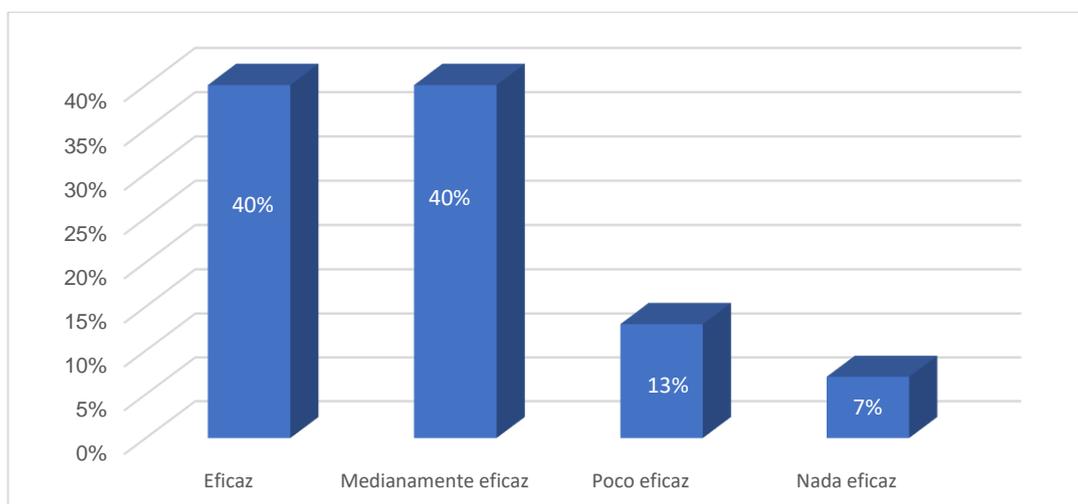
Tabla 1

Percepción del proceso de planeamiento estratégico

Nivel	Número	Frecuencia	Acumulada
Eficaz	6	40%	40%
Medianamente eficaz	6	40%	80%
Poco eficaz	2	13%	93%
Nada eficaz	1	7%	93%
TOTAL	15	100%	100%

Gráfica 1

Percepción del proceso de planeamiento estratégico



De la tabla 1 y la gráfica 1, se observa que, de un grupo de 15 planificadores, 6 de ellos que representa el 40 % consideran eficaz el proceso de planeamiento, el 40 % lo considera moderadamente eficaz, sin embargo 2 de ellos lo consideran poco eficaz, representando el 13 % y un participante lo percibe como nada eficaz.

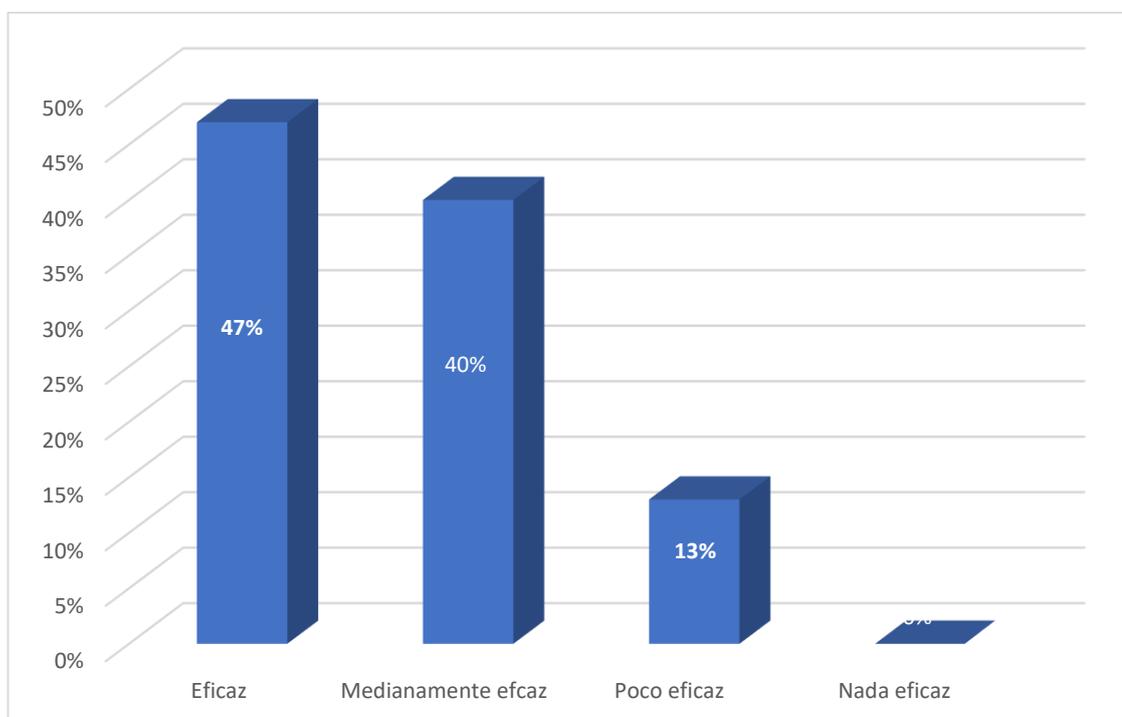
Tabla 2

Percepcion de la operativización de la evaluacion de la implementacion del proceso de planeamiento estrategico

	Número	Frecuencia	Acumulada
Eficaz	7	47%	47%
Medianamente eficaz	6	40%	87%
Poco eficaz	2	13%	100%
Nada eficaz	0	0%	100%
Total	15	100%	100%

Gráfica 2

Percepcion de la operativización de la evaluacion de la implementacion del proceso de planeamiento estrategico



De la tabla y el gráfico se observa que, de un grupo de 15 planificadores, 7 de ellos que representa el 47 % consideran eficaz el proceso de planeamiento, el 40 % lo considera moderadamente eficaz y el 13 % poco eficaz.

Con respecto a la hipótesis general: Existe una relación significativa entre el proceso de Planeamiento Estratégico y la operativización de la evaluación de la implementación del proceso del planeamiento estratégico, y la hipótesis alterna, concurre en una correlación demostrativa que asocia el análisis estratégico y la operacionalización de la evaluación de la implementación del proceso.

Tabla 3

Relacion entre el Proceso de Planeamiento Estratégico y la operacionalización de la evaluación de la implementación del proceso de planeamiento estratégico

		Proceso de Planeamiento estratégico	Operacionalización de la evaluación de la implementación de proceso
	Proceso de Planeamiento estratégico	1.000	0,7964
	Coefficiente de correlación Sig (bilateral)	0.000	
	N	15	15
Rho de Spearman	Operacionalización de la evaluación de la implementación de proceso	0,7964	
	Coefficiente de correlación Sig (bilateral)		1.000
	N	15	15

Finalmente al contrastar con coeficiente de correlación de Spearman se tiene un valor de 0,7964, lo cual significa que hay una alta relación y positiva entre ambas dimensiones del estudio, de igual manera, se precisa que el Sig

(p valor = ,000) es menor que $\alpha = 0,05$; razón por la cual se acepta la H_a , es decir, el proceso de Planeamiento Estratégico y la operacionalización de la evaluación del proceso tiene una relación significativa, según los participantes del Ministerio de Salud, con lo cual ayuda a entender no sólo la correlación del problema sino el haber logrado el objetivo..

Tabla 4

Relacion entre el análisis estratégico y la operacionalización de la evaluación de la implementación del proceso

		Análisis estratégico	Operacionalización de la evaluación de la implementación de proceso
Rho de Spearman	Análisis estratégico	1.000	0,854
		0.000	
	N	15	15
	Operacionalización de la evaluación de la implementación de proceso	0,854	1.000
		0.000	
	N	15	15

Al contrastar con coeficiente de correlación de Spearman se tiene un valor de 0,854, lo cual significa que hay una alta relación y positiva entre el análisis estratégico y la operacionalización de la evaluación de la implementación de proceso, se precisa que el Sig (p valor = ,000) es menor que $\alpha = 0,05$; razón por la cual se acepta la H_a , es decir, el proceso de Planeamiento Estratégico y la operacionalización de la evaluación del proceso tiene una relación significativa.

V. DISCUSIÓN

En el presente estudio se consideró cuatro objetivos específicos, los que están concatenados con las categorías definidas, siendo el objetivo general, Diagnosticar la evaluación de la implementación del proceso de Planeamiento Estratégico en el Ministerio de Salud, las que están enmarcadas en las políticas de salud, tal como lo señala Velásquez (2018), a lo que se agrega que las orientaciones políticas orientan el quehacer de la institución para que los tomadores de decisiones lo hagan en función de los objetivos planteados, corroborado con la teoría de CEPLAN (2020), que la consumación del proceso, fue necesario información de los interesados en cantidad de veces que se usaron los servicios de salud, así como la necesidad de acudir al mismo, la frecuencia de recibir la atención para plasmarlas en los documentos de gestión del planeamiento, que fortalece el mismo.

Con respecto a la perspectiva de actuación del proceso de planeamiento estratégico debió ser desde la lógica de procesos, siendo una forma ordenada y secuencial de ejecutar la programación, sustentado en lo que Abugattas (2018), afirma que se busca un orden, siempre que se muestre un ordenamiento fusionado a las políticas y que a su vez con cada uno de los órganos y dependencias que conforman el Ministerio de Salud, de acuerdo a los roles, competencias, obligaciones, responsabilidades y capacidades que aportan al logro de la implementación del planeamiento en todas sus fases y categorías, Lázaro (2016), siendo una forma participativa y concordada de avanzar en todos los niveles y sectores comprometiendo a la alta dirección y soportándose en las capacidades otorgadas, en correspondencia con las estrategias, tal como lo definió Eial et al, (2016), punto de vista a lo que se agrega que la necesidad es medir la importancia de efectuar la estrategia con alternativas incluidas para la ejecución del proceso. Chen y Rossi (2019), confirman que es prioritario proyectar lo que se le va a otorgar a la población, a lo que se adiciona la calidad adecuada, oportunidad que se necesita y la eficacia probada, para que el Ministerio de Salud y sus órganos de puedan diseñar y acoplar su hacer diario a la contribución de las políticas de salud que ayuden a revertir la situación problemática, por lo que se requiere con urgencia

operativizar esta situación en planes estratégicos, institucionales y operativos, buscando la participación de todos los actores del Sector y otros integrantes, que propicien el robustecimiento del planeamiento, como soporte de la consecución de los objetivos estratégicos del Sector.

Otro de los resultados destacados fueron las habilidades desarrolladas de los participantes en el proceso, que deben de ser aprovechadas y socializadas para mejorar el proceso, descartando como dice Bello et al., (2016), que este proceso de planeamiento es complicado si intervienen externos en la definición de las estrategias a seguir para ejecutar las políticas, a lo que se señala la importancia de involucrar a todos los integrantes de la institución para que se de sostenibilidad al mismo, diseñando las estrategias e implementar el planeamiento sanitario, que fue la base para la ejecución de los otros sistemas administrativos, a lo que Alkin 2004), este proceso de establecer las estrategias lo considera como una disciplina analítica y de estudio, de continuo crecimiento no sólo en el ámbito académico, a lo que se agrega que también fue usado por los tomadores de decisiones públicas para valorar que sigue en el tiempo.

