



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**Propuesta de mejora del Plan Operativo Institucional en el Instituto  
Nacional Materno Perinatal, Lima 2020**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

**AUTORA:**

Br. López Cusco, Diana Elizabeth (ORCID: 0000-0003-3235-1465)

**ASESOR:**

Dr. Martínez López, Edwin Alberto (ORCID: 0000-0002-1769-1181)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2021

### **Dedicatoria**

A mis queridos padres Walter López y Amelia Cusco por brindarme su apoyo incondicional en todo el proceso de mi formación personal y profesional.

### **Agradecimiento**

A mi asesor Dr. Martínez López Edwin Alberto,  
por su vocación de trabajo y asesoramiento  
permanente para el desarrollo de la tesis.

## Índice de contenidos

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Índice de Contenidos	iii
Índice de figuras	iv
Índice de tablas	iv
Resumen	v
Abstract	vi
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>4</b>
<b>III. METODOLOGÍA</b>	<b>11</b>
3.1. Tipo y diseño de investigación	12
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización	14
3.3. Escenario de estudio	15
3.4. Participantes	15
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.6. Procedimiento	17
3.7. Rigor Científico	18
3.8. Método de análisis de información	19
3.9. Aspectos éticos	20
<b>IV. RESULTADOS</b>	<b>21</b>
<b>V. DISCUSIÓN</b>	<b>29</b>
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	<b>34</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	<b>35</b>
<b>VIII. PROPUESTA</b>	<b>36</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>37</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>44</b>
Anexo 1: Matriz de categorización	44
Anexo 2: Guía para la entrevista semiestructurada	45

Anexo 3: Matriz de desgravación de la entrevista	46
Anexo 4: Matriz de codificación de la entrevista	49
Anexo 5: Matriz de entrevistados y conclusiones	54
Anexo 6: Guía de Observación	58
Anexo 7: Ficha de Análisis documental	60
Anexo 8: Propuesta	61
Anexo 9: Flujograma de procesos: Elaboración, Modificación, Seguimiento y Evaluación del POI	73
Anexo 10: Descripción de los procedimientos de elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del POI	74
Anexo 11: Formulación de Metas e indicadores de desempeño usando la metodología SMART	76
Anexo 12: Chequeo de fuentes de información para la propuesta de mejora del POI	78
Anexo 13: Seguimiento de ejecución de metas físicas y financieras del Instituto Nacional Materno Perinatal- 2019	79
Anexo 14: Otras evidencias	83

### Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Triangulación de los antecedentes, marco teórico y los resultados	23
<b>Figura 2.</b> Triangulación de las entrevistas semiestructuradas.	25
<b>Figura 3.</b> Triangulación de las técnicas utilizadas	27

### Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Categorías, subcategorías y matriz de categorización	14
--	----

## Resumen

El presente trabajo de investigación titulado Propuesta de mejora del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal, Lima 2020, tuvo como objetivo plantear una propuesta de mejora en sus cuatro fases: Elaboración, Modificación, Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) proponiendo acciones orientadas a optimizar los procesos mejorando la calidad del POI a nivel Institucional. La investigación se trabajó mediante el enfoque cualitativo, diseño no experimental, transversal, descriptivo y de diseño investigación-acción. Se empleó como técnicas de recolección de datos, la entrevista semiestructurada realizada a expertos, la observación a la unidad de estudio la cual fue la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico del Instituto Nacional Materno Perinatal y el análisis documental. Como instrumentos se recurrió a guía de entrevista, guía de observación y ficha de análisis documental. Además, se utilizó el método inductivo para el análisis de la información.

Se concluyó que en el Instituto Nacional Materno Perinatal no existe una directiva interna que muestre los lineamientos, plazos y actividades a realizar en la implementación del POI, se evidencia la poca participación del Comité de Planificación, Directivos y responsables de los programas presupuestales, por lo que se planteó una propuesta de mejora en la elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional.

**Palabras clave:** Plan Operativo Institucional, Elaboración, Modificación, Seguimiento, Evaluación.

## **Abstract**

This investigation entitled Proposal to improve the Institutional Operational Planning at the National Maternal-Perinatal Institute, Lima 2020, presents an improvement regarding four phases: Preparation, Modification, Monitoring and Evaluation of the Institutional Operational Planning (Spanish acronym: POI) providing actions aimed at optimizing processes by increasing the quality of the POI at the Institutional level. This investigation was developed using a qualitative approach, non-experimental, transversal, descriptive and action-research design. Data collection techniques were used such as semi-structured interviews with experts, observation of the study unit, which was the Executive Office of Strategic Planning of the National Maternal-Perinatal Institute, and documentary analysis. The instruments used were an interview guide, an observation guide and a document analysis file. In addition, the inductive method was used for the information analysis.

It was concluded that in the National Maternal-Perinatal Institute there is no internal regulation that shows the guidelines, deadlines and activities to be carried out in the implementation of the POI, the little participation of the Planning Committee, Directors and those responsible for budget programs is evident, therefore a proposal for improvement in the preparation, modification, monitoring and evaluation of the Institutional Operational Planning was presented.

**Keywords:** Institutional Operational Planning, Preparation, Modification, Monitoring, Evaluation.

## I. INTRODUCCIÓN

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan) tiene la responsabilidad de ejercer la rectoría del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (Sinaplan), mediante la articulación del proceso de planeamiento estratégico con el proceso presupuestario, viendo la necesidad de conocer si efectivamente los Planes Operativos Institucionales (POI) se modifican, monitorean y evalúan de acuerdo a la realidad de cada entidad y si éstas contribuyen a la mejora en la toma de decisiones. Los Planes Operativos son herramientas a corto plazo que toda entidad que se encuentra en el nivel de Unidad Ejecutora debe elaborar programando sus Actividades Operativas e Inversiones que contribuyan al logro de los objetivos del pliego o sector al que pertenecen.

Si bien es cierto, que Ceplan formuló la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico y sus guías metodológicas que orientan y regulan el proceso de dichos planes, aún persisten deficiencias en la planificación de actividades y asignación de recursos, así como en la capacidad de seguimiento y evaluación de la ejecución eficiente de las mismas, determinando si efectivamente existe calidad de gasto, es por ello, que mejorar ciertos procesos claves en la distribución del presupuesto y demás recursos públicos en la entidad, influyen en la eficacia operativa, en el cumplimiento de las actividades planificadas para alcanzar los objetivos estratégicos y en el enfoque institucional deseado.

A nivel Internacional, se pudo evidenciar que a diferencia de Perú, Brasil cuenta con un Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión (MPOG), y se ha identificado que al Plan Operativo Institucional se le conoce como Plan Plurianual siendo una herramienta a mediano plazo con un horizonte de cuatro años que cuenta con cuatro fases: implementación, seguimiento, evaluación y revisión. Según el BID Invest (2019) presenta mejoras en buenas prácticas en planificación, monitoreo y manejo de riesgos, destaca la importancia de las mejoras en los instrumentos estratégicos de planificación y efectividad del desarrollo en Brasil. Sin embargo, como todo sistema, presenta algunas deficiencias, ya que todavía no se logra una clara diferencia entre indicadores de producto y de impacto, y tampoco se identifican metas anuales, lo cual dificulta el seguimiento anual del Plan.

En el caso de Costa Rica, cuenta con un Sistema Nacional de Planificación, regido por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. En sus



Planes Anuales Operativos (PAO) incluyen la Matriz de Desempeño Institucional (MDI) que describe las acciones estratégicas que se deben evaluar y sus indicadores de proceso, eficacia, producto, efecto o impacto, también se anexa una Matriz de Programación con información sobre el financiamiento de las actividades, los encargados y los planes de contingencia.

En los informes de seguimiento de los planes operativos incluyen una Matriz de Seguimiento Institucional que demuestra el avance de ejecución del presupuesto de las actividades y metas programadas presentándose de manera semestral. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2015) a pesar de ello, no se avanzó en la articulación entre el plan y el presupuesto, ya que los programas de planificación son diferentes de los presupuestarios. En general, en todos los países analizados por el Banco Interamericano de Desarrollo se ha avanzado en el logro de una mayor articulación entre los Planes Operativos y presupuesto, sin embargo, ésta se ha producido más en el momento de la formulación que en el de la ejecución, pues se enfocan más a informar sobre el logro de metas pero no informan sobre el costo de las mismas ni sobre la calidad de los servicios.

A nivel nacional, si bien ya existe una Guía del Planeamiento Institucional, no existe una metodología única y clara para el desarrollo de los Planes Operativos Anuales (POA), ya que en la práctica la gestión del presupuesto para resultados, es decir, presupuesto asignado a través de programas presupuestales, presenta dificultades para que sea considerado un instrumento de apoyo a la toma de decisiones. El POI es la base para la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto, de ahí la importancia que su elaboración, modificación, seguimiento y evaluación se realice de manera eficiente cada año.

A nivel local, cada pliego del Sector Público, en este caso corresponde el Pliego 011: Minsa, elaborar un Plan Estratégico Institucional (PEI) y a nivel de cada Unidad Ejecutora se elabora un Plan Operativo Institucional (POI), como es el caso del Instituto Nacional Materno Perinatal, cuyas actividades operativas deben estar alienadas a los objetivos estratégicos del PEI en un periodo mínimo de tres (3) años. Se evidenció que la falta de integración de la información y la no automatización de los procesos de planificación genera errores en la manipulación de los datos, pérdida de tiempo en su elaboración y en la toma de decisiones, haciendo deficiente el aporte en la disminución de brechas y en la capacidad de

gestión, repercutiendo en la calidad de servicio que el INMP brinda a la población. Al término del año 2019, el INMP administró un presupuesto equivalente a 149 millones de soles, de los cuales logró ejecutar el 98.6% mientras que la ejecución promedio de las metas físicas programadas fueron del 97.8%, pero dichos porcentajes de ejecución no garantizan que se hayan cubierto las brechas en calidad de atención, infraestructura y equipamiento.