En cuanto al objetivo específico: Describir la aplicación del análisis prospectivo en la implementación del proceso de planeamiento estratégico, que contiene la categoría, proceso de Planeamiento Estratégico, sub categoría, análisis prospectivo, el Ministerio de Salud a través del proceso de planificación en primera instancia, anticipó a lo que estuvo por venir, se adecuo y realizó cambios y modificaciones en el presente, en el hoy para adquirir lo que se plantea, con la mirada puesta en que todos los ciudadanos del Perú tengan o gocen de buena salud física mental y social, que esta correlacionado con la Visión del País al año 2050, referida en todo documento de planeamiento estratégico de CEPLAN (2020), que como ente rector viene aplicando metodologías que sostengan el proceso a través de un conjunto de instrumentos como la evaluación de la implementación de las políticas que se instrumentalizan el planeamiento estratégico, por lo que se consideró que para el análisis prospectivo se considera como uno de los cimientos para las políticas de salud, se basan en las contenidas en el Acuerdo Nacional y en

otros derroteros como la Agenda de la Salud de las Américas, Compromisos internacionales para entrar a la OCDE, requisitos a lo que Bejarano (2016), lo definió como arma de dirección y del Estado cuyo hacer está dirigido a la población en su conjunto, a lo que se considera como parte del proceso mayor, con la construcción de escenarios, a lo que Armijo (2017) enfatizó que la prospectiva sigue siendo un arte que sostiene la estrategia en el proceso por lo que, definiendo las tendencias a nivel nacional e internacional, en un ambiente participativo con opiniones diversas, lo que se corrobora con lo que señala Alcántara (2017), que para la ejecución del plan estratégico, se debe actuar con mucha fuerza, carácter e impulso para alcanzar los fines, para ello es necesario fortalecer la implementación del proceso y procurar que este análisis prospectivo como cimiento del proceso que en ella se definen las tendencias, escenario y visión de lo que se quiere lograr en el largo plazo, sin desmerecer que hubieron situaciones adversas que se presentan y trastocaron la prospectiva como la pandemia del COVID-19, lo que deja una lección, que todo es cambiante ante situaciones imprevistas.

En relación al objetivo específico, Determinar los factores claves del análisis estratégico en la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el MINSA, en primer lugar, se refirieron a los instrumentos usados para ejecutar, con enfoque flexible y acorde a la realidad sanitaria y a los establecimientos de salud, en los niveles operativos en donde se brinda los servicios de salud a la población, revisar la metodología aplicada, como lo corrobora Leyva et al. (2017), quienes manifiestan que son los diversos instrumentos que se usaron los que conducen a la sostenibilidad de un acto, siempre mirando el horizonte a donde se quiere llegar, a lo que se adiciona que, es necesario que las disposiciones estratégicas estén articuladas a los resultados en la mejora de la gestión. Govea & Cabral (2016), manifiesto la relevancia de la gestión en base a instrumentos y herramientas conocidas por todos los integrantes, corrobora la importancia de coincidir en el diseño de objetivos y estrategias para alcanzar la visión, instrumento que lo convierte en competitiva y eficiente como elementos claves, fue reforzar e integrar el análisis prospectivo y estratégico, del cual se desprendió el institucional, se hace alusión también a que el MINSA (2018), diseño sus propios instrumentos

del proceso de planeamiento estratégico, como el análisis de situación de salud, (ASIS), la programación de los programas presupuestales, la priorización de las intervenciones de salud, la naturaleza y razón de ser, de la organización interna, evaluados en el inmediato, y otro lapso de tiempo, que retroalimenta el proceso, a lo que señala Ackoff (1974), que el planeamiento es un asunto dinámico, recíproco de la organización.

Con respecto al objetivo específico, Describir la implementación del análisis institucional en el proceso de planeamiento estratégico en el MINSA, se basó en definir, los objetivos institucionales, que deben responder a la finalidad de la dependencia, confirmado lo expresado por Drucker (2000), que lo consideró como una adecuación de la estructura organizacional para reforzar los procesos de planeamiento los que se desprenden de los objetivos estratégicos, así como organizar y decantar en acciones operativas ejecutadas de acuerdo a la naturaleza y razón de ser de la dependencia, definieron las líneas de acción en base a criterios como el tipo de intervención, la complejidad de los establecimientos de salud y el rol de cada dependencia que conforma el MINSA, desde la forma de organización, los plazos de elaboración, revisión, análisis y compilación de la información, para evitar gastar más recursos de los necesarios, siendo prioritaria la presencia de líderes que manejen este tema, con liderazgo, así como la definición clara de las derivaciones, con nuevas competencias profesionales de gestores y planificadores, como lo teoriza Symphony (2016), quien manifestó que la cultura organizacional pensada hacia el futuro, es un requisito primogénito de los planificadores y de la institución en su conjunto, por lo que el trabajo en equipo, la constante apertura al aprendizaje y la innovación, son pilares que marcan su orientación hacia la consecución de los objetivos y fines del proceso de planeamiento estratégico y el rol del gerente fue primordial para direccionar el trabajo institucional, y alcanzar la misión a donde se quiere llegar, definir la configuración de la entidad y coordinar los mecanismos que generen la cadena de valor, siempre adelantando a visualizar lo que hay por hacer, comprender las tendencias y anticiparse a los cambios, fundamentado por Weiss (1998), a lo que se agrega que sin una perspectiva de futuro, es

muy difícil programar y planificar, mirando lo que se dispone es difícil avanzar y afianzar el proceso y más aún la cultura de planificar.

La percepción de planificar en una institución, se realizó en base a los fines y la naturaleza, debiendo diseñarse el camino que conduzca a alcanzar los objetivos institucionales, definiendo actividades puntuales y específicas que se ajusten a ciertos criterios, que sumen en el logro de las metas, lo que fue corroborado por Rivadeneira (2020), que expuso que un proceso debió fundamentarse en las acciones realizadas, para articular los planes estratégicos con los sistemas administrativos que fueron realizados e implementados en todas las dependencias del MINSA. En ese contexto, establecer las orientaciones, reglas y procedimientos que guían la actuación pública de los funcionarios, servidores y colaboradores en general, se logró la mejora para definir acciones factibles para viabilizar los objetivos que fortalecen el proceso en toda su dimensión, como lo confirma Martin (2016), quien coincide con lo vertido que concluyó que los planes, constituyeron elementos necesarios para la direccionalidad de la entidad, esbozados en base a beneficios colectivos, que una entidad sin un planeamiento estratégico fortalecido, es como un barco que teniendo una ruta, se desvía porque está condicionado a la opinión y percepción del capitán que conduce dicha nave, lo que se quiere es contribuir para que el MINSA cuente con una ruta de planeamiento estratégico que fortalezca la gestión sanitaria.

En relación al objetivo específico: Establecer los elementos prioritarios que fortalece la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el MINSA, , en donde se puntualizó el correcto cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas trazados en el Plan Estratégico, materializado en cambios necesarios para la institución, para la toma de decisiones de los altos funcionarios, cumplir lo planteado y para la buena ejecución de dicho trabajo, que ratifique el cumplimiento de metas, la eficacia presupuestal, así como la corrección o ajustes de las acciones que resultan ineficaces, tal como lo manifiesta CEPLAN (2017), que se deben de realizar los ajustes necesario ante desviaciones en el cumplimiento de las actividades por lo que un primer paso, fue revisar, analizar, diagnosticar y reconocer en el momento oportuno,

algunas de las partes del plan que son poco realista o excesivo en los costos, por el tiempo o costo, afirmación que se corrobora con la teoría de D'Alessio, (2015), que para estos casos, con la aplicación de la matriz de intereses, en la que se destacan factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, costos y otros, contribuyen en este análisis, a lo que se agrega que en una perspectiva centrada en la oportunidad, la opinión de los que contribuyen en este trabajo, es muy importante por los conocimientos que ellos disponen y su experiencia incluida, tal como lo mencionó, Máttar & Perrotti (2014) que los procesos de planeamiento estratégico se fortalecen cuando se incorporan componentes de la estrategia de gobierno electrónico al servicio de todos, como son: transparencia, colaboración y participación, elementos, como objetivos, metas, acciones concertadas, presupuestos colaborativos, indicadores y evaluaciones preventivas y correctivas de los marcos de actuación pública, siendo necesario que la difusión de lo que se realiza en el proceso de planeamiento soporta la gestión para realizar las acciones y actividades comprendidas con la articulación y fusión de los sistemas como presupuesto, inversiones, logística, recursos humanos entre otros, para contribuir en que la estrategia de salud pública participativa y transparente en la atención primaria de salud, resulta eficaz para el cumplimiento de los Planes Estratégicos y Planes de Contingencia.

En cuanto al enfoque cuantitativo, los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento mostraron que existe una relación significativa de 0,7964, entre el proceso de planeamiento estratégico y la operativización de la evaluación de la implementación del proceso de planeamiento estratégico tal como lo señala la teoría de Ackoff (1974), en el sentido de que la evaluación de la implementación de un programa o proceso es fundamental para el fortalecimiento del planeamiento, a lo que Govea & Cabral exploró que el éxito de una organización que indistintamente sea su rubro de negocio, se basó en un planeamiento estratégico, en donde se diseñan objetivos y estrategias para alcanzar la visión, a lo que Nazarena enfatizó que una perspectiva integral de evaluación de políticas y programas, implica, siempre que se soporten en el planeamiento.

VI. CONCLUSIONES

- Primera: El proceso de planeamiento estratégico en el Ministerio de Salud se concibe como un acto político que se enmarca en las políticas públicas alineados a las acciones sectoriales y multisectoriales, por lo que la implementación del mismo, requiere de la convergencia de cada uno de los integrantes de la entidad, siendo un acto participativo, coherente y concordado para alcanzar los objetivos y metas del Sector Salud.
- Segunda: El análisis prospectivo del proceso de planeamiento estratégico debe ser fortalecido incorporando el enfoque de procesos, para que cada uno de los participantes identifiquen sus roles en la construcción de escenarios, así como la definición de tendencias, que constituyen el cimiento fundamental para la implementación del mismo en función de los logros de los objetivos institucionales.
- Tercera: Los factores claves del análisis estratégico en la implementación del proceso de planeamiento estratégico, están referidos a los instrumentos flexibles y acorde a la realidad sanitaria, las herramientas propias del MINSA, la experiencia de los actores, la casuística y el conocimiento sobre el tema, que se aplican para la estructura orgánica del Ministerio de Salud.
- Cuarta: En relación a la descripción de la implementación del análisis institucional del proceso de planeamiento estratégico en el MINSA, se evidencia que el análisis estratégico es fundamental para el desarrollo de los objetivos institucionales, las acciones estratégicas y sobre todo correspondencia con la misión institucional, sustentada en la naturaleza y fines de la institución.
- Quinta: Con respecto a establecer los elementos prioritarios que fortalece la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el MINSA, es necesario explorar y brindar una mirada de lo actuado

en un momento que reconozcan las debilidades y fortalezas para corregir y mejorar los usos de los instrumentos y mecanismos del proceso integrando la estrategia de gobierno digital.

Sexta: Se encontró una correlación significativa de Rho de Spearman de 0,7964, entre el proceso de Planeamiento Estratégico y la operacionalización de la evaluación del proceso en el Ministerio de Salud, se precisa que el Sig (p valor = ,000) es menor que $\alpha = 0,05$; razón por la cual se acepta la Ha.

VII. RECOMENDACIONES

Primera: A la Alta Dirección del Ministerio de Salud, buscar fortalecer el proceso de planeamiento estratégico, para la implementación de las políticas públicas de salud, con un enfoque participativo e integral de la salud de la población, como acto político.

Segunda: A la Oficina General de Planeamiento Estratégico, Presupuesto y Modernización del MINSA, establecer directivas, planes de capacitación, actualización de capacidades, planes de innovación, el abordaje del Planeamiento Estratégico, en función de técnicas o normas de calidad de ISO, implementando los procesos de sistemas de calidad para elaborar los planes que propicien que los aporten los colaboradores preparados para disponer de documentos de calidad que ayuden en la toma de decisiones de los gestores de salud.

Tercera: A las dependencias que conforman el Ministerio de Salud, deberán actualizar permanentemente, adecuar y sistematizar los instrumentos y herramientas que se apliquen en la ejecución del planeamiento Estratégico, articulados a las necesidades y características del Sector Salud.

- Cuarta: A los planificadores del MINSA, deberán reconocer los pasos y criterios relevantes de la implementación del análisis institucional del proceso de planeamiento estratégico, para cada una de las dependencias del MINSA, cada una con características diferentes por el nivel de complejidad de ellos.
- Quinta: A las autoridades del MINSA, tener disposición abierta y oportuna de la información de los avances del proceso de planeamiento estratégico, para la mejora continua del proceso, con la participación activa de los trabajadores organizados, en la toma de decisiones con evidencias.
- Sexta: A la Oficina General de Planeamiento Estratégico, Presupuesto y Modernización, diseñar un programa de capacitación permanente del proceso de planeamiento estratégico, enfatizando el análisis prospectivo e institucional dirigido a los planificadores de las dependencias del MINSA.

VIII. PROPUESTA DE MEJORA

8.1 Objetivo

General:

Fortalecer las capacidades de los planificadores del MINSA en el proceso de planeamiento estratégico.

Específicos:

- Desarrollar herramientas propias y acorde a las necesidades para la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el MINSA
- Difundir las herramientas desarrolladas para fortalecer el proceso de planeamiento estratégico.

8.2. Descripción

De acuerdo a los resultados de la investigación titulada “Evaluación de la implementación del proceso de planeamiento Estratégico en el Ministerio de Salud, 2020”, en cumplimiento a las normas establecidas se cumple con realizar una propuesta para optimizar el proceso referida a crear y establecer el marco lógico que conduzca a fortalecer las capacidades de los planificadores en el proceso de planeamiento estratégico, usando las herramientas necesarias, acuerdos y aplicadas al Sector Salud, alineado a las acciones multisectoriales y sectoriales que define el gobierno, que conduzca a la mejora continua del proceso.

Esta mejora se sustenta en aprender de sí mismo, por lo que es necesario plantearse un conjunto de acciones como reuniones de trabajo para discutir los contenidos de los informes de progreso y otros documentos de gestión emitidos, asegurando que cuando planifican su futuro, se tendrá en cuenta, el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan, por lo que se deben de definir los mecanismos para plantear, revisar, redefinir y cuantificar las metas u objetivos del proceso, enmarcada en las intervenciones públicas de las diferentes dependencias del MINSA.

8.3 Ventajas y desventajas

Las ventajas que presentan la ejecución de esta propuesta están referidas a que los actores principales del proceso de planeamiento estratégico en el Ministerio de Salud cuenten con instrumentos y herramientas acorde a las necesidades de la gestión en la que se contemple las reales necesidades de salud de la población, así como que cuente con las estrategias y líneas que conduzcan la organización hacia una visión a ser alcanzada. Otra ventaja de esta propuesta es que al ejecutarla se contara con los planificadores del MINSA, fortalecidos en temas de planeamiento que coadyuven a que se mejore el proceso.

No existe ninguna desventaja con la propuesta, a no ser que se elimine el proceso de planeamiento estratégico, dentro de los sistemas administrativos del Estado.

8.4 Justificación y explicación de la propuesta (importancia, viabilidad),

Es importante la ejecución de esta propuesta por cuanto lo que se obtendrá será un conjunto de instrumentos y herramientas que fortalezcan las capacidades para el planeamiento estratégico, como acto político que conduzca y ordene el quehacer de las dependencias del MINSA para alcanzar los objetivos y metas. CEPLAN (2017), emite las normas y pautas del proceso en forma general, sin embargo, es necesario que por ser un sector social de salud se debe de apostar por disponer de los propios instrumentos acorde a la gestión sanitaria que es un sector que actualmente está en crisis.

8.5. Planteamiento de actividades y recursos necesarios.

Las principales actividades a realizar son:

- Reuniones de trabajo
- Revisión de la información referido a los informes emitidos del proceso y herramientas generadas y usadas en la ejecución del proceso.
- Proponer herramientas de proceso

- Validar la propuesta de herramientas con algunas dependencias del Ministerio de Salud.
- Realizar los ajustes del caso.
- Presentar el expediente para aprobación.
- Emitir el acto resolutivo de aprobación de las herramientas para fortalecer el proceso.

Cronograma de actividades

Actividades/ Semanas	1	2	3	4	5	6	7
Reuniones de trabajo	x	x					
Revisión de la información		x	x				
Proponer herramientas del proceso			x				
Validar la propuesta de herramientas				x			
Realizar los ajustes del caso					x		
Presentar el expediente para aprobación						x	
Emitir el acto resolutivo							x

8.6. Evaluación y control

Para la evaluación y control de la propuesta se hará el seguimiento a cada una de las actividades desarrolladas procurando que se cumpla con los plazos establecidos para lo cual se definirán indicadores de seguimiento y responsables de cada una de las actividades programadas.

REFERENCIAS

- Abugatas, J. (2019). *Visión Perú al 2050*.
[Ceplan.gob.pe/video_youtube/entrevista-a-presidente-del-ceplan/](http://ceplan.gob.pe/video_youtube/entrevista-a-presidente-del-ceplan/)
- Ackoff, R. (1974). *Teoría del Pensamiento Sistémico*. Universidad de Málaga-España.https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/russel_ackoff.html.
- 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*. Ministerio de Economía y Finanzas. Perú, Lima
- Alcántara, A. (2017). *Tesis Implementación de un plan estratégico y su incidencia en la gestión de la empresa Consorcio Mercantil COVESA Mercantil SAC*
- Arce, J; Bances, N. y Heredia, L. (2019). *Planeamiento Estratégico para la Empresa Hospital Clínico PROVIDA S.A.C*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Arias, M. (2013). *El rigor científico en la investigación cualitativa*, Universidad de Antioquia- Colombia
- Armijo, M. (2014). *Planificación Estratégica e indicadores de Desempeño en el Sector Público*. CEPAL. Santiago de Chile.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. CEPAL. Santiago de Chile.
- Armijo, M. (2005). *Diagnóstico Preliminar de la Gestión por Resultados en el Perú*. Perú, Lima.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Balcázar, P. (2013), *Investigación Cualitativa*.
<http://www.librearchivo.tk/2016/08/investigacion-cualitativa-patricia-nava-pdf.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2012). *Buenas prácticas de gestión para resultados en el Desarrollo en Latinoamérica y el Caribe*, Washington.
- Bacon, F. (1949). *Novum Organum*, Buenos Aires.

- Barkany, A., Jabri , A.,& Ben Abdellan, M. (2018). Heurística para resolver el problema integrado de planificación y programación. Universidad Zineb Ibn Majjdoub Hassani.
- Barreda, A. (2016). En su tesis Planeamiento estratégico en universidades de América Latina. <http://www.redalyc.org/oa?id=319345197014>.
- Bulle, S. (2012). Pensamiento Crítico en el diseño de escenarios. <https://observatorio.tec.mx/edu-bits-blog/el-pensamiento-critico-en-el-diseno-de-escenarios-futuros>
- Barriga, O. y Hernández, G. (2007). La ontología del espacio social. Revista electrónica Cinta de Moebio. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/28154472>
- Basurto, X. (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. An approach of Strategic Planning and Health Organizations Uma abordagem de organizações de planejamento estratégico e de saúde . Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>.
- Bejarano, A. (2016), en su artículo, Teorías y Modelos del Desarrollo. <https://es.scribd.com/document/273867186/>
- Banco Mundial (2016) Teorías del Desarrollo. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2012/11/13/new-world-bank-report-finds-fifty-percent-increase-middle-class-latin-america-over-last-decade>.
- Castro, L. (2001). Cuestiones de metodología cualitativa. Empírica. Revista de Metodología de Ciencias Sociales. <http://revistas.uned.es/index.php/empiria/article/view/883>.
- Campos, F. (2019). Estudio Aplicación de un Sistema de Planificación Estratégica y Control de Gestión en una Organización sin Fines de Lucro: Caso ONG Psicólogos Voluntarios. Biblioteca Digital de la Universidad de Chile.

- Cassetti, V., López, M., Paredes, J.& Carbonel, I. (2020). Participación Comunitaria: Mejorando la salud y el bienestar y reduciendo desigualdades en salud. <http://www.codajic.org/node/3444>.
- Capcha, E. (2019). El planeamiento estratégico en la gestión de cadenas productivas pecuarias en las cooperativas comunales de la provincia de Pasco, período 2016. Universidad de Pasco Lima Peru.
- CONCYTEC, (2018). Reglamento del Registro Nacional Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica. Perú.
- Creswell, J. (2014), A Concise Introduction to Mixel Methods Research. University of Nebraska Lincoln.
- Celdrán, M. (2018) en la tesis doctoral Nuevos escenarios para la planificación y gestión del turismo, Universidad de Alcalá-España.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2017). Directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. Lima Perú.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2017) Directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. Lima-Perú.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2019) Guía para el planeamiento institucional. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/guia-para-el-planeamiento-institucional-2018/.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2020) Proyecto de Guía para el Plan de Desarrollo Regional Concertado. <https://www.ceplan.gob.pe/proyecto-de-guia-para-el-plan-de-desarrollo-regional-concertado-pdrc/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2020) Proyecto de Guía para la elaboración de indicadores de Políticas Nacionales y Planes Estratégicos. [file:///C:/Users/usuario/Downloads/Proyecto-de-Guia-para-elaborar-Indicadores-CEPLAN-16072020%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/Proyecto-de-Guia-para-elaborar-Indicadores-CEPLAN-16072020%20(1).pdf).