En ese sentido, se formuló el siguiente problema general de investigación: ¿Cómo plantear una propuesta de mejora del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal, Lima 2020?, asimismo, los problemas específicos se describieron de la siguiente manera: ¿Cómo se elabora el Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal Lima 2020?, ¿Cómo se realiza la modificación del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal Lima 2020?, ¿Cómo se realiza el seguimiento del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal Lima 2020? y ¿Cómo se evalúa el Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal Lima 2020?.

De igual manera, se planteó el siguiente objetivo general: Plantear una propuesta de mejora del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal, Lima 2020. Y como objetivos específicos: Determinar cómo se elabora Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal Lima 2020; Determinar cómo se realiza la modificación del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal Lima 2020; Determinar cómo se realiza el seguimiento del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal Lima 2020 y finalmente Determinar cómo se evalúa el Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal Lima 2020.

La presente investigación se justificó en el valor teórico que éste generó, ya que la información que se obtuvo pudo servir para apoyar la teoría del Plan Operativo Institucional en las entidades públicas del Estado Peruano, ofreciendo la posibilidad de sugerir recomendaciones para futuros estudios. Asimismo, fue conveniente realizar la investigación, ya que brindó utilidad metodológica, pues ayudó a mejorar ciertos procesos dentro de las fases de elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional, sugiriendo un mejor estudio de dicha herramienta de gestión.

## II. MARCO TEÓRICO

Para los antecedentes internacionales, se consultó en el artículo científico de Rico F., Sánchez C., y Ramos B., de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona, en la que se propuso una metodología orientada a aplicar el planeamiento estratégico y evaluar diversos ejemplos aplicados en entidades e instituciones que pertenecen a la Administración pública española, cuyo objetivo fue mejorar el manejo en base a la sistematización de las actividades enfocadas a cumplir con los objetivos basados en la eficiencia, calidad y transparencia, es así, que se puede deducir que su ejecución y puesta en práctica propone resultados positivos, de manera variable según el panorama y las circunstancias de las instituciones y organizaciones.

Asimismo, se consultó el trabajo de investigación de Ayala Verónica, que propuso la re-ingeniería operacional, reestructurando un diseño de gestión para la ejecución óptima del Plan Operativo Anual y el Plan Anual de Contrataciones (POA - PAC) de la Universidad Técnica de Machala de Ecuador, este se realizó bajo el enfoque cualitativo, de nivel intervención, se analizaron las variables trabajando bajo un enfoque por procesos, siendo necesario el concepto de satisfacción de los clientes, validado por los mismos usuarios o ejecutores del plan.

De igual manera, se consultó en el artículo científico de Díaz Barrios Jazmin y Pacheco Marny, referente al control presupuestario de La Universidad del Zulia en Venezuela, que tuvo como objetivo general evaluar el proceso de ejecución del presupuesto en las 13 dependencias académicas de la Universidad del Zulia, analizando la ejecución presupuestal dentro del marco de la normativa vigente, las etapas que presentan mayores problemas son las etapas de control y evaluación del presupuesto en los planes operativos, sin embargo, se ve la necesidad de plantear un manual de normas y procedimientos para el proceso de planificación presupuestaria, ya que se evidencia la necesidad de reorganización y sistematización de los procesos de planificación.

Respecto a los antecedentes nacionales, en el artículo científico de Santiago Elmer y Garay Gerardo de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán publicado en Redalyc, se determinó que los Planes Operativos Institucionales (POI) no inciden en la eficiencia del gasto público de los Gobiernos Regionales durante

el 2018 en el sector salud y educación, es así que se evidenció que en 25 planes operativos institucionales de los Gobiernos Regionales, los recursos asignados anualmente no se usaron adecuadamente, sin embargo en dicho estudio solo se consideraron los porcentajes de ejecución devengado del gasto, mas no la calidad del mismo y si efectivamente se cumplió con los objetivos institucionales a nivel regional.

En el artículo científico de Walter Andía, de la revista de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, se analizó la consistencia que reside en los objetivos estratégicos en cuanto a la cantidad y calidad en los planes institucionales de los tres niveles de gobierno, concluyendo que dichos planes se gestionan superando excesivamente la cantidad de objetivos estratégicos, repercutiendo en el monitoreo y resultados de las metas propuestas, para ello se planteó una propuesta metodológica para establecer objetivos, pues los objetivos estratégicos en el planeamiento deberían considerarse relevantes frente a los ejes estratégicos planteados en la organización.

Finalmente, se consultó en la tesis de enfoque cualitativo de Palomares Rocío de la Universidad Cesar Vallejo, que tuvo como objetivo identificar los motivos que influyen en la evaluación de la ejecución del POI del Instituto de Evaluación de Tecnologías en Salud e Investigación –Ietsi –EsSalud 2019, infiriendo que los motivos más relevantes que repercuten en la evaluación del cumplimiento de las acciones operativas plasmadas en el POI es la falta de recurso humano capacitado y especializado, además del presupuesto limitado y a causa de la congruencia en las Direcciones a causa de las continuas transformaciones en las nuevas políticas de gestión.

Referente al enfoque conceptual, el Plan Operativo Institucional (POI) es una herramienta de gestión a corto plazo, que permite la asignación del presupuesto público de acuerdo a las actividades operativas y proyectos de inversión planteadas por los Centro de Costos (Departamentos, Jefaturas y/o Servicios) de la entidad, estando alienados a los objetivos del Plan Estratégico Institucional (PEI) del pliego correspondiente. El POI atraviesa por cuatro fases: Elaboración, Modificación, Seguimiento y Evaluación, éste último cuya periodicidad a partir de este año cambió de evaluación trimestral a semestral. Según Ceplan (2016) el POI contiene la programación multianual de las Actividades Operativas e

Inversiones imprescindibles para realizar las Acciones Estratégicas Institucionales definidas en el Plan Estratégico Institucional (PEI), por un período no menor de tres años y siguiendo los años de vigencia del PEI, asimismo, se definen las metas físicas y financieras alienados a los objetivos del pliego.

Con la implementación del POI, la entidad pretende reducir las brechas de atención en términos de cobertura, calidad del bien o servicio que brinda y satisfacción de los usuarios. Es por ello, que el seguimiento de los planes operativos debe ser constante en base no solo a la ejecución de metas físicas y financieras, si no en base a la calidad de gasto y el uso eficiente de los recursos públicos, tal como lo menciona Chuquiyaury (2020). El POI debe programarse en un horizonte de tres años, a esto se le llama POI Multianual y cuando el POI es evaluado de manera anual se denomina POI Anual. Éstos pueden ser modificados si se encuentran dentro de lo establecido en la Guía de Planeamiento Institucional y estar debidamente sustentados. El Plan Operativo Institucional tiene cuatro etapas:

Elaboración del POI: Una vez que el pliego elabora el Plan Estratégico Institucional, las Unidades Ejecutoras deben elaborar su Plan Operativo Institucional Multianual para un periodo de tres años según la vigencia del PEI. Posterior a ello, la entidad debe registrar y aprobar dicho POI Multianual en el aplicativo Ceplan V.01 para luego consistenciar con el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) una vez que éste sea aprobado por el pliego, luego se deberá regularizar con documento mediante una aprobación formal del POI Multianual, que incluye una serie de Anexos según lo determine la Guía del Planeamiento Institucional. Para contar con el POI Anual, la entidad trabajará en base al primer año del POI Multianual, ajustando el presupuesto según las prioridades de la entidad, pues luego de que el Congreso de la República aprueba la Ley Anual de Presupuesto y cada Pliego aprueba el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), se inicia con la Programación Física y Financiera de las Actividades Operativas e Inversiones priorizadas en formal mensual. El reporte de la programación se encuentra en el Anexo B-5 del aplicativo Ceplan v.01.

Dentro del POI se incluyen los Programas Presupuestales que a su vez contienen producto y/o proyecto definidos, y estos a su vez de manera más específica definen a una Actividad Operativa que cada entidad deberá programar

según sus objetivos. Según la definición realizada por el MEF (2016) Los programas presupuestales son categorías que a su vez son considerados instrumentos del Presupuesto por Resultados en la que se programan las acciones que debe realizar la entidad para brindar el bien o servicio al ciudadano según su naturaleza, estos se definen en productos asociados a un objetivo de política pública.

A través de las Actividades Operativas e Inversiones plasmadas en el POI se permitirá la entrega del bien o servicio a los usuarios siempre y cuando contribuyan con una Acción Estratégica Institucional. En el caso de las inversiones, estas pueden ser Proyectos de Inversión, de Optimización, de Ampliación, de Reposición, y de Rehabilitación (IOARR) y que según lo establece Ceplan (2016) los Proyectos de Inversión son intervenciones temporales financiados de manera parcial o en su totalidad mediante recursos públicos, destinadas a la generación de capital físico, humano, natural, institucional o intelectual, cuya finalidad sea crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción de bienes o servicios al usuario. Las Inversiones de Optimización son intervenciones temporales: pueden ser adquisiciones de terrenos para ampliar la oferta de servicios que son prioritarios o pueden ser optimizaciones de oferta de infraestructura, equipos, entre otros que existen en la entidad que se priorizan en la Programación Multianual de Inversiones.

Las Inversiones de Ampliación Marginal son inversiones temporales que incrementan el activo no financiero de una entidad pública, que no transforman o cambian la capacidad de producción y si fuera el caso, no exceder el 20% de dicha capacidad. Las Inversiones de reposición, son intervenciones temporales destinadas a reemplazar activos existentes, cuya vida útil estimada o efectiva ha culminado y que no implican ampliación de capacidad para brindar el servicio; o Inversiones de Rehabilitación que son intervenciones temporales cuyo objetivo es reparar o renovar parcialmente o en su totalidad las instalaciones, equipamiento o elementos que permitan construir y devolverlos a su estado inicial, sin alterar el uso. Para que estas actividades se ejecuten y tengan el presupuesto requerido, es necesario que previamente hayan sido consideradas en el Cuadro Multianual de Necesidades, que según el Art.13 del Decreto Legislativo N° 1439, consta de los bienes, servicios y obras que la organización e instituciones necesitan realizar para el logro de las metas de las entidades del Sector Público, por un período no menor de tres (3) años. Este documento de gestión plasma los requerimientos y pedidos

que cada área usuaria necesita ejecutar en relación a la adquisición de bienes, servicios y obras de ser el caso. Se deben incluir las especificaciones técnicas de bienes, los términos de referencia de los servicios y consultorías.