- Chen, H. & Rossi, P.H. (1987). The Theory-Driven Approach to Validity evaluation and Program Planning. [https://doi.org/10.1016/0149-7189\(87\)90025-5](https://doi.org/10.1016/0149-7189(87)90025-5)
- Denzin, N. Lincoln, Y. (2005). La estrategia de la investigación cualitativa. España
- D Alesio, F. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima Perú.
- Dowling, K. & Barry, M, (2020). Evaluación de la calidad de implementación de un programa de aprendizaje social y emocional: un enfoque de métodos mixtos. <http://doi.org/10.3390/ijerph17093249>.
- Erasmus, B., Chávez, R., Herrera, D., Torres, J.& Gallo, J.(2017). How to measure management effectiveness in health institutions? Revista Cubana. <http://scielo.sld.cu>
- Eial, M., Bello, B., & Abdullah, F. (2016). The impact of strategic planning on the use of electronic information system: Emprirical Evidence from Jordanian Banks. <https://www.researchgate.net/publication/338421111>
- Fontalvo, A. (2019). Una Metodología práctica para la Acción PES. Bogotá. <http://www.interno>.
- Fuentes, E., Romero, N. y Estrada, J. (2019). Desarrollo de un Plan Estratégico en una institución de Salud que ofrece servicios Oncológicos a través de un estudio de competencias. Méjico. DOI: <http://dx.doc.org/10.21017/rimci.2019.v6.n11.a61>.
- Flich,U. (2011). Las entrevistas en Investigación Cualitativa. Madrid: E
- González, M. (2004). Aspectos éticos de la investigación cualitativa. DOI: <https://doi.org/10.35362/rie290952>.
- Gutiérrez, A. (2017). La evaluación de los programas e intervenciones sanitarias en el marco de los programas presupuestales de Salud. Ministerio de Economía y Finanzas/UNMSM, Lima Perú.

- Govea, A & Cabral, A (2016), Tesis doctoral Aplicación de la Planeación Estratégica y Fundamento Normativo en una Empresa Procesadora de Carne. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14149188003>
- Gutiérrez, R. (2018), Tesis doctoral Programa Planificación estratégica para mejorar el funcionamiento de la Institución Educativa “Santo Domingo de Guzmán” Chicama. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/15548>
- Hernández-Sampieri, M (2019), Metodología de la investigación. Las rutas cualitativas. Mc Graw-Hill. Méjico.
- Hernández, Sampieri & Mendoza, (2018), Metodología de la investigación McGraw-Hill Interamericana México, 2004
- Hu, Liu, Chen Quin (2017). Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. [https://en.wikipedia.org/wiki/Liu_Chen_\(Shu_Han\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Liu_Chen_(Shu_Han))
- ILPES. (2012) Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Santiago de Chile.; CEPAL
- ILPES-CEPAL (2017). Plan barómetro, Mejorando la Calidad de la Planificación. Ilpes-Cepal. Santiago De Chile.
- Inste, L. (2014). Health Program Planning and Evaluation, A prectical Systemnual 2016-2021. Recuperado en atic Approach for Comunite Health. University of Illinois Chicago.
- Jacobus, J. (2017). He Role of Strategic Planning in Implementing a Total Quality Management Framework: An Empirical View. Universidad de Sud Africa .<https://doi.org/10.1080/10686967.2017.11918508>
- Johnsen, A. (2019). Does formal strategic planning matter? An analysis of strategic management and perceived usefulness in Norwegian municipalities. <https://doi.org/10.1177/0020852319867128>
- Ley N° 28411, Ley del Texto Único del Sistema Nacional de Presupuesto Público y sus modificaciones. Perú, Lima.: Congreso de la Republica.

- Leyva, O. Ganga, F. Tamez, G. (2017). Análisis estructural de las variables claves en la implementación del Plan Estratégico Institucional de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL): un caso de buen gobierno universitario. Santiago de Chile.
- Loayza, C. (2019), Planeamiento estratégico y proceso presupuestario de la Dirección de Sanidad Policial. Universidad Cesar Vallejos-Lima. Perú.
- López, P. (2014). Población muestra y muestreo. Cochabamba Bolivia versión On-line ISSN 1815-0276
- Marther, G. (2004). Planificación y Presupuesto por Programas. Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social. Santiago de Chile.
- Margozzini, P., y Passi, A. (2019). Encuesta Nacional de Salud, ENS 2016-2017: un aporte a la planificación sanitaria y políticas públicas en Chile. <https://arsmedica.cl/index.php/MED/article/view/1354>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2016). Programas Presupuestales. Diseño, Revisión y Articulación Territorial 2017. Perú, Lima.
- Ministerio de Salud (2016). Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Salud. http://www.minsa.gob.pe/transparencia/pe_pesem.asp.
- Ministerio de Salud (2019). Informe de análisis estratégico del Plan Estratégico Institucional (PEI). [file:///C:/Users/usuario/Downloads/pei_2017-2019_18%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/pei_2017-2019_18%20(1).pdf)
- Ministerio de Salud (2019). Informe de análisis estratégico del Plan Estratégico Sectorial (PESEM). [/Users/usuario/Downloads/Informe_cumplimiento_2017%20\(1\).pdf](/Users/usuario/Downloads/Informe_cumplimiento_2017%20(1).pdf).
- Martin, A. (2016), en su tesis doctoral *Ética y Planificación, Los intereses generales y el bien común en el planeamiento General Urbano. Estudio de casos*. Universidad de Huelva-España.
- Nazarena, P. (2016). Evaluación de Políticas y programas públicos. Un aporte al fortalecimiento del Estado. Barcelona

- Niall, B. Donald C., Woods, N., Kulasegaram, K. & Martimianakis, M. (2019). Strategic Planning in Health Professions Education: ¿Scholarship or Management? <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31274524/>
- Nokaw, J. (2020). Teoría del Aprendizaje. Universidad West de Florida
- Núñez, M., Barbery, C., Álvarez, L., & Román, C., Bustos, V. (2015). Política Andina de planificación y gestión de recursos humanos en salud. OPS-Washington
- Paredes-Carbonell, J. (2019). Theory of change: a tool for participatory planning and evaluation in community health. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2019.06.002>
- Preciado, F. (2017). Propuesta de modelo de estrategia de internacionalización para la empresa Estudio Colmenares & Asociados . Universidad ESAN. Lima
- Revista Gerencia Política de Salud-Colombia (2014), Aspectos históricos y epistemológicos de la Planificación para el Desarrollo, que plantean los elementos epistemológicos de la planificación. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgsp13-26.ahep>
- Rivadeneira, A. (2020), Seguimiento y evaluación de los planes estratégicos en el sector salud: estudio de casos, año 2018. Universidad Cesar Vallejos-Lima. Perú.
- Roca, L. (2017). Tesis Doctoral, Modelo de sistema de gestión integral para la dirección de proyectos públicos. Universidad de Cataluña. España
- Salto, M & Muñoz, E (2019). Estudio sobre la Planificación Elemental fundamental de la Gobernanza en las instituciones Públicas del Ecuador, periodo 2007-2017. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/17310>
- Sánchez, H. Reyes, C. (2006). Metodología y diseños en la investigación científica- Lima Perú. Editorial Visión Universitaria Silveira, G., Martins, S., Lunkes, J. & Gasparetto, V. (2017). Alineación entre la planificación estratégica y la planificación presupuestaria en el sector público de Brasil-portugués. <http://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2017.001.0017>.

- Schoeman, C. (2017). Política de planificación espacial informando la planificación estratégica en apoyo del modelado como instrumento integrativo en los países en desarrollo. Universidad South África.
- Sen, H. (2016). Planificación estratégica en el sector público: Caso del Ministerio del Interior Turco. Universidad de Nottingham. Turquía.
- Sims, J., Lusina, G, & F, Mcay. (2019). Programas comunitarios de promoción de la salud para adultos mayores, lo que ayuda y dificulta la implementación. [http:// doi.org/10.1002/hsr2.144](http://doi.org/10.1002/hsr2.144).
- Sánchez, I. (2017). La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano. Universidad de Ciencias Médicas, Santiago de Cuba, Cuba
- Sun, Tsu (1900). El arte de la guerra. https://es.wikipedia.org/wiki/El_arte_de_la_guerra
- Vargas, V. (2015). Entrevista al presidente de CEPLAN. entrevistado por TV Perú Noticias- Canal Cuatro del 16 de Setiembre del 2015. Recuperado en eplan.gob.pe/video_youtube/entrevista-a-victor-vargas-presidente-del-ceplan/
- Velásquez, A. (2018). Estudio sobre Políticas y Sistemas de Salud. Instituto Nacional de Salud-Lima
- Valarezo, E. (2020), en su tesis Planeamiento Estratégico para alcanzar el posicionamiento de la Empresa Gold de Agua en la ciudad de Machala, Ecuador.
- Vásquez, A. (2017) en sus tesis sobre la planificación estratégica y la gestión administrativa según el personal de la Sub Gerencia de Mantenimiento ESSALUD – 2016., Universidad Cesar Vallejos-Lima. Perú.
- Walker, J. Stanton W. Etzel, M. (2019). Fundamentos del marketing. México.
- Uloaku, A; Teg-Nefaah & Baba, P. (2018). Implementing Community-based Health Planning and Services in impoverished urban communities: health workers perspective. School of Public Health, University of Ghana.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Categorización

Título: Evaluación de la implementación del proceso de Planeamiento Estratégico en el Ministerio de Salud 2020

Ámbito temático	Formulación del Problema	Objetivos	Categorías	Sub Categorías	Instrumento: Guía de entrevista
Evaluación de la implementación del proceso de planeamiento estratégico	¿Cuáles son las dificultades, falencias, limitaciones, fortalezas y mejoras en la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el Ministerio de Salud?	<p><u>General</u></p> <p>Diagnosticar la evaluación de la implementación del proceso de Planeamiento Estratégico en el Ministerio de Salud</p> <p><u>Específicos</u></p> <p>Describir la aplicación del análisis prospectivo en la ejecución del proceso de Planeamiento Estratégico,</p> <p>Determinar los factores claves del análisis estratégico en la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el MINSa,</p> <p>Describir la implementación del análisis institucional del proceso de planeamiento estratégico en el MINSa,</p> <p>Establecer los elementos prioritarios que fortalece la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el MINSa.</p>	1. Del Proceso de planeamiento estratégico	1.1 Análisis Prospectivo.	1.- ¿Cómo considera usted, fortalecer la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el Ministerio de Salud?
				1.2 Análisis Estratégico	2. ¿Cuál es su apreciación general sobre las guías, pautas y directivas que emite el ente rector (CEPLAN), para la implementación del proceso de planeamiento estratégico institucional?
				1.3 Análisis Institucional	3.- ¿Cómo percibe el rol de liderazgo que tiene la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del MINSa en la implementación del proceso de planeamiento estratégico en salud?
			2. Operacionalización de la evaluación de la implementación del proceso	2.1 Diseño del proceso	4. ¿Identifica mejoras en el proceso de planeamiento estratégico, en que aspectos y en cuáles es necesario fortalecer a través de capacidades a los colaboradores o planificadores? ¿Qué otros aspectos?
				2.2 Implementación propiamente dicha	5.- ¿De acuerdo a las evidencias sobre los avances en la implementación del proceso de planeamiento estratégico, usted considera que la sistematización de las mismas, ayudan en la mejora de las intervenciones de las políticas nacionales de salud?
				2.3 Resultados de la implementación del proceso de planeamiento estratégico	6.- ¿Considera usted que, el análisis de la información relacionada al cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas planteadas contribuye a la toma de decisiones de la Alta Dirección? ¿Se retroalimenta el proceso continuamente?

Matriz de Operacionalización

Título: Evaluación de la implementación del proceso de Planeamiento Estratégico en el Ministerio de Salud 2020

Variable de Estudio	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Escala /niveles	
Evaluación de la implementación del Proceso de Planeamiento Estratégico	CEPLAN (2017), El planeamiento estratégico se define como un proceso sistemático basado en un análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, para la toma de decisiones para alcanzar los objetivos estratégicos. Constituye el primer pilar de la gestión pública para resultados, basado en un análisis prospectivo que instrumentaliza las políticas públicas, considerando el contexto económico, social, territorial y político. Abugattas (2018).	Se medirá mediante las respuestas obtenidas al aplicar una escala valorativa sobre el proceso de planeamiento estratégico y la evaluación de su implementación, en los diferentes niveles: eficaz, medianamente eficaz, poco eficaz y nada eficaz.	Del proceso de planeamiento estratégico	Diagnóstico Sectorial	1-6	Escala Valorativa	Escala Ordinal	
				Formulación de escenarios				
				Visión – Misión Sectorial	7-11			
				Objetivos y acciones Estratégicos				
				Indicadores	12-14			
				Ruta Estratégica				
			Operacionalización de la Evaluación de la implementación del proceso	Marco normativo	16-18			Eficaz: 100-125
				Aspectos Organizacionales.				
				Participación en el proceso	19-21			
				Logros y Metas				
				Percepción del proceso	22-25			
				Difusión de los resultados				
			Medianamente Eficaz: 75-99					
			Poco Eficaz: 50-74					
			Nada Eficaz: 25-49					

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

Guía de la entrevista en profundidad: Evaluación de la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el Ministerio de Salud.

Título: Evaluación de la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el Ministerio de Salud.

Objetivo: La presente entrevista tiene por finalidad identificar los aspectos más resaltantes que usted resalte respecto de la implementación del proceso de planeamiento estratégico y a partir del cual, plantear lineamientos para la mejora y fortalecimiento del mismo

Presentación: La presente guía será el instrumento que contiene el conjunto de preguntas que se realizarán en la entrevista no estructurada a fin de conocer la percepción de los entrevistados.

Contexto: El contexto en donde se realizará la entrevista será en una reunión vía Zoom, o video conferencia, para lo cual se procederá a grabarlo a fin de poder disponer de la información fidedigna de lo que se realiza durante la entrevista.

En algunos casos se procederá a disponer de reuniones personales, en la oficina del cuarto piso del Ministerio de Salud, sito en la av. Salaverry Cuadra 8, Jesús María.

Se hará la entrevista a seis funcionarios ex post y actuales de la Oficina General de Planeamiento Estratégico, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Salud, para lo cual deberá comunicarse con ellos vía teléfono y convenir una reunión a la hora programada por las labores que tienen en los actuales puestos que ocupan actualmente.

Desarrollo de la entrevista:

Estimado (a).....

La presente entrevista tiene por finalidad identificar los aspectos más resaltantes que usted resalte respecto de la implementación del proceso de planeamiento estratégico y a partir del cual, plantear lineamientos para la mejora y fortalecimiento del mismo

Datos Generales:

Nombre del entrevistado.....

Fecha:

Profesión: Cargo actual:

Tiempo: 30 minutos aproximadamente.

Preguntas principales:

Eje Temático: Análisis Prospectivo

1.- ¿Cómo considera usted, fortalecer la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el Ministerio de Salud?

Eje Temático: Análisis Estratégico

2.- ¿Cuál es su apreciación general sobre las guías, pautas y directivas que emite el ente rector (CEPLAN), para la implementación del proceso de planeamiento estratégico institucional?

Eje Temático: Análisis Institucional

3.- ¿Cómo percibe el rol de liderazgo que tiene la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del MINSA en la implementación del proceso de planeamiento estratégico en salud?

Eje Temático: Diseño del proceso

4.- ¿Identifica mejoras en el proceso de planeamiento estratégico, en que aspectos y en cuáles es necesario fortalecer a través de capacidades a los colaboradores o planificadores? ¿Qué otros aspectos?

Eje Temático: Implementación propiamente dicha

5.- ¿De acuerdo a las evidencias sobre los avances en la implementación del proceso de planeamiento estratégico, usted considera que la sistematización de las mismas, ayudan en la mejora de las intervenciones de las políticas nacionales de salud?

Eje Temático: Resultados de la implementación del proceso de planeamiento estratégico

6.- ¿Considera usted que, el análisis de la información relacionada al cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas planteadas contribuye a la toma de decisiones de la Alta Dirección? ¿Se retroalimenta el proceso continuamente?

Considera agregar algo adicional a la entrevista.

Muchas gracias.....

INSTRUMENTO

Escala valorativa "Evaluación de la implementación del Proceso de Planeamiento Estratégico en el
Ministerio de Salud"

Estimado (a):

La presente escala valorativa permitirá conocer la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el Ministerio de Salud, por lo que nos permitirá medir la eficacia del proceso. Esta información a ser requerida será con fines de investigación y anónima por lo que solicito que respondan con la veracidad y sinceridad del caso.

Instrucciones:

Esta actividad consiste en marcar con una "X", o aspa, la alternativa que considere expresa mejor su punto de vista. Recuerde que esta encuesta es anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que se busca recoger su opinión honesta. En tal sentido se propone la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Asimismo, es necesario recalcar que no existen alternativas incorrectas o correctas, por lo que se requiere que usted marque la alternativa que según su opinión debe ser considerada.

Se les agradece por su colaboración.

Fecha: Sexo: Edad

I. ANALISIS PROSPECTIVO					
Ítems	1	2	3	4	5
1. Establece las pautas y normativas adecuadas para la recopilación de la información para el diagnóstico.					
2. El diagnóstico permite conocer los problemas públicos de salud y brechas que existen en el Ministerio de Salud.					
3. Socializan los diversos instrumentos para la identificación de las potencialidades, resaltando los aspectos más importantes del MINSA.					
4. Propicia la asistencia técnica cuando se elabora el análisis de tendencias, de riesgos y oportunidades.					
5. Planifica la participación de todos los actores en la formulación de escenarios y redacción de la imagen de futuro.					
II. ANALISIS ESTRATEGICO					
Ítems	1	2	3	4	5
6. Promueve la integración de las políticas nacionales con el planeamiento estratégico					
7. Promueve espacios frecuentes para la definición de objetivos estratégicos concordados con la imagen de futuro					
8. Formula acciones estrategias de mediano plazo para alcanzar las metas del Ministerio de Salud.					
9. Promueve las opiniones y propuestas de todos los involucrados en la priorización de objetivos y acciones estratégicas.					
10. Propicia ajustes de la Matriz de priorización acciones estratégicas con todos los actores del Sistema Nacional de Salud.					
III. ANALISIS INSTITUCIONAL					
Ítems	1	2	3	4	5
11. El planeamiento estratégico institucional define los objetivos y acciones estratégicas institucionales articuladas con los objetivos sectoriales. (PESEM)					

12. Revisan la priorización de las acciones estratégicas institucionales para realizar los reajustes acordes a las nuevas prioridades.					
13. Toman en cuenta las recomendaciones y medidas correctivas emitidas en los informes de seguimiento para la reformulación de Plan.					
14. El proceso de planeamiento promueve el cierre de brechas de recursos financieros, humanos, tecnológicos, infraestructura, equipamiento y otros.					
IV.- DE DISEÑO	1	2	3	4	5
Ítems					
15. Realizan la evaluación del diseño del planeamiento estratégico en el MINSA.					
16. El CEPLAN promueve guías y directivas para la implementación del proceso.					
17. Diagnóstica la asistencia técnica focalizada para fortalecer la mejora continua del proceso de planeamiento.					
18. Se promueve la alineación de los objetivos estratégicos del PESEM con los planes institucionales.					
V. DE LA IMPLEMENTACION PROPIAMENTE DICHA DEL PROCESO	1	2	3	4	5
Ítems					
19. Se articulan los diversos planes con el proceso de planeamiento.					
20. Se sistematizan los avances del proceso de planeamiento estratégico para la mejora continua del proceso.					
21. Propicia el fortalecimiento de las capacidades del planificador para la implementación del proceso de planeamiento.					
VI. DE RESULTADOS	1	2	3	4	5
Ítems					
22. Se realiza la retroalimentación continua al proceso de planeamiento estratégico para la optimización de recursos y la inclusión de buenas prácticas.					
23. Se analiza información relacionada con el cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas planteadas.					
24. Analizan el logro de los objetivos del plan tras su implementación, comparando lo planificado con lo alcanzado.					
25. Se difunden los resultados del proceso de planeamiento estratégico para la toma de decisiones.					

Gracias por su colaboración.

Anexo 3: Firma de Expertos

		acciones estratégicas planteadas.							
	24	Considera que se alcanzan las expectativas del planificador del MINSA con la ejecución del proceso.	X		X		X		
	Difusión de resultados	25	Se difunden los resultados del proceso de planeamiento estratégico.						

Observaciones: (especificar si hay suficiencia) **Si hay Suficiencia**

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X), Aplicable después de corregir (), No aplicable ()

Apellidos y Nombres del juez validador: Dr. Luis Enrique Alva Palacios Gómez DNI: 27148724

Especialidad del validador: DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Fecha, Lima 15 de agosto del 2020

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.

³ 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 siguientes para medir la dimensión.



Dr. LUIS E. ALVA PALACIOS GÓMEZ

		para la optimización de recursos						
	23	Se analiza información relacionada con el cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas planteadas.	x		x		x	
	24	Considera que se alcanzan las expectativas del planificador del MINSA con la ejecución del proceso.	x		x		x	
Difusión de resultados	25	Se difunden los resultados del proceso de planeamiento estratégico.	x		x		x	

Observaciones: (especificar si hay suficiencia)**Si hay suficiencia**

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (**X**), Aplicable después de corregir (), No aplicable ()

Apellidos y Nombres del juez validador: Dr. **GUIZADO OSCCO FELIPE**DNI31169557

Especialidad del validador:**Docente metodólogo**

METODOLOGO.....

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.

³ 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 siguientes para medir la dimensión.