De igual manera, las inversiones priorizadas por la entidad deben incluirse en la Programación Multianual de Inversiones (PMI) permitiendo la programación de la cartera de inversiones a financiarse de manera total o parcial con recursos públicos, también con un horizonte de tres (3) años. Este se realiza previo diagnóstico situacional de brechas de infraestructura o de servicios, alienados con los objetivos institucionales.

El Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) viene a ser el presupuesto inicial de la entidad pública aprobado por su respectivo pliego y que ha sido previamente aprobada en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo. Una vez aprobado el PIA por parte del Pliego, se elabora el Plan Anual de Contrataciones (PAC) de la entidad, tomando como referencia lo programado en el Cuadro Multianual de Necesidades (CMN), pero adecuado según la asignación presupuestal aprobada.

El PAC es un instrumento de gestión, necesario para que la entidad solicite la contratación de bienes, servicios y obras, alienados a las metas y objetivos del POI, el PAC es aprobado dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura. Según la Plataforma Digital Única del Estado Peruano (2020) El PAC es un instrumento de gestión logística que tiene como finalidad programación, difusión y evaluación de las necesidades, ya sean bienes, servicios u obras que la entidad necesita para brindar el bien o servicio a la población, aquí se deben definir los procesos de selección de acuerdo a Ley de Contrataciones del Estado vigente.

En relación a la etapa de Modificaciones en el POI, este se puede realizar por diversos motivos, ya sea por modificaciones en el PEI, modificaciones en la meta física o financiera, por incorporar nuevas actividades operativas por encargo del Ejecutivo o el Legislativo. Tal como lo indica Ceplan (2016) durante la ejecución del POI Anual lo que se recomienda es realizar hasta cuatro modificaciones, es decir, una en cada trimestre, esto va a depender de cada entidad y según lo defina el pliego.

Existe un Marco Normativo respecto a las Modificaciones del POI en las que se encuentra la Resolución Ministerial que apruebe la Directiva Administrativa del Pliego correspondiente, para el Pliego: 011 Minsa año 2019 fue la RM N° 343-2019/MINSA, que aprueba la Directiva Administrativa N° 262-2019-MINSA/OGPPM para la Elaboración, Seguimiento, Evaluación y Modificación del Plan Operativo Institucional del Pliego 011: Minsa. La Resolución Secretarial que apruebe el POI del Pliego o su Modificación, para el 2019 fue la Resolución Secretarial N° 073-2019/MINSA - Plan Operativo Institucional Anual 2019 Modificado V.01 del Pliego 011: Ministerio de Salud.

Asimismo, la Resolución Directoral que apruebe el POI Anual de la Unidad Ejecutora, en este caso del Instituto Nacional Materno Perinatal con RD N° 014-2019-DG-INMP/MINSA. La Resolución Directoral que apruebe la Comisión Permanente de Planeamiento Estratégico de la entidad, en este caso fue aprobada mediante RD N° 087-2019-DG-INMP/MINSA, que conforma la "Comisión Permanente de Planeamiento Estratégico del Instituto Nacional Materno Perinatal". Y finalmente el Oficio Circular que el Pliego solicita a las Unidades Ejecutoras remitan el Informe de Evaluación de Implementación POI Modificado según la versión que corresponda, y que para el caso del Pliego Minsa fue el Oficio Circular N° 135-2019-OGPPM-OPEE/MINSA, que requiere se remita el Informe de Evaluación de Implementación POI 2019 Modificado V.01 del Pliego 011: Ministerio de Salud.

Una vez aprobada la modificación del POI de la Unidad Ejecutora, se debe remitir dicha Resolución Directoral a la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Pliego con atención a la Oficina de Planeamiento y Estudios Económicos del mismo, a fin de dar cumplimiento a la normativa vigente. Las modificaciones del POI implican la actualización de Meta Físicas y Metas Financieras. Las metas físicas se definen como la producción física de bienes, servicios o actividades que se proyectan en el plan. Las metas financieras se definen como el valor monetario que corresponde a la meta física, es decir la cuantificación y valorización de los insumos necesarios para su ejecución en el plazo programado.

En lo que respecta a la etapa de Seguimiento del POI, este se realiza en función al ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua y según lo



menciona Ceplan (2016) consiste en obtener información que permita evidenciar el avance y ejecución de las actividades programadas, alienadas a los Objetivos Estratégicos Institucionales, las Acciones Estratégicas Institucionales y las Actividades Operativas e inversiones, según sea el caso. El seguimiento permite identificar las variaciones en relación a lo programado en el plan y esto trae consigo una evaluación para tomar las medidas correctivas y mejores los futuros resultados. En esta fase, la entidad registra la información de los OEI y las AEI anualmente, y de las Actividades Operativas e Inversiones mensualmente en el aplicativo Ceplan V.01. Una vez registrada el aplicativo arroja una serie de indicadores y metas que serán evaluadas según los resultados obtenidos a través de los reportes.

Según la normativa vigente, la periodicidad del seguimiento de los planes pasó de ser trimestral a semestral, conteniendo la información anual acumulada, posteriormente deben ser publicadas en el Portal de Transparencia Estándar (PTE) y se incluye dentro del informe de evaluación de implementación del POI. Tal como lo menciona Zevallos (2016) realizar el seguimiento permanente de los planes operativos, permitirá contar con suficiente información para proponer estrategias a medida que se van presentando dificultades en la ejecución y cumplimiento de objetivos.

Realizar el seguimiento del POI implica monitorear la ejecución física, que viene a ser el grado de avance en el cumplimiento de las metas físicas de los bienes o servicios entregados o actividades ejecutadas. Y a su vez monitorear la ejecución financiera, siendo el grado de avance en el cumplimiento de las metas financieras. Los instrumentos que facilitan la obtención de resultados de ejecución física y financiera son los indicadores de desempeño, a través de mediciones contrastándose con las metas programadas, para ello, se recurre al reporte de seguimiento PEI del pliego. Aquí es necesario implementar el seguimiento de los indicadores de eficacia, eficiencia, calidad y económico.

Finalmente, se realiza la Evaluación del POI, que implica el análisis detallado de los planes institucionales en ejecución o culminados, para detectar los aspectos y circunstancias que permitieron el logro o retraso de las metas y objetivos propuestos y programados inicialmente en el año, con el fin de aportar a tomar decisiones que conlleven a mejorar continuamente en la administración pública.

Para la evaluación del POI corresponde realizar la Evaluación de Implementación, y que según la Guía el Informe debe contener las modificaciones realizadas durante el periodo, el nivel de cumplimiento de las Actividades Operativas e Inversiones, que estrategias se usaron para que se cumplan las metas propuestas, acciones para la mejora continua y por último los anexos y reportes exportados del aplicativo Ceplan v.01. Por ello, es importante realizar una adecuada evaluación del plan, identificando también los factores internos y externos que hicieron posibles dichos resultados, teniendo una función más analítica. Es así, que Swain et al. (2020), considera que se requiere de una planificación estratégica de los programas de salud para organizar las actividades y acciones prioritarias e indispensables para la asignación presupuestal, mediante un enfoque de presupuesto para resultados.

Con los valores obtenidos a través de los indicadores de seguimiento permitirá conocer y verificar el nivel de cumplimiento de los Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales analizando cuáles fueron las contribuciones o dificultades presentadas durante el periodo. Tal como lo menciona Achampong (2010) es importante establecer metas y objetivos estratégicos, que permitan identificar estrategias y a su vez estos podrán ayudar a determinar la manera cómo medir el éxito de cada logro obtenido y poder implementar mejoras en los procesos.

Adicionalmente, es importante tomar como base los valores históricos de los indicadores de seguimiento y evaluación, logrando identificar si existe una tendencia o comportamiento consistente evitando así, distorsiones en el análisis de resultados de periodo a periodo. Es necesario, usar métodos estadísticos apropiados que permitan proyectar y estimar resultados para cada año dentro del periodo del POI. Asimismo, describir las estrategias y actividades aplicadas y qué tan efectivas fueron, proponiendo medidas para la mejora continua y proponiendo actividades y estrategias que se deben aplicar en los próximos años, con la finalidad de lograr los resultados esperados acordes a los objetivos y metas de la entidad.

### **III. METODOLOGÍA**

El presente trabajo de investigación buscó plantear una propuesta de mejora en el Plan Operativo Institucional del Instituto Nacional Materno Perinatal, ya que la entidad realiza sus planes operativos en base a la guía metodológica propuesta por

el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, sin embargo ésta es muy ambigua y general en cuanto a algunos procedimientos. Por lo que esta investigación buscó describir las cuatro fases o etapas del Plan Operativo Institucional del Instituto Nacional Materno Perinatal, identificando las deficiencias y aportando a nuevas metodologías y procedimientos que aporten a la mejora en la elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional.

En este sentido, la investigación tuvo un enfoque cualitativo ya que puede concebirse como una agrupación de actividades que hacen al mundo “visible”, transformándolo y convirtiéndolo en una serie de representaciones a través de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Puede ser naturalista (porque analiza los fenómenos y seres vivos en sus ambientes naturales y cotidianidad) e interpretativo ya que permite tratar de comprender dando sentido a dichos fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen. Hernández y Mendoza (2018). La investigación tuvo un nivel teórico, ya que plantea problemas teóricos, analizando y explicando la realidad, siendo ajena a la puesta en práctica del conocimiento.

El método de investigación se basó en el paradigma interpretativo, pues se intentó encontrar sentido a los diversos acontecimientos y estos varían según el significado que las personas otorguen. Hernández y Mendoza (2018). Asimismo, el objetivo es interpretar las experiencias de los participantes desde otras perspectivas, recopilando información que permita ampliar el entendimiento de la situación de la entidad o institución con el fin de proponer estrategias de mejora al problema identificado. Villegas y González (2011).

Según el enfoque, esta investigación se basó en un proceso inductivo, tal como lo menciona Hernández y Mendoza (2018) que parten de un nivel exploratorio, descriptivo y finalmente se generaron perspectivas teóricas, partiendo de lo particular a lo general. La investigación tuvo un nivel teórico, ya que planteó problemas teóricos, explicando la realidad independientemente de la aplicación del conocimiento.

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

#### **Tipo de investigación**

El presente trabajo según su propósito de investigación fue de tipo básica, ya que aporta y refuerza con nuevos conocimientos teóricos, es decir, busca ampliar o profundizar los conocimientos científicos y teorías existentes y perfeccionarlos, a través de la comprensión de situaciones específicas, de los hechos observables o de las relaciones que establecen los participantes. Según la finalidad es descriptiva ya que se describieron las cuatro etapas del Plan Operativo Institucional (Elaboración, Modificación, Seguimiento y Evaluación), esto permitió identificar deficiencias y posteriormente permitieron realizar ciertos aportes teóricos y cambios metodológicos para optimizar su eficiencia o eficacia.

### **Diseño de investigación:**

En la presente investigación se ha utilizado el diseño investigación- acción, por que busca el uso de mejores prácticas concretas dentro de la investigación. La finalidad de la investigación-acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad) (Savin-Baden y Major 2013). Asimismo, aporta información que permitirá tomar mejores decisiones en determinados proyectos, procesos y reformas estructurales. En este diseño de investigación- acción se indaga al mismo tiempo que se interviene. Tres perspectivas destacan en la investigación-acción: la visión técnico-científica, la visión deliberativa y la visión emancipadora. Hernández y Mendoza (2018).

En esta investigación se consideró el diseño de investigación-acción práctico, ya que como lo menciona Hernández y Mendoza (2018) la investigación-acción práctico estudia prácticas locales (del grupo o comunidad), involucra indagación individual o en equipo, se centra en el desarrollo y aprendizaje de los participantes e implementa un plan de acción (para resolver el problema, introducir la mejora o generar el cambio).

La investigación- acción tiene tres etapas o fases, tal como lo mencionan Hernández y Mendoza (2018) la primera fase consiste en “observar” que consiste en detectar el problema de investigación y recolectar datos sobre la misma. La segunda fase es “pensar” en el cual se analizan e interpretan los datos e información obtenidas de la fase de observación. Y la tercera fase es “actuar” que consiste en resolver el problema e implementar mejoras, además de generar

realimentación, la cual conduce a un nuevo diagnóstico y a una nueva espiral de reflexión y acción.

La presente investigación se trabajó hasta la primera fase (observación), ya que una vez identificado el problema, se inicia con la recolección de información para obtener datos, ya sea mediante entrevistas a expertos en el tema de investigación, observación de ambientes, actividades relacionadas directamente con el problema identificado, revisión de documentos, estadísticas, entre otros materiales que hicieron posible proponer un plan de mejora.

### 3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

Las categorías y subcategorías utilizadas en la investigación fueron las siguientes:

Tabla N° 1: *Categorías, subcategorías*

<b>categorías</b>	<b>subcategorías</b>
Elaboración	Programas y Categorías Presupuestales
	Actividades Operativas e Inversiones
	Cuadro Multianual de Necesidades
	Programación Multianual de Inversiones
	Presupuesto Institucional de Apertura
	Plan Anual de Contrataciones
Modificación	Marco Normativo
	Actualización de metas físicas y financieras
Seguimiento	Ejecución física y financiera
	Indicadores de desempeño
	Cumplimiento de Objetivos y Acciones
	Estratégicas Institucionales
Evaluación	Análisis de resultados
	Medidas para la mejora continua

### **3.3. Escenario de estudio**

El escenario de estudio fue la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico del Instituto Nacional Materno Perinatal, esta oficina se encuentra conformada por cinco Unidades Funcionales, se eligió este escenario ya que dicha oficina se encuentra relacionada directamente con la elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional del Instituto Nacional Materno Perinatal lo que permitió recopilar información importante que permita comprender la realidad problemática y apoye a lograr los objetivos del estudio. Como ambiente de observación se consideró a la Unidad de estudio, es decir la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico del INMP, ello permitió comprender con mayor profundidad el procedimiento a ejecutar en las etapas del Plan Operativo Institucional.

La delimitación espacial del estudio tuvo lugar en los establecimientos del Instituto Nacional Materno Perinatal, ubicada en el Jr. Santa Rosa 941, Cercado de Lima, provincia de Lima. La delimitación temporal de la investigación indica que se realizó para el periodo 2020. Para la delimitación teórica se precisaron los temas ejes, es decir las categorías y subcategorías que se generaron de la Guía del Planeamiento Institucional, incorporando a ello otros conceptos que se consideraron relevantes.

### **3.4. Participantes**

Para este estudio de investigación se seleccionó según el método de muestreo no probabilístico y tipo de expertos por conveniencia, mediante la participación de personas representativas, seleccionándolos directamente e intencionalmente ya que son conocedores y adquieren relevante información respecto al tema de investigación. La selección de la muestra no es aleatoria, razón por la que se desconoce la probabilidad de selección de cada unidad o elemento del universo, este tipo de muestreo con frecuencia tiene el sesgo de selección debido a la influencia que tiene el sujeto que determina la inclusión en la muestra. Borda (2009). Los participantes de este estudio fueron el Director Ejecutivo de la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico, jefe de la Unidad Funcional de Planeamiento y jefe de la Unidad Funcional de Presupuesto del Instituto Nacional Materno Perinatal. Referente a la observación, esta se aplicó a la unidad de estudio

que permitió observar el ambiente de trabajo, examinando el contexto laboral donde se pudo registrar las interacciones y procesos que se aplican para elaborar el Plan Operativo Institucional.

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

Las técnicas aplicadas para la recolección de datos de la presente investigación fueron: Entrevista Semiestructurada, observación y análisis documental. Se recurrieron a dichas técnicas, ya que tal como lo mencionan Hernández y Mendoza (2018) la recolección de datos resulta fundamental para la investigación cualitativa. La investigación cualitativa permite obtener datos que posteriormente se transformaran en información de personas, comunidades, situaciones de cada unidad de muestreo. Los datos que son más relevantes se consideran a los conceptos, percepciones, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, prácticas, experiencias, manifestados en los participantes. La información se obtiene con el motivo de poder analizar y comprender, para que finalmente se pueda responder a ciertas preguntas de investigación, generando mayor conocimiento.

En lo que respecta a la técnica de entrevista semiestructurada se tomó como base una serie de preguntas según la guía preestablecida por el investigador, o adicionar mayores preguntas de ser necesario, con el fin de precisar conceptos y recolectar la mayor información posible por parte de los expertos en el tema. Para esta investigación se realizaron preguntas de tipo opinión y de conocimiento y el instrumento aplicado fue la guía de entrevista.

La técnica de observación permitió registrar todo lo evidenciado por parte de la unidad de estudio, sin que el investigador haya interferido, permitiendo conocer y analizar el comportamiento y experiencias que aporten a la investigación, se aplicó la guía de observación como instrumento. Para Hernández y Mendoza (2018) implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.

En relación a la técnica de análisis documental, las fuentes de donde se obtuvieron la información provinieron de los informes de seguimiento y evaluación de los planes operativos de la entidad del año 2019, reportes del aplicativo Ceplan

v.01, guías metodológicas, informes nacionales e internacionales, entre otros documentos que enriquecieron el trabajo de investigación, aplicando la ficha de análisis documental como instrumento de recolección de datos. Para Hernández y Mendoza (2018) pueden ser consultados en cualquier momento y ser analizados cuantas veces sea preciso y no es necesario dedicar tiempo a transcribirlos.

### **3.6. Procedimiento**

El procedimiento para realizar el trabajo investigación consistió en aplicar los instrumentos de investigación siguientes: Inicialmente, se solicitaron los permisos requeridos para este trabajo directamente a los participantes, es decir al Director Ejecutivo, jefa de la Unidad Funcional de Planeamiento y jefe de la Unidad Funcional de Presupuesto, siendo autorizado para las entrevistas semiestructuradas, realizándolo de manera personal y directa a dichos expertos informando el motivo de la entrevista y los objetivos de la investigación.

Cabe resaltar que en todo el proceso del presente trabajo de investigación se recurrió a la indagación y consulta a documentos mediante la técnica de análisis documental, se recolectaron los datos de entrevistas, observaciones, documentos, anotaciones, registros, informes y reportes de la entidad y a nivel nacional e internacional que aplican el Plan Operativo Institucional, verificando la veracidad de dichos datos, confirmación de diversas fuentes y aplicación de criterios de rigor cualitativo. Por otro lado, se procedió a elaborar la Matriz de Categorización: Planteamiento del problema, objetivos, categorías y subcategorías. Finalmente, se aplicó el proceso de triangulación de datos y se cruzó la información obtenida de los instrumentos, permitiendo plantear una propuesta de mejora del Plan Operativo Institucional del Instituto Nacional Materno Perinatal.

Es importante mencionar, que las preguntas de las entrevistas de investigación, se encuentran en la matriz de categorización, las categorías y sub categorías planteadas: A. Categoría 1: Elaboración, Sub categoría A1: Programas y Categorías Presupuestales, Sub categoría A2: Actividades Operativas e Inversiones, Sub categoría A3: Cuadro Multianual de Necesidades, Sub categoría A4: Programación Multianual de Inversiones, Sub categoría A5: Presupuesto Institucional de Apertura, Sub categoría A6: Plan Anual de Contrataciones, B. Categoría 2: Modificación, Sub categoría B1: Marco Normativo, Sub categoría B2:



Actualización de metas, C. Categoría 3: Seguimiento, Sub categoría C1: Ejecución física y financiera, Sub categoría C2: Indicadores de desempeño, D. Categoría 4: Evaluación, Sub categoría D1: Cumplimiento de Objetivos y Acciones, Sub categoría D2: Análisis de resultados, Sub categoría D3: Medidas para la mejora continua.