Fecha, **08 de agosto 2020**



.....
Doctor Felipe Guizado Oscco
DNI 31169557

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Titulo de la Tesis: Evaluación de la implementación del Proceso de Planeamiento Estratégico en el Ministerio de Salud, 2016-2020

CATEGORÍA: PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO								
N°	Sub Categoría/Ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Supervisión
		Si	No	Si	No	Si	No	
Sub Categoría: ANÁLISIS PROSPECTIVO								
1	¿Cómo considera usted, Fortalecer la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el Ministerio de Salud?	✓		/		/		
Sub Categoría: ANÁLISIS ESTRATÉGICO								
2	¿Cuál es su apreciación general sobre los guías, notas y directivos que emite el ente rector (CEPLAN), para la implementación del proceso de planeamiento estratégico institucional?	/		/		/		
Sub Categoría: ANÁLISIS INSTITUCIONAL								
3	¿Cómo percibe el rol de liderazgo que tiene la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del MISA en la implementación del proceso de planeamiento estratégico en salud?	/		/		/		
CATEGORÍA: EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO								
Sub Categoría: DISEÑO								
4	¿Identifica mejoras en el proceso de planeamiento estratégico, en que aspectos y en cuáles es necesario fortalecer a través de capacidades a los colaboradores o planificadores? ¿Cabe otros aspectos?	/		/		/		
Sub Categoría: IMPLEMENTACIÓN PROPRIAMENTE DICHA								
5	¿De acuerdo a las evidencias sobre los avances en la implementación del proceso de planeamiento estratégico, usted considera que la sistematización de los informes, ayudan en la mejora de las intervenciones de las políticas nacionales de salud?	/		/		/		
Sub Categoría: RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO								
6	¿Considera usted que, el análisis de la información relacionada al cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas planteadas contribuye a la toma de decisiones de la Alta Dirección? ¿Se retroalimenta el proceso continuamente?	/		/		/		

Observaciones: (especificar si hay suficiencia) Si hay suficiencia.....

Opción de aplicabilidad: Aplicable (X), Aplicable después de corregir (), No aplicable ()

Apellidos y Nombres del juez validador: Dr. GUIZADO OSCO FELIPE... ONI 31189557

Especialidad del validador: Docente metodólogo

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y íntegro.

Nota: Suficiencia, se dice suficiente cuando los ítems planteados, son suficientes para medir la dimensión.

Fecha, 08 de agosto 2020



Dr. Felipe Guizado Osco
ONI 31189557

Anexo 4: Base de datos de la investigación

PREGUNTAS	ENTREVISTADO VS	ENTREVISTADO OD	ENTREVISTADO JS	ENTREVISTADO WC	ENTREVISTA CK
<p>ANÁLISIS PROSPECTIVO ¿Cómo considera usted, fortalecer la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el Ministerio de Salud?</p>	<p>En primer lugar, el proceso de planeamiento estratégico debe estar enmarcado en las políticas de salud que han sido diseñadas para cerrar brechas sanitarias en el Perú. Tenemos que cada una de las políticas emitidas y contenidas en el documento de Visión del Perú al año 2050, se tienen algunas de ellas, las que se deben de traducir en metas y cada meta quienes serán los responsables de su cumplimiento y que estas a su vez estén en los planes para que cada año fiscal se pueda mostrar cómo se va avanzando en ello, lo que no sucede porque el PESEM ha sido elaborado en el año 2016 aprobado y sin embargo contiene las políticas de salud contenidas en el Acuerdo Nacional, se quedaron como enunciados en este documento y aun no se ha realizado la evaluación respectiva y los ajustes a para que sean concordantes con las Políticas Públicas que emitió el actual gobierno.</p> <p>Uno de los temas es fortalecer la implementación de un proceso, para lo cual se requiere de capacidades fuertes en conocimientos, manejo de herramientas, aptitudes y actitudes necesarias, para conducir un grupo de personas hacia el logro de un fin u objetivo, por lo que el proceso de planeamiento en salud es un sistema robusto que soporte el sistema de presupuesto y de inversiones en la lógica de las entidades que buscan resultados</p>	<p>Se deben revisar que los Planes se encuentran alineados a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de Estado • Políticas Nacionales (Multisectoriales y Sectoriales) • Políticas de Gobierno <p>Cada objetivo de política que involucra la participación del sector salud debe generar al menos un objetivo estratégico, que este alineado al análisis prospectivo es decir en base a la visión sectorial, con impacto en el ámbito de la salud. Asimismo, debe definir las acciones estratégicas añadido de las líneas de acción que conversen con Indicadores para realizar el seguimiento y la evaluación de su implementación. El proceso de planeamiento es integral en donde se enfatice todos los análisis desarrollados y buscan la fusión de los mismos que es fundamental para su implementación en todo nivel.</p> <p>Se debe fortalecer el análisis estratégico en donde los objetivos del PESEM deben desarrollarse como un modelo de intervención que permita identificar la participación de cada ente involucrado del sector, a partir del cual se articule el planeamiento institucional, en cada una de las dependencias que</p>	<p>La planificación es un acto político, una teoría y una disciplina para la creación de sentido de pertenencia actual y de futuro en la cual se debe de plasmar las principales metas a ser alcanzadas a través de los objetivos y acciones estratégicas. La implementación de este proceso en el MINSA se ha dado de forma muy débil, desde el análisis prospectivo, el estratégico, institucional, así como en el seguimiento y la evaluación del proceso, en donde los que conducen el mismo no tienen experiencia en el tema, tratan de llevar a cabo el sistema de planeamiento sanitario, empezando con la construcción de la visión del sector, expresados en aspiraciones planteadas para alcanzar metas en el largo plazo. Para ello se debe de trabajar con todos los actores del proceso es decir con las dependencias y hospitales que conforman el MINSA, cada vez mayor participación de los individuos en los quehaceres. Un amplio consenso</p>	<p>A través de programa de reuniones para discutir los informes de progreso, presenta la lista de metas u objetivos y deja que el equipo de planificación estratégica sepa lo que se ha logrado, sin importar si la aplicación está a tiempo, antes de lo previsto, o retrasada, evalúa el programa actual con requerimiento para discutir cualquier cambio que se necesite hacer. Establece un sistema de recompensas que reconozca el éxito a través del proceso de implementación.</p> <p>Por otro lado, se debe involucrar a la alta dirección, por la fuerza que esta da en todo el proceso desarrollado, manteniendo informado a los ejecutivos de la organización de lo que está sucediendo y presenta informes sobre la marcha de la ejecución del plan. Dejar que la gestión de una organización sepa sobre el progreso de la aplicación hace que sean una parte del proceso, y en caso de surgir problemas, la gestión estará en mejores condiciones</p>	<p>Los planes y la gestión institucional deben incorporar la gestión por procesos y descentralizar las funciones que competen a otros roles distintos a la rectoría (administración de servicios, operación de servicios), de manera que se pueda ejercer la rectoría sin incompatibilidad de funciones</p> <p>El planeamiento debe ser resultados de talleres de análisis participativo y no de escritorio, es una cultura que debe ser desterrada ya que todo proceso participativo es mejor sustentado y sostenible en el tiempo, es decir que todo lo que se debe de desarrollar y ejecutar debe estar concordado con todos los participantes del proceso de planeamiento.</p>

	<p>dirigidos a la sociedad, a los ciudadanos.</p> <p>Los planes pueden diseñarse para cumplir metas de corto, mediano o largo plazo, según los objetivos de la entidad, sin embargo, para su elaboración, es clave la capacidad de gestión y proyección del gerente o líder, así como el impulso de la confianza entre los colaboradores. Por ejemplo, existen aún hospitales que forman parte del MINSA, que hacen los planes estratégicos de manera unidimensional y se desarrollan inclusive como copia fiel y pega de los anteriores ni siquiera se toman la molestia de corregir las estadísticas ni de actualizar la información de los años anteriores, solo lo elabora una persona.</p> <p>La elaboración del plan estratégico es una decisión política que debe estar acompañada del técnico, que les da un soporte acorde a las normas.</p>	<p>conforman el Ministerio de Salud.</p> <p>Los objetivos y acciones estratégicas institucionales deben derivar del análisis causal desarrollado en el Plan Estratégico Sectorial Multianual deben tener correspondencia con las acciones correspondientes de salud del quehacer del Ministerio de Salud.</p>	<p>organizaciones no gubernamentales, así como debe participar el sector privado, representantes de la sociedad civil, que ayude a usar los mecanismos adecuados para ejecutar el planeamiento en los tres niveles de gobierno. Es necesario que las autoridades consideren capacidades adecuadas entre los que dirigen el proceso a fin de que se realice y ejecute el planeamiento a través de compartir conocimientos, experiencias y vivencias que ayuden a mejorar el proceso ya es que es débil y repetitivo, primando la opinión de los planificadores de la Oficina General y no toman en cuenta las intervenciones de los otros actores.</p>	<p>para abordar los problemas o cambios potenciales.</p>	
<p>ANÁLISIS ESTRATÉGICO ¿Cuál es su apreciación general sobre las guías, pautas y directivas que emite el ente rector (CEPLAN), para la implementación del proceso de planeamiento estratégico institucional?</p>	<p>Como te decía Fior, es necesario que estas sean más flexibles y alocadas a la realidad e los establecimientos de salud, por cuanto el proceso de planeamiento institucional y operativo viene de debajo de los niveles más operativos, e n donde estas normas, pautas y guías muchas veces son desconocidas e incluso no fáciles de aplicar lo que ocasiona que se realicen los trabajos en su gran mayoría solo con la opinión y la percepción de</p>	<p>Me parecen bastante metodológicas y con respaldo en herramientas teóricas, que muchas veces no se aplican a la realidad de cada sector, principalmente se quiere realizar una evaluación de la implementación del proceso como tal para medir el grado de avance que se tiene y mejorar o buscar nuevas herramientas que ayuden en el desarrollo.</p>	<p>Me parece buenas para el proceso de planeamiento en el análisis prospectivo y estratégico por cuanto el institucional es más para el mismo MINSA, sin embargo, son muy generales para ser aplicadas en su totalidad en todo del sector público sin embargo para el sector salud no se aplican en su totalidad</p>	<p>El uso de las herramientas, instrumentos y procedimientos han permitido obtener capacidades desarrolladas de los que intervienen en esta implementación de este proceso. Mi experiencia en este momento que se trabajó la prospectiva fase estratégica, puedo manifestar que fue muy</p>	<p>Como sabes tengo bastante experiencia en planeamiento y presupuesto, sin embargo de acuerdo a la experiencia en los diferentes sectores, en el MINSA se aprende como si fuera una universidad se ven casuística, experiencias, es rico el conocimiento que se tiene sobre todo de campo se aplican las guías, sin embargo debo reconocer que los niveles operativos, es decir los establecimientos de salud no</p>

	los que están realizando dicho trabajo.	El Ministerio debería procurar sacar sus propias guías que se ajusten a la realidad del sector, que deba ser flexibles y acorde a lo que se quiere para el desarrollo del planeamiento estratégico sanitario, por cuanto posee sus propias características.	por lo que se trata de modelar algunos de ellos en concordancia a la realidad del momento. En un principio se debe de iniciar el proceso con las guías para la prospección, aunque para ello se hace uso de herramientas propias del MINSA como es el análisis de situación de salud que se realiza en la Oficina de Epidemiología, para conocer los números de los indicadores de salud, así como la priorización del mapeo de las principales intervenciones de salud que se derivan de la problemática que se ha identificado. En este proceso de construir los escenarios se recurrió a acopio de información de los documentos fuentes del MINSA y de otros como OPS, OMS y fuentes estadísticas del INEI, para construir estas variables, así como se tuvo que hacer uso de una matriz en la cual se definieron los factores económicos, sociales, ambientales, tecnológicos, físicos y otros para que ayuden en la construcción.	trabajos se realizaron muchas reuniones de trabajo para definir los instrumentos, las variables para construir la visión así como la prospectiva de lo que sería la salud para el año 2030, sin embargo no se tomó en cuenta los riesgos y los imprevistos	se aplican estas normas, porque siempre trabajan de en base a lo están acostumbrados a hacer, y manifiestan para que se esfuerza si siempre nos asignan los recursos que ellos dicen (el presupuesto) y no atienden las necesidades, no vale la pena elaborar un proceso de planeamiento real, siempre hagamos más de lo mismo.
--	---	---	--	--	--