### **3.7. Rigor Científico**

Durante la investigación se procuró realizar un trabajo de calidad cumpliendo con el rigor del método científico. Para Hernández y Mendoza (2018) el rigor científico es equivalente a la validez y confiabilidad de la investigación cuantitativa, empleando para ello: la dependencia o consistencia lógica, la credibilidad, la auditabilidad o confirmabilidad y la transferibilidad o aplicabilidad. En lo que respecta a la dependencia o consistencia lógica, se consideraron los análisis y observaciones por parte de los expertos y analistas sobre la investigación, para lo cual una vez recopilada y analizada dicha información se determinaron ciertas conclusiones. Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2008), implica que los datos deben ser revisados por distintos investigadores y éstos deben arribar a interpretaciones congruentes. De ahí la necesidad de grabar los datos (entrevistas, sesiones, observaciones, etc.).

Referente a la credibilidad, involucra que el investigador haya comprendido la información obtenida por parte de los instrumentos de recolección de datos, por lo que fue necesario agrupar información relevante contrastándola con otras. También se recurrió a la Triangulación de datos, es decir, se consultaron diversas fuentes y tipos de datos para confirmar la corroboración estructural y la adecuación referencial. Mertens (2010) define la credibilidad como la correspondencia entre la forma en que el participante percibe los conceptos vinculados con el planteamiento y la manera como el investigador retrata los puntos de vista del participante.

A cerca de la transferibilidad, cabe resaltar, que para este estudio, el investigador intentó mostrar su perspectiva sobre los posibles campos o situaciones en donde podrían aplicarse dicha investigación, obteniendo resultados similares. Tal como lo mencionan Hernández y Mendoza (2018) con el fin de que el lector pueda obtener mayores elementos para evaluar la posibilidad de transferencia, el investigador debe describir ampliamente y precisar el ambiente, los participantes,

materiales, momento del estudio, entre otros. Respecto al criterio de auditabilidad o como otros autores denominan confirmabilidad, se refiere a una interpretación y análisis neutro que se consigue cuando otro investigador con la información ya obtenida, puede llegar a resultados similares. Según Mertens (2010) el tiempo prolongado en el campo de estudio, la triangulación, auditoría y otros conceptos que tiene el investigador son los que van a aportar información sobre la confirmación.

### **3.8. Método de análisis de información**

Para la investigación se tuvieron en cuenta los diversos modelos dependiendo del foco de interés y el diseño usado. La triangulación metodológica puede implicar la triangulación dentro del mismo método, en el mismo procedimiento se puede hacer uso de diversas técnicas e instrumentos que provienen de un método particular referidas del mismo objeto; o también se pueden combinar los métodos (la observación, la entrevista, el análisis documental, etc.) Yuni y Ariel (2006).

Para ello, se diseñó un instrumento en base a las categorías y subcategorías para el uso de las entrevistas semiestructuradas, construyendo tres tipos de matrices: 1) Matriz de desgravación de la entrevista, 2) Matriz de codificación de la entrevista y 3) Matriz de entrevistados y conclusiones, cruzando y analizando las respuestas de los participantes expertos en el tema de investigación, rescatando lo más relevante e identificando las semejanzas y diferencias logrando llegar a una conclusión por cada una de las preguntas.

Asimismo, se aplicó el método de análisis de contenidos, analizando toda la información obtenida de los instrumentos de recolección de datos, realizada al Director Ejecutivo de la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico, jefe de la Unidad Funcional de Planeamiento y jefe de la Unidad Funcional de Presupuesto del Instituto Nacional Materno Perinatal, ubicado en el distrito de Cercado de Lima. Para Bardin (1986) en un sentido amplio, y como se entiende en esta investigación, es una técnica de interpretación de textos, bien sean escritos, grabados donde exista toda clase de padrón de datos, para la transcripción de las entrevistas.

El método de análisis temático se define como un procedimiento para el procesamiento de la información en estudios cualitativos, organizando y analizando

a detalle dicha información y proponer modelos o temas que surgen de la lectura y análisis de la información consolidada, suponiendo resultados que permitan comprender e interpretar el fenómeno estudiado. Según Martínez y Gonzales (2018) cuando el observador a recolectado suficiente información para realizar su análisis, mediante la codificación de los datos recolectados va disminuyendo la información y se hace manejable para poder identificar categorías de significado, necesarias para poder interpretarlas.

### **3.9. Aspectos éticos**

El presente trabajo de investigación se desarrolló considerando el código de ética, el cual contempla tener responsabilidad en las decisiones, colaboración profesional, honestidad, respetando los derechos de propiedad intelectual, manteniendo el anonimato de los participantes y acatando la normativa vigente. De igual manera, se solicitaron las autorizaciones correspondientes que permitieron realizar las entrevistas, observaciones y análisis documental, necesarios para desarrollar la investigación. Asimismo, el estudio cumplió con las disposiciones vigentes del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo contenida en la Resolución Rectoral N° 089–2019–UCV, Reglamento Posgrado RCUN°0316-2018-UCV y reglamento de Propiedad intelectual de la UCV. La validación de la investigación se realizó mediante el modelo de Normas APA UCV vigente y uso de la herramienta Turnitin.

#### **IV. RESULTADOS**

Para la presente investigación, los resultados se han obtenido con técnicas de recolección de datos como la entrevista a profundidad, la observación participante y el análisis documental, cada una de estas técnicas fue aplicada con sus respectivos instrumentos, cuyos resultados se muestran en función a los objetivos planteados:

La técnica de observación aplicada en la unidad de estudio (Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico) respondió al objetivo general de la tesis: Plantear una propuesta de mejora del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal, Lima 2020, y consistió en el seguimiento visual de los participantes involucrados en la elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del POI, estos participantes al momento de la investigación laboraban en la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico, siendo el P1 – Director Ejecutivo, P2- Jefa de la Unidad Funcional de Planeamiento, P3- Jefe de la Unidad Funcional de Presupuesto y otros funcionarios de la Oficina de Planeamiento que también forman parte de dicho proceso, desde la elaboración hasta la evaluación del POI.

Se observó que el INMP elabora y aprueba su Plan Operativo Institucional en base al Plan Estratégico del Minsa, es decir con una frontera de tres años según el periodo del PEI del Pliego, en este caso el pliego es el Minsa. Una vez aprobado el POI Multianual del INMP, se inicia con la realización del POI Anual del mismo, este proceso debe iniciar el mes de diciembre, una vez aprobado el PIA, es decir el presupuesto asignado a la institución, es en este momento donde el POI Anual debe consistenciarse según dicho techo presupuestal, sin embargo existen retrasos en el cumplimiento de los plazos por falta de coordinación, ya que todos los Responsables de los Programas Presupuestales deberían enviar los requerimientos y realizar las modificaciones en las metas físicas y financieras de ser necesarios. Es la Unidad Funcional de Planeamiento la que se encarga de consistenciar el POI con el PIA en coordinación con los responsables de los programas, sin embargo se sugiere que se cuente con la participación de la Unidad Funcional de Presupuesto.

El POI se registra en el aplicativo Ceplan V01, y es la Jefa de la Unidad Funcional de Planeamiento quien tiene los accesos y debe brindar los accesos a

los responsables de los programas presupuestales y puedan registrar su plan en dicho aplicativo, sin embargo, el proceso es diferente, ya que la Unidad de Planeamiento solicita que los responsables envíen sus planes y en base a ello se consolida la información para que como Unidad se empiece con el registro, es decir, el registro de las actividades operativas no lo hace cada Centro de Costo, esto dificulta tener información real por ende no se considera una evaluación adecuada en todos los procesos del POI.

A lo largo de la ejecución del POI, no se realiza seguimiento del mismo, deberían darse talleres de información en la cual se identifique los logros y a su vez buscar estrategias que permitan superar las dificultades presentadas durante cada trimestre. Si bien, las evaluaciones y monitoreo ya no se realizan de manera trimestral, es importante que internamente se sigan realizando ya que al contar con ésta información de los informes de seguimiento, serán de insumo para el informe de evaluación anual de la institución.

Frente a ello, surge la necesidad de plantear una propuesta de mejora en el Plan Operativo Institucional del Instituto Nacional Materno Perinatal, ya que si bien la entidad realiza sus planes operativos en base a la guía metodológica propuesta por el Ceplan, ésta es muy ambigua y general en cuanto a algunos procedimientos. Por lo que se pretende mejorar a través de nuevas metodologías y procedimientos que aporten a la mejora en la elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del POI.

Los autores Rico (2020) y Díaz (2015) en sus artículos científicos concluyeron que es necesario proponer una metodología orientada a aplicar el planeamiento estratégico, mejorando el manejo de la administración pública en base a la sistematización de las actividades enfocadas a cumplir con los objetivos basados en la eficiencia, calidad y transparencia. Es así, que existe la necesidad de plantear un manual de normas y procedimientos para el proceso de planificación presupuestaria en cada fase del POI.

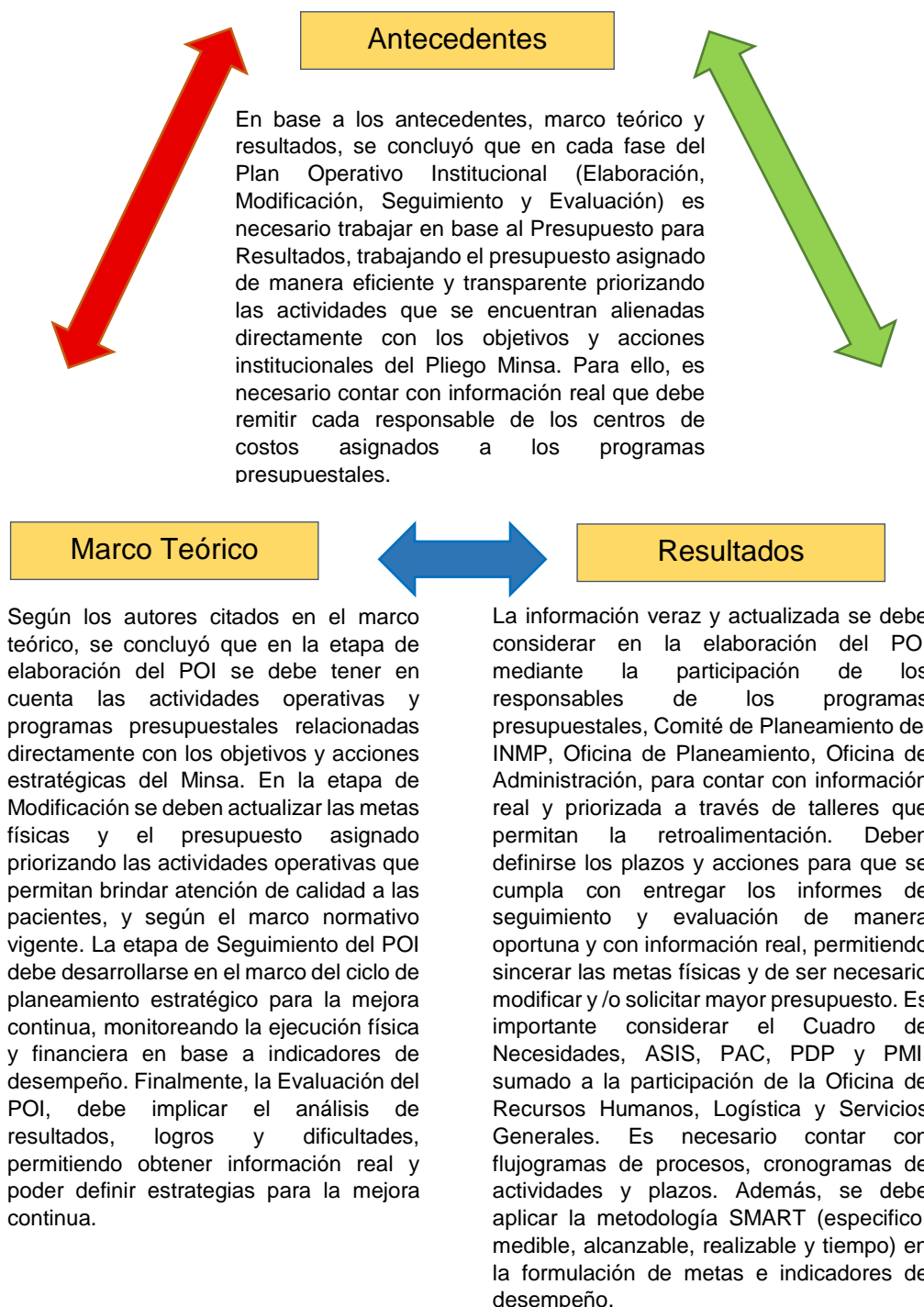


Figura 1. Triangulación de Antecedentes, Marco Teórico y Resultados.

La triangulación de los antecedentes, marco teórico y resultados (figura 1), respondió al objetivo general de la tesis: Plantear una propuesta de mejora del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal, Lima 2020, donde se pudo evidenciar que en cada fase del Plan Operativo Institucional (Elaboración, Modificación, Seguimiento y Evaluación) es necesario aplicar y trabajar en base al Presupuesto para Resultados, ejecutando el presupuesto asignado de manera eficiente y transparente, priorizando las actividades que se encuentran alienadas directamente con los objetivos y acciones institucionales del Pliego Minsa.

Para ello, es necesario contar con información real que debe remitir cada responsable de los centros de costos asignados a los programas presupuestales. Deben definirse los plazos y acciones para que se cumpla con entregar los informes de seguimiento y evaluación de manera oportuna y con información real, permitiendo sincerar las metas físicas y de ser necesario modificar y /o solicitar mayor presupuesto. Es importante considerar el Cuadro de Necesidades, ASIS, PAC, PDP y PMI, sumado a la participación de la Oficina de Recursos Humanos, Logística y Servicios Generales.

Es necesario contar con flujogramas de procesos, cronogramas de actividades y plazos. Además, se debe aplicar la metodología SMART (específico, medible, alcanzable, realizable y tiempo) en la formulación de metas e indicadores de desempeño. Finalmente, la Evaluación del POI, debe implicar el análisis de resultados, logros y dificultades, permitiendo obtener información real y poder definir estrategias para la mejora continua.

Es importante que los responsables de los programas presupuestales cuenten con la asesoría de la Oficina y Comité de Planeamiento. Se deben considerar como insumo, el Cuadro de Necesidades (CMN), Plan Multianual de Inversiones (PMI), Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), Plan Anual de Contrataciones (PAC), todos ellos permitirán obtener información de calidad y mejorar la elaboración del POI como herramienta de gestión más importante relacionada a la asignación del presupuesto público.

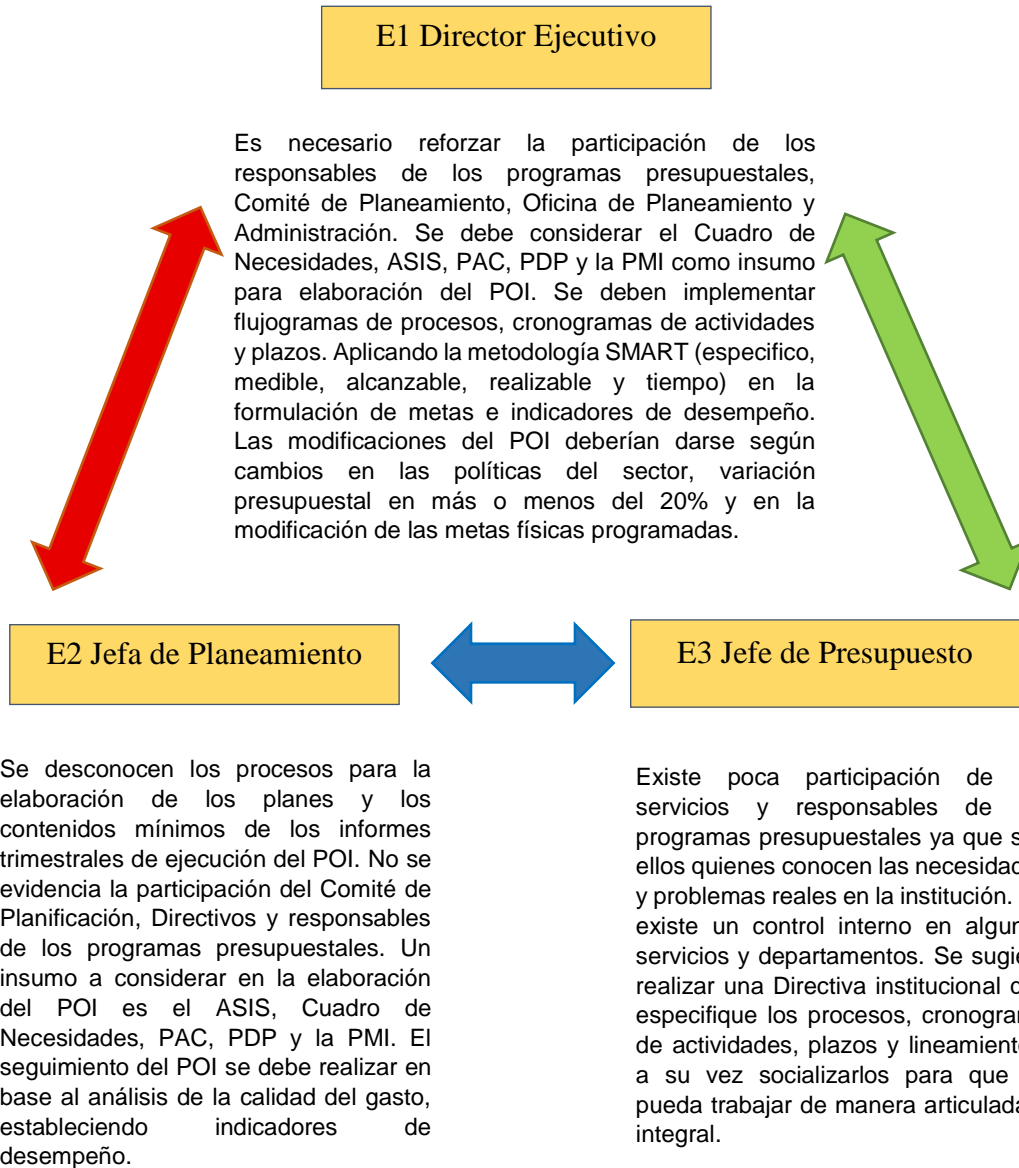


Figura 2. Triangulación de las entrevistas semiestructuradas.



La triangulación de las entrevistas semiestructuradas realizada a los expertos en el tema de estudio (figura 2), en la que E1: Director Ejecutivo, E2: Jefa de Planeamiento y E3: Jefe de Presupuesto, respondió al objetivo específico 01: Determinar cómo se elabora el Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal Lima 2020, donde se evidencia que se desconocen los procesos para la elaboración de los planes para lo cual se sugiere contar con la participación del Comité de Planificación, Unidad de Presupuesto, Directivos y responsables de los programas presupuestales. Se sugiere contar con la información de documentos como el ASIS (Análisis de Situación de Salud), Cuadro de Necesidades, Plan Anual de Contrataciones, Plan de Desarrollo de las Personas y la Programación Multianual de Inversiones los cuales se deben analizar y considerar al momento de elaborar el POI. Además, se debe aplicar la metodología SMART (específico, medible, alcanzable, realizable y tiempo) en la formulación de metas e indicadores de desempeño.