ANÁLISIS INSTITUCIONAL ¿Cómo percibe el rol de liderazgo que tiene la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del MINSA en la implementación del proceso de planeamiento estratégico en salud?	Todo plan estratégico que busca ser útil para la toma de decisiones debe tener clara la secuencia a seguir y los plazos de cumplimiento y revisión, para evitar gastar más recursos de los necesarios, para lo cual se debe contar con líderes que manejen este proceso, por cuanto en una gestión moderna el liderazgo debe estar centrado en una gestión por resultados, en la que se disponga de nuevas competencias profesionales de gestores y planificadores. También la cultura organizacional con visión de futuro, el trabajo en equipo, la constante apertura al aprendizaje y la innovación son pilares que marcan su orientación hacia la consecución de los objetivos y fines del proceso de planeamiento estratégico, considerado uno de los pilares de la modernización de la gestión pública. El rol del gerente consiste en administrar el modelo de la estrategia, definir la configuración de la entidad y coordinar los mecanismos que generen la cadena de valor, siempre adelantándose a visualizar el futuro, comprender las tendencias y anticiparse a los cambios.	Percebo que hay una idea equivocada en su rol. En el RÓF se le da un carácter de Oficina de Planeamiento Sectorial, el mismo que corresponde a los órganos de línea, puesto que ésta es una función rectora que compete a la conducción sectorial. De acuerdo a la normativa vigente sobre organización del Poder Ejecutivo, los órganos de asesoramiento son "Órganos de administración interna", por tanto, no tienen alcance fuera de la institución. Me parece que más que liderazgo, requiere capacidad de conducción del proceso, haciendo reuniones no tanto para orientar o disponer pautas y plazos, sino, con los responsables de las ejecutoras para revisar y concretar compromisos de metas, presentar los resultados de las evaluaciones y revisar medidas a adoptar. Con los coordinadores de planes para dirigir los análisis y solucionar los problemas de la programación, seguimiento y evaluación. Este espacio requiere que sea ampliado con sustento legal, que facilite opiniones e iniciativas propias que conduzcan a fortalecer el proceso.		Un plan estratégico es de poca utilidad para una organización sin un medio para ponerlo en su lugar. De hecho, la implementación es una parte esencial del proceso de planificación estratégica y las organizaciones que desarrollan planes estratégicos deben esperar incluir un procedimiento para aplicar el plan. El proceso de aplicación específica puede variar de una organización a otra, dependiendo en gran medida de los detalles del plan estratégico actual, pero algunos pasos básicos pueden ayudar en el proceso y garantizar que la aplicación tenga éxito y el plan estratégico es eficaz.	Considero que es un ente que conduce el proceso de planeamiento en todo sentido sin embargo el liderazgo que se debe tener para la ejecución del proceso es muy débil, requiere de continuo e conducción del proceso, haciendo reuniones no tanto para orientar o disponer pautas y plazos, sino, con los responsables de las ejecutoras para revisar y concretar compromisos de metas, presentar los resultados de las evaluaciones y revisar medidas a adoptar
DE DISEÑO ¿Identifica mejoras en el	La confianza es una de las habilidades blandas más importantes, y suele aumentar el	Ahora, como órgano de asesoramiento interno del MINSA, debería ejercer	Bueno es una pregunta algo especial, por cuanto las mejoras están más	La tarea de mejorar la calidad, la pertinencia y la eficiencia de la	Las competencias, los recursos, las atribuciones, así como los actores y las

<p>proceso de planeamiento estratégico, en que aspectos y en cuáles es necesario fortalecer a través de capacidades a los colaboradores o planificadores? ¿Qué otros aspectos?</p>	<p>rendimiento en sus labores, se esfuerzan más de la cuenta y aportan ideas más creativas.</p> <p>Es necesario que exista un ambiente ideal, donde todos los colaboradores se apoyen entre sí y estén orientados a lograr los objetivos planteados por la alta Dirección, lo que a veces no ocurre, como por ejemplo, en el caso de los planificadores, tienen un círculo demasiado cerrado que creen que todo lo saben cuando algunos de los planificadores de los hospitales les refuta las posiciones, simplemente en las próximas reuniones no lo invitan, quieren profesionales que le digan sí a todo lo apoyen, e incluso se rodean en la OIGPPM de personas que recién están aprendiendo y eso hace que no se les tenga el respeto como autoridad y rectores en el MINSA se les de la confianza adecuada.</p> <p>Debe existir un equipo multidisciplinario de profesionales seniors que manejen los términos y las herramientas de planeamiento en salud que tengan experiencia para poder conducir el proceso y hacerlo que se fortalezca y darle sostenibilidad en el tiempo.</p> <p>El planeamiento estratégico siempre debe responder quiénes somos como organización, dónde estamos y a dónde queremos ir, por lo que los conductores del proceso deben ser profesionales que comprendan el pasado de las entidades, el presente y futuro.</p>	<p>mayor supervisión sobre los procesos para la elaboración y aprobación de los planes de las ejecutoras del MINSA, buscando la consistencia y coherencia con las metas de las acciones estratégicas. También debe verificar la articulación de los planes de las distintas ejecutoras.</p> <p>Por ser el órgano de planeamiento de un sector, debería fortalecer a los planificadores con mayores herramientas sobre diseño, seguimiento de la implementación y evaluación de políticas e incorporar profesionales con experiencia en planeamiento sectorial y enfoque de procesos.</p> <p>Implementar el SIGA en sus módulos logístico y PPR, en todas las ejecutoras</p>	<p>abocadas a disponer de un aplicativo en el cual se consigna información de cada una de las tareas y actividades que aparentemente se relacionan con los las acciones estratégicas, sin embargo, al realizar un análisis muy minucioso las mismas no convienen y lo más crítico es que no continúan en la obtención de las metas.</p> <p>Se puede enfocar al planeamiento en sus diferentes fases, prospectivo, estratégico e institucional, así como el prospectivo, en el cual se definió la ruta a largo plazo del sector, el estratégico en donde se definió los objetivos, así como la visión sectorial para todo el sector Salud, como la disciplina que se enfoca a disponer de una mirada de largo plazo para visualizar la gestión pública, en concordancia con la visión sectorial que se tiene, para el desarrollo no dicotómica sino integrada.</p> <p>En realidad, es muy difícil visualizar mejoras en el proceso por cuanto se ha vuelto un mecanismo repetitivo, que no sale de la primera vez que se realizó el</p>	<p>planeación y la gestión pública, la evaluación, el seguimiento y la retroalimentación aparecen como una función destacada que está llamada a jugar un papel central para dotar a los sistemas de la Inteligencia requerida, es decir, de su capacidad de aprendizaje y mejoramiento. Se sugiere así fortalecer su papel como medio para identificar aciertos, errores y prácticas significativas que permitan una permanente acumulación de aprendizaje colectivo que dota estos sistemas de las capacidades que el entorno y las características del mundo contemporáneo exigen. De esta forma, tanto desde el punto de vista organizacional, como desde la perspectiva de la cooperación técnica, la investigación y el aprendizaje horizontal que se necesitan en el futuro inmediato, es preciso poner un énfasis especial en esta interacción para así acelerar los procesos necesarios de consolidación, ajuste y mejora</p>	<p>expectativas comprometidos son muy variados y en ocasiones contrapuestos. Por consiguiente, de la gestión de estas diferencias y complementariades depende la posibilidad de garantizar la unidad de esfuerzos y la convergencia de las acciones. Las intervenciones y la acción pública tienen diversos plazos de maduración y de generación de impacto. Los actores poseen diferentes racionalidades y lógicas de legitimación que imponen también diferencias en el plazo y la velocidad de sus acciones.</p> <p>Los colaboradores del proceso deben estar bien capacitados con los instrumentos y manejar bien las directivas y guías que respondan por cuanto en un proceso en implementación con un enfoque basado en la homogeneidad de las intervenciones del estado y muy poco con respecto a lo que es la salud.</p>
--	--	---	--	---	---

			<p>planeamiento, desde el 2016 se continúa igual, lo que ha variado es que todo está en un aplicativo que más que ayude para articularlo con los otros sistemas administrativos necesarios para la gestión pública. Se deben abordar en primer lugar el tema de la formulación de los planes acorde a la nueva realidad que se tiene, por ejemplo, no se cuenta con un Plan para abordar la epidemia del COVID-19, en la que se consigne cada una de las acciones que se desarrollan a fin de que se pueda evaluar si se aplicó la mejor estrategia o se desviaron los esfuerzos.</p>		
<p>DE LA IMPLEMENTACIÓN PROPIAMENTE DICHO ¿De acuerdo a las evidencias sobre los avances en la implementación del proceso de planeamiento estratégico, usted considera que la sistematización de las mismas, ayudan en la mejora de las intervenciones de</p>	<p>Bueno creo que las evidencias que se cuenta están contenidos en los informes de evaluación de la implementación de los planes operativos que se emiten trimestralmente, pero aquí hay un tema que se debe de diferenciar, el relacionado al planeamiento operativo, la evaluación de la implementación está referida a los avances que se han logrado en función a las actividades operativas que sumadas conforman la acción estratégica que está contenida en el plan estratégico institucional, sin embargo está información no se</p>	<p>Sí, aunque no es suficiente. Se requiere el seguimiento de la implementación y para esto la evaluación de la implementación debe realizarse de acuerdo a la guía. He observado que aún no se comprende bien este tipo de evaluación y se sigue mostrando logros, pero no se da cuenta de los problemas para implementar las acciones relacionadas a la generación de productos y servicios que contribuyen a cerrar las brechas para generar los resultados y el</p>	<p>Es importante sistematizar los avances logrados en toda su dimensión, evaluar cuáles fueron los puntos débiles y poder aplicar medidas para revertir tal situación, y retroalimentar el proceso para fortalecerlo y realizar las modificaciones en lo que corresponda y así disponer de una herramienta importante para la toma de decisiones. Por ejemplo,</p>	<p>Con respecto a la mejora de las intervenciones de las políticas nacionales de salud estas se construyen con base a la experiencia directa con la población como reflejo de la experiencia de las políticas de otros países como por ejemplo los que están considerados en los Objetivos de Desarrollo sostenido, y en este contexto es realmente complicado obtener una política de salud con principios</p>	<p>La realidad actual hace difícil saber lo que pasará en un futuro, por lo que la planificación tiene la difícil tarea de proponer líneas estratégicas para delinear el futuro en base a ciertos parámetros que se deben de rescatar en el análisis prospectivo, de modo de predecir el comportamiento del MINSA y de sus dependencias, más aun con este panorama incierto como es el COVID todos los planes, políticas y estrategias consideradas en el Planeamiento sanitario deben</p>