La triangulación de entrevistas semiestructuradas también respondió al objetivo específico 02: Determinar cómo se realiza la modificación del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal Lima 2020, en la que se pudo evidenciar que las modificaciones deben permitir sincerar las metas físicas según la realidad y estar debidamente sustentadas, ya sea a causa de cambios en las políticas del sector, variación del presupuesto en más o menos del 20% y en la modificación de las metas físicas programadas.

De igual manera, se respondió al objetivo específico 03: Determinar cómo se realiza el seguimiento del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal Lima 2020, en la cual se evidenció que se desconocen los contenidos mínimos de los informes trimestrales de ejecución del POI, Por lo que se sugiere que deben definirse indicadores de desempeño que midan el avance de seguimiento y ejecución tanto de metas físicas como financieras, además de analizar los reportes extraídos del SIAF mediante el enfoque de calidad del gasto del presupuesto asignado.

Existe falta de participación por parte de todos los actores involucrados. Se debe contar con información veraz y actualizada de los siguientes documentos y planes: Cuadro de Necesidades, ASIS, PAC, PDP y PMI que sirvan de insumo en la elaboración del POI, sumado a la participación de la Oficina de Recursos Humanos, Logística y Servicios Generales. Es necesario reforzar la Guía de Planeamiento Institucional y adecuarlo a la realidad del INMP, especificando flujogramas de procesos, cronogramas de actividades y plazos.

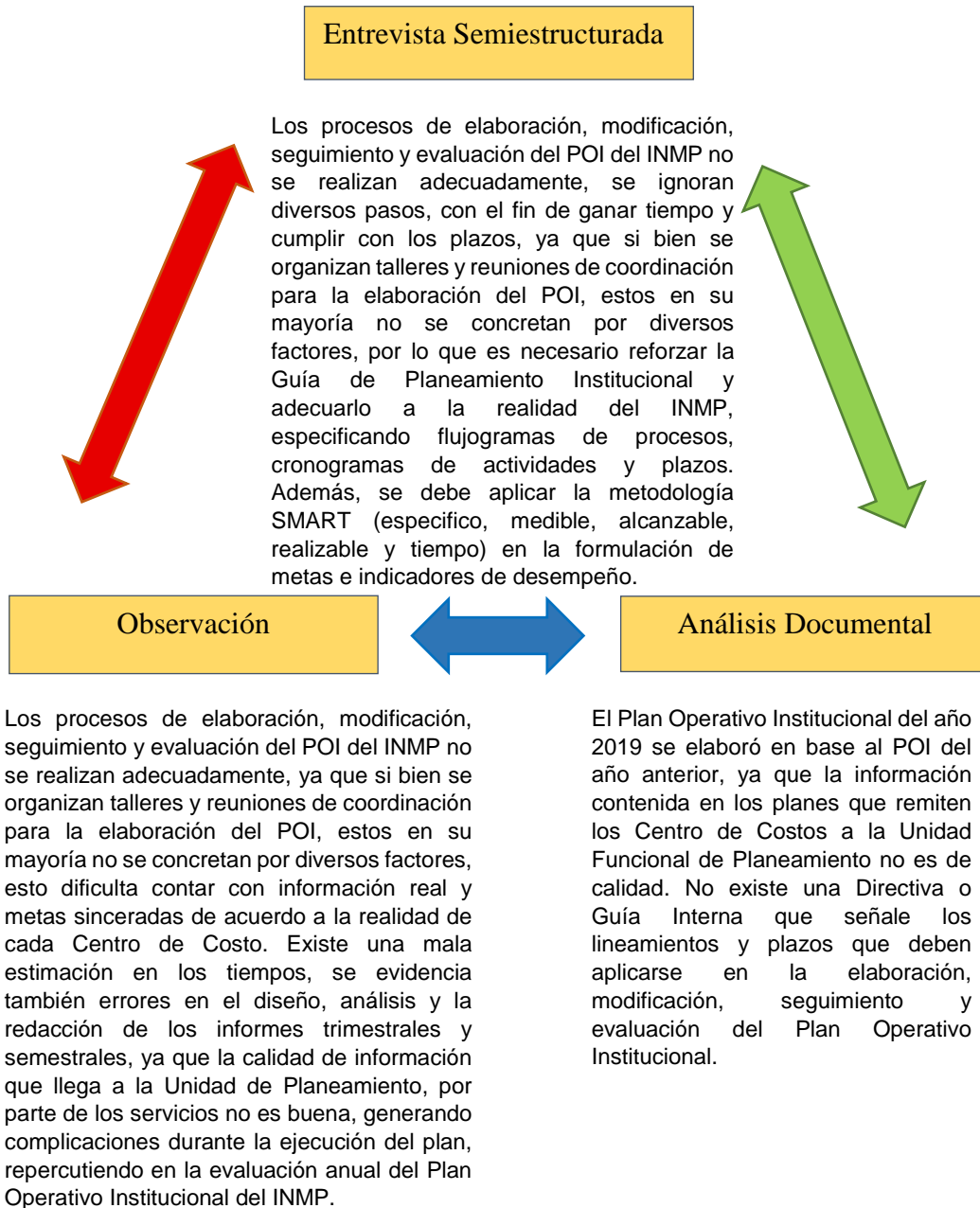


Figura 3. Triangulación de las técnicas utilizadas.

Al triangular las tres técnicas utilizadas (entrevistas semiestructuradas, observación, y análisis documental) según la figura 3, se respondió al objetivo específico 04: Determinar cómo se evalúa el Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal Lima 2020, en la que se evidenció que el Plan Operativo Institucional del INMP del año 2019 se elaboró en base al POI del año anterior, ya que la información contenida en los planes que remiten los Centro de Costos a la Unidad Funcional de Planeamiento no es de calidad. No existe una Directiva o Guía Interna que señale los lineamientos y plazos que deben aplicarse en la elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional. Si bien, la metodología de la elaboración del POI se sustenta en los lineamientos de la Guía Metodológica del Ceplan, sin embargo, es necesario reforzar y adecuarlo a la realidad del INMP, especificando flujogramas de procesos, cronogramas de actividades y plazos.

En el proceso de evaluación del POI, se evidencia que existe una mala estimación en los tiempos, se evidencia también errores en el diseño, análisis y la redacción de los informes trimestrales y semestrales, ya que la calidad de información que llega a la Unidad de Planeamiento, por parte de los servicios no es buena, generando complicaciones durante la ejecución del plan, repercutiendo en la evaluación anual. Se sugiere que deben realizarse talleres de articulación y reuniones trimestrales con el fin de poder identificar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales del Minsa, contando con la participación de todos los involucrados en cada fase del POI, permitiendo identificar las dificultades y proponiendo soluciones de mejora.

## V. DISCUSIÓN

Para el desarrollo de la investigación se realizó la comparación de todos los resultados obtenidos, los cuales fueron contrastados con la documentación y fuentes de información consultadas como artículos científicos, revistas indexadas, trabajos previos, tesis nacionales e internacionales, realidad problemática y marco teórico, relacionados con cada uno de los objetivos planteados. En ese sentido, el objetivo principal de esta investigación fue: Plantear una propuesta de mejora del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal, Lima 2020, para ello se usaron tres técnicas de recolección de datos como, la Guía de entrevista semiestructurada, ficha de análisis documental y la guía de observación. Asimismo, la presente investigación fue de tipo básica, finalidad descriptiva y de diseño investigación acción.

Durante el análisis documental de los últimos meses, se pudo evidenciar que el Plan Operativo Institucional del Instituto Nacional Materno Perinatal del año 2019 se elaboró en base al POI del año anterior, ya que la información contenida en los planes que remiten los Centro de Costos a la Unidad Funcional de Planeamiento no es de calidad. No existe una Directiva o Guía Interna que señale los lineamientos, procesos y plazos que deben aplicarse en la elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional. Según Ayala (2015) expone en su investigación que propuso la re-ingeniería operacional, reestructurando un diseño de gestión para la ejecución óptima del Plan Operativo Anual y el Plan Anual de Contrataciones (POA - PAC) de la Universidad Técnica de Machala de Ecuador, este se realizó bajo el enfoque cualitativo, de nivel intervención, se analizaron las variables trabajando bajo un enfoque por procesos, siendo necesario el concepto de satisfacción de los clientes, validado por los mismos usuarios o ejecutores del plan de manera que se pueda demostrar la utilidad e impacto sobre los resultados esperados.

De acuerdo a la observación a la Unidad de Estudio, el INMP debe elaborar y aprobar su Plan Operativo Institucional en base al Plan Estratégico del Minsa, es decir con una frontera de tres años según el periodo del PEI del Pliego. Una vez aprobado el POI Multianual del INMP, se inicia con la realización del POI Anual del mismo, este proceso debe iniciar el mes de diciembre, una vez aprobado el PIA, es decir el presupuesto asignado a la institución, es en este momento donde el POI

Anual debe consistenciarse según dicho techo presupuestal, sin embargo existen retrasos en el cumplimiento de los plazos por falta de coordinación, ya que todos los Responsables de los Programas Presupuestales deberían enviar los requerimientos realizar las modificaciones en las metas físicas y financieras de ser necesarios. Es la Unidad Funcional de Planeamiento la que se encarga de consistenciar el POI con el PIA en coordinación con los responsables de los programas.

A lo largo de la ejecución del POI, no se realizan seguimiento del mismo, deberían darse talleres de información en la cual se identifique los logros y a su vez buscar estrategias que permitan superar las dificultades presentadas durante cada trimestre. Si bien, las evaluaciones y monitoreo ya no se realizan de manera trimestral, es importante que internamente se sigan realizando ya que al contar con ésta información de los informes de seguimiento, serán de insumo para el informe de evaluación anual de la institución. Esto es reforzado por Rico, Sánchez y Ramos (2020) , de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona, en la que se propuso una metodología orientada a aplicar el planeamiento estratégico y evaluar diversos ejemplos aplicados en entidades e instituciones que pertenecen a la Administración pública española, cuyo objetivo fue mejorar el manejo en base a la sistematización de las actividades enfocadas a cumplir con los objetivos basados en la eficiencia, calidad y transparencia.