<p>las políticas nacionales de salud?</p>	<p>toma en cuenta para la evaluación de la implementación del planeamiento estratégico, los informes de evaluación de la implementación de los planes operativos por cuanto existen infinidad de actividades que es imposible que se articulen o se homogenicen las mismas para poder tener una visión integral.</p> <p>Con respecto a la sistematización de la implementación está contenido en un software de evaluación que CEPLAN ha puesto a disposición de todas las entidades del estado, lo que hace es registrar cada actividad, tarea y los avances mensuales de las metas físicas programadas y ejecutadas, así como el porcentaje de avances de las mismas y por otro lado hay un módulo de ejecución presupuestal que lo único que realiza es desagregar en el presupuesto y la ejecución del mismo en base a proporción sin ánimos de tener una ejecución real por cada una de las tareas que contienen y sin tomar en cuenta la clasificación de las actividades operativas con las del presupuesto son temas diferentes pero los hacen calzar a la fuerza.</p> <p>Entiendo Flor, que las políticas son principios que guían acciones para dar respuesta social organizada en los diferentes niveles de atención de la salud. El objetivo principal es que dichas acciones se transformen en servicios y en programas de salud, por lo que es necesario realizar un análisis y articulación de las acciones y</p>	<p>posterior impacto que busca el objetivo de la política. Los problemas de salud son necesidades sentidas y reales; las primeras son las que la sociedad demanda y las reales las que en concreto necesitan de acuerdo a los indicadores de morbilidad, mortalidad y discapacidad</p>	<p>CEPAL, diseño una herramienta que permitió conocer el estado de avance de los países de la región a lo largo del ciclo completo de esta gestión: planificación, presupuesto, gestión financiera pública, gestión de programas y proyectos, seguimiento y evaluación, lo que permitió medir cuánto habían avanzado los países en la situación actual de la gestión pública de la región y permiten identificar los principales logros, desafíos y tareas pendientes. En el planeamiento estratégico no se analizan las fuerzas o los actores sociales, sólo se asumen a través de una separación entre el actor que planificaba y el que implementa. Para la evaluación del proceso en sí debe de contar con ciertas variables exógenas y endógenas que son motivo de estudio, por lo que es importante que se realice a efectos de poder han cambios de gestión de ministros se cambian estos documentos de gestión de mediano plazo.</p>	<p>Ideales que lleguen a concretarse. Al revisartas parecen textos utópicos sin aplicación en el contexto de la salud que deben responder al conjunto de acciones estratégicas y que se usó para definir los objetivos estratégicos.</p>	<p>de modificarse y adecuarse a la realidad y al momento en que se vive. El proceso de planeamiento es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectiva, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones educativas, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.</p>
---	--	--	--	--	---

	<p>actividades del planeamiento estratégico y como estas se pueden articular a las estrategias de las políticas nacionales de salud, porque tengo entendido que cada estrategia y líneas de acción de las políticas son instrumentalizadas en el proceso de planeamiento estratégico en el Ministerio de Salud.</p>				
<p>DE RESULTADOS ¿Considera usted que, el análisis de la información relacionada al cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas planteadas contribuye a la toma de decisiones de la Alta Dirección? ¿Se retroalimenta el proceso continuamente?</p>	<p>El primer paso en el proceso de implementación es dar un paso atrás y asegurarse de que sepa lo que es el plan estratégico. Revisalo cuidadosamente y pon de relieve cualquier elemento del plan que podría ser especialmente difícil. Reconoce cualquier parte del plan que podría ser poco realista o excesivo en los costos, ya sea de tiempo o dinero. Resáltalos y asegúrate de tenerlos en cuenta al comenzar a implementar el plan estratégico. Mantén ideas de respaldo en mente en caso de que el plan original falle.</p> <p>Si en algunos casos se retroalimenta siempre revisando la visión para lo cual se deben de establecer una serie de objetivos a alcanzar, paso a paso, o un resumen de los temas a integrar con esta retroalimentación que necesitan ser completados. Asegúrate de que todos sepan lo que el resultado final debe ser y por qué es importante, para establecer una imagen clara de lo que el plan estratégico pretende llevar a cabo.</p>	<p>No estoy seguro, pero hay que tener en cuenta que estos resultados no son para la toma de decisiones sobre problemas del día a día, que frecuentemente se encuentran circunscritos a la gestión de urgentes (no previstos). El cumplimiento de las metas del POI o su desviación, están relacionadas a lo que hay que hacer hoy para lograr las metas y objetivos previstos en el mediano y largo plazo, por tanto, implementar un comité ejecutivo en cada UE que revise el avance de sus metas mensualmente, le permitirá identificar los avances y desviaciones de la trayectoria trazada en el planeamiento estratégico, asimismo, se podrá tomar las decisiones colegiadas de los ejecutivos para retomar el camino hacia los resultados previstos y asegurar el cumplimiento del Plan. Estas reuniones de los comités ejecutivos pueden ser complementadas con una reunión ejecutiva al nivel del pliego, luego de cada evaluación trimestral.</p>	<p>Si en algunos casos ayuda en las sustentaciones de los mayores recursos financieros en otras ayudas para que el órgano de control interno se le responda que se cuenta con los instrumentos de gestión y en otros casos para decir que se cuenta con un planeamiento en ejecución, a aparentemente se toma en cuenta para cumplir con las normas, sin embargo, falta espacio dentro de la gestión para empoderar el proceso. Muy pocas veces se realizan mejoras del recorrido que ya se hizo cuando en realidad estos hechos fortalecen la gestión planificadora para la toma de decisiones con evidencias. Los resultados del cumplimiento de las metas y actividades que están comprendidas en las acciones estratégicas</p>	<p>Indiscutiblemente, la planificación estratégica representa una herramienta de gran utilidad para la permanencia y desarrollo de toda organización ante la complejidad del contexto, sin embargo, el aprendizaje que se obtiene a través de su implementación y la capacidad del gestor, de motivar a sus colaboradores, representan también aspectos fundamentales para una exitosa implementación de cualquier plan. Ahora bien, el objetivo de esta investigación pretende indagar sobre los procesos de planificación para el desarrollo profesional docente. Por lo tanto, la terminología que resta por definir corresponde al segundo constructo de la propuesta: el desarrollo profesional docente.</p>	<p>La información es una poderosa herramienta para el diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectiva, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones educativas, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. Podemos retroalimentar el proceso que es moderno usando la tecnología de punta mucho más adecuada que una planificación tradicional que pretende ser normativa, la planificación estratégica busca que todos los miembros de la organización participen activamente en su diseño, con el objetivo de lograr un mayor nivel de compromiso en el momento de ejecución. Además, ante esta práctica es posible hacer operativas estrategias pertinentes y eficaces, fácilmente comprendidas por los responsables de ejecutarlas.</p>

Anexo 5: Resolución de la Investigación

AL N° 3304-2020-UCV-L-EPG



RESOLUCIÓN JEFATURAL N° 3304 - 2020- UCV- L - EPG

Lima, 30 de octubre de 2020

VISTO:

El proyecto de investigación doctoral denominado: *Evaluación de la Implementación del Proceso de Planeamiento Estratégico en el Ministerio de Salud 2020*, presentado por el (la) *Mgtr. García Grados Flor Isabel* con código de matrícula N° 6000157637, estudiante del Programa de **DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD** – Promoción 2018-01 y,

CONSIDERANDO:

Que, el Reglamento de Estudios de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, señala que el estudiante deberá presentar un proyecto de investigación para su aprobación y posteriormente la sustentación con la finalidad de su graduación;

Que, el proyecto mencionado cuenta con opinión favorable del asesor (a) el Dr. (a). *Felipe Guizado Orcco*

Que, el proyecto mencionado cuenta con opinión favorable de la Comisión de Tesis de Grado de Doctor conformada por: *Dr. Noel Alcas Zapata, Dr. Alejandro Menacho Rivera y la Dra. Yolanda Soría Perez;*

Que, es política de la Universidad velar por el adecuado manejo administrativo de los documentos para cumplir las políticas internas de gestión;

Que, la Jefatura de la Oficina de Investigación, en uso de sus facultades y atribuciones;

RESUELVE:

Art. 1°.- APROBAR, el Proyecto de Investigación Doctoral denominado: *Evaluación de la Implementación del Proceso de Planeamiento Estratégico en el Ministerio de Salud 2020*, presentado por el (la) *Mgtr. García Grados Flor Isabel* con código de matrícula N° 6000157637.

Art. 2°.- PRECISAR, que el (la) autor (a) del proyecto doctoral tiene un plazo de veinticuatro meses desde la fecha de entrada la presente resolución para la ejecución y presentación del informe de tesis.

Dr. Carlos Ventura Ortegón
Jefe
Escuela de Posgrado – Campus Lima Norte

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



Anexo 6: Carta de Presentación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

Lima, 7 de octubre de 2020
Carta P. 629-2020-EPG-UCV-LIN-F05L01/HNT

Dr.
Luis Suárez Ognio
Vice Ministro de Salud Pública
Ministerio de Salud



De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a GARCIA GRADOS, FLOR ISABEL, identificada con DNI N° 25829604 y con código de matrícula N° 6000157637, estudiante del programa de DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de DOCTORA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

Evaluación de la Implementación del Proceso de Planeamiento Estratégico en el Ministerio de Salud 2016-2020

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante Investigador GARCIA GRADOS, FLOR ISABEL asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Jefe
ESCUELA DE POSGRADO
UCV FILIAL LIMA
CAMPUS LIMA NORTE

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.





FEAU

Ministerio
de SaludDESPACHO VICEMINISTERIAL
DE SALUD PÚBLICA"DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA
MUJERES Y HOMBRES"
"Año de la universalización de la salud"**OFICIO N° 1036-2020-DVM-SP/MINSA**

Lima, 20 OCT. 2020

Doctor
CARLOS VENTURO ORBEGOSO
Jefe
Escuela de Posgrado UCV Filial Lima
Campus Lima Norte
Presente.-

ASUNTO : Permiso para desarrollar el trabajo de Investigación

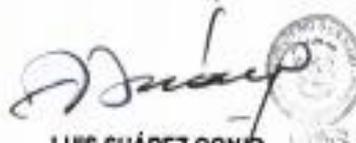
REFERENCIA : Carta P. 629-2020-EPG-UCV-LN-F06L01/J-INT
(expediente 20-092810-001)

Es grato dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y en relación al documento de la referencia, mediante el cual solicita se otorge el permiso a la Sra. Flor Isabel García Grados, estudiante del Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la casa de estudios la cual dirige, a fin de desarrollar su trabajo de investigación titulado: "Evaluación de la Implementación del Proceso de Planeamiento Estratégico en el Ministerio de Salud 2020".

Al respecto, se autoriza el precitado permiso para que la mencionada estudiante realice la aplicación del instrumento de recolección de datos dirigido a los trabajadores seleccionados con respecto al tema indicado; así mismo es preciso indicar que deberá ser previo consentimiento, y que la información obtenida es única y exclusiva para fines estrictamente de estudios.

Sin otro particular, me suscribo a Usted y le expreso muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



LUIS SUÁREZ OGNIO
Viceministro de Salud Pública