Así que proponer a la mejora del POI en todas las fases del mismo, mediante la participación de todos los actores involucrados en el POI ayudaría a reducir la problemática actual de la entidad, según las entrevistas realizadas a los expertos es importante dar a conocer los procesos para la elaboración de los planes y los contenidos mínimos de los informes trimestrales de ejecución del POI, así como reforzar la participación del Comité de Planificación, Directivos y responsables de los programas presupuestales. Definir indicadores de desempeño que midan el avance de ejecución tanto de metas físicas como financieras, además de analizar los reportes extraídos del SIAF mediante el enfoque de calidad del gasto del presupuesto asignado. Se podría mejorar el POI si se organizan talleres de articulación y reuniones trimestrales con el fin de poder identificar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales del Minsa, permitiendo identificar las dificultades y proponiendo soluciones de mejora.

Dentro de los objetivos específicos se encuentra determinar cómo se realiza la fase de elaboración, modificación, seguimiento y operación del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal, Lima 2020, y por lo concluido según los tres expertos entrevistados para lograr una propuesta de mejora, es necesario contar con documentos como el ASIS (Análisis de Situación de Salud), Cuadro de Necesidades, Plan Anual de Contrataciones, Plan de Desarrollo de las Personas y la Programación Multianual de Inversiones, que se deben analizar y considerar al momento de elaborar el POI. Se deben definir indicadores de desempeño que midan el avance de ejecución tanto de metas físicas como financieras, además de analizar los reportes extraídos del SIAF mediante el enfoque de calidad del gasto del presupuesto asignado, esto es sustentado por Díaz y Pacheco (2015).

Los especialistas concuerdan que es necesario reforzar la participación de los responsables de los programas presupuestales, Comité de Planeamiento, Oficina de Planeamiento y Administración. Se debe considerar el Cuadro de Necesidades, ASIS, PAC, PDP y la PMI como insumo para elaboración del POI. Se deben implementar flujogramas de procesos, cronogramas de actividades y plazos. Aplicando la metodología SMART (específico, medible, alcanzable, realizable y tiempo) en la formulación de metas e indicadores de desempeño. Las modificaciones del POI deberían darse según cambios en las políticas del sector, variación presupuestal en más o menos del 20% y en la modificación de las metas físicas programadas. Esto es sustentado por Ceplan (2019) y MEF (2020).

En la presente investigación se usaron tres técnicas para la recolección de datos: tales como las entrevistas semiestructuradas, la observación y el análisis documental, se logró realizar el análisis completo a la unidad de estudio, con la finalidad de lograr proponer una mejora en el Plan Operativo del Instituto Nacional Materno Perinatal. Mediante la entrevista a los tres especialistas de la institución con mayor experiencia en este campo se logró reducir el uso los recursos computacionales, humano, presupuesto y errores, mediante lo aportado recomendaron que una de las principales deficiencias en la aplicación del Plan Operativo Institucional del INMP, se debe a la falta de participación por parte de todos los actores involucrados.

Asimismo, debería articularse con los objetivos y acciones estratégicas del Minsa. La información veraz y actualizada se debe considerar en la elaboración del POI permitiendo conocer las necesidades y brechas de la institución, asimismo, considerar el Cuadro de Necesidades, ASIS (Análisis de Situación de Salud), Plan Anual de Contrataciones, Plan de Desarrollo de Personas y la Programación Multianual de Inversiones, sumado a la participación de la Oficina de Recursos Humanos, Logística y Servicios Generales.

La metodología de la elaboración del POI se sustenta en los lineamientos de la Guía Metodológica del Ceplan, sin embargo, es necesario reforzar y adecuarlo a la realidad del INMP, especificando flujogramas de procesos, cronogramas de actividades y plazos. Además, se debe aplicar la metodología SMART (específico, medible, alcanzable, realizable y tiempo) en la formulación de metas e indicadores de desempeño. En lo que respecta a las modificaciones, estas deben permitir sincerar las metas físicas según la realidad y a su vez deben estar debidamente sustentadas.

El proceso de seguimiento del POI debería definir indicadores de desempeño que midan el avance de ejecución tanto de metas físicas como financieras. Además de analizar los reportes extraídos del SIAF mediante el enfoque de calidad del gasto del presupuesto asignado, cuyo seguimiento debería aplicarse en todos sus niveles (certificaciones, compromisos anuales, compromisos mensuales, devengado y girado). El proceso de evaluación del POI podría mejorar si se organizan talleres de articulación y reuniones de manera trimestral con el fin de poder identificar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales del Minsa, contando con la participación de todos los involucrados en cada fase del POI, permitiendo identificar las dificultades y proponiendo soluciones de mejora. Finalmente, la asignación del presupuesto se debería realizar según la realidad de necesidad de cada servicio y departamento. Según Santiago y Garay (2020) indican que los Planes Operativos Institucionales (POI) no inciden en la eficiencia del gasto público de los Gobiernos Regionales durante el 2018 en el sector salud y educación, es así que se evidenció que en 25 planes operativos institucionales de los Gobiernos Regionales, los recursos asignados anualmente no se usaron adecuadamente, sin embargo en dicho estudio solo se consideraron los

porcentajes de ejecución devengado del gasto, mas no la calidad del mismo y si efectivamente se cumplió con los objetivos institucionales a nivel regional.

Se analizó la consistencia en cuanto a calidad y articulación de los objetivos estratégicos de los planes operativos de los tres niveles de gobierno, concluyendo que dichos planes se gestionan con objetivos que no se relacionan directamente con la misión de las entidades, y que además son demasiados los objetivos que redundan y no hace posible una adecuada medición, seguimiento y posterior evaluación de los planes operativos, repercutiendo en los resultados y metas, para ello se planteó una propuesta metodológica para establecer objetivos, pues la cantidad de objetivos estratégicos en el planeamiento deben guardar relevancia con los ejes estratégicos establecidos en la entidad, esto se sustenta en lo dicho por Andía (2016).

Lo cual ha sido contrastado con las teorías y antecedentes consultados, demostrando que proponer una mejora del Plan Operativo Institucional conlleva establecer una directiva interna que defina lineamientos, flujogramas de procesos y plazos que permitan mejorar en cada una de las fases de elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del POI en el Instituto Nacional Materno Perinatal. Esto se refuerza en lo que menciona Arteaga (2014), ya que considera que la articulación de las actividades con los objetivos y estrategias a implementar permitirá reforzar y mejorar los procesos de los planes operativos, enfocándose en el seguimiento y evaluación constante de la ejecución de las metas y objetivos propuestos.



## VI. CONCLUSIONES

**Primera:** En relación al objetivo general, se concluye que en el Instituto Nacional Materno Perinatal se desconocen los procesos para la implementación adecuada de los planes operativos, por lo que se planteó una propuesta de mejora que consiste en la elaboración de una directiva que muestre los lineamientos, plazos y actividades a realizar en la elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del POI.

**Segunda:** En relación al primer objetivo específico, se concluye que el POI se debería elaborar en base a documentos como el ASIS (Análisis de Situación de Salud), Cuadro de Necesidades, Plan Anual de Contrataciones, Plan de Desarrollo de las Personas y la Programación Multianual de Inversiones, aplicando la metodología SMART en la formulación de metas e indicadores de desempeño.

**Tercera:** En relación al segundo objetivo específico, se concluye que el POI debería modificarse al sincerar las metas físicas y financieras programadas según las necesidades de la entidad, ya sea a causa de cambios en las políticas del sector o por la variación del presupuesto en más o menos del 20%, dichas modificaciones deben estar debidamente sustentadas dentro del marco normativo vigente.

**Cuarta:** En relación al tercer objetivo específico, se concluye que el seguimiento del POI se debe realizar en base a indicadores de desempeño que midan el avance de ejecución tanto de metas físicas como financieras, además de analizar los reportes extraídos del SIAF y Ceplan mediante el enfoque de calidad del gasto en cada una de las fases (certificado, compromiso, devengado, girado y pagado).

**Quinta:** En relación al cuarto objetivo específico, se concluye que el POI se debe evaluar organizando talleres de articulación con los responsables de los programas presupuestales, Comisión Permanente de Planeamiento, Oficina de Planeamiento y Administración, con el fin de poder analizar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales del Minsa, identificando las dificultades, analizando los resultados y proponiendo medidas para la mejora continua.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera:** Se recomienda al responsable de la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico que antes de implementar la directiva, es necesario socializar los procesos para la elaboración de los planes y los contenidos mínimos de los informes trimestrales de ejecución del POI.

**Segunda:** Se recomienda al responsable de la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico aplicar la metodología SMART (específico, medible, alcanzable, realizable y tiempo) en la formulación de metas e indicadores de desempeño.

**Tercera:** Se recomienda a los responsables de los Programas Presupuestales que las modificaciones deben permitir sincerar las metas físicas y financieras según la realidad y estar debidamente sustentadas, ya sea a causa de cambios en las políticas del sector o por variación del presupuesto en más o menos del 20%.

**Cuarta:** Se recomienda al responsable de la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico y a la Oficina Ejecutiva de Administración que deben trabajar en base a indicadores de desempeño que midan el avance de ejecución tanto de metas físicas como financieras, además de analizar los reportes extraídos del SIAP mediante el enfoque de calidad del gasto del presupuesto asignado.

**Quinta:** Se recomienda al responsable de la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico que el POI podría mejorar si se organizan talleres de articulación y reuniones trimestrales con el fin de poder identificar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales del Minsa, contando con la participación de todos los involucrados en cada fase del POI, permitiendo identificar las dificultades y proponiendo soluciones de mejora.

## VIII. PROPUESTA

En el Instituto Nacional Materno Perinatal se desconocen los procesos para la implementación adecuada de los planes operativos, por lo que se planteó una propuesta de mejora que consiste en la elaboración de una directiva que muestra los lineamientos, plazos y actividades a realizar en cada una de las fases del POI (elaboración, modificación, seguimiento y evaluación) y que según las conclusiones de la investigación se ve la necesidad de reforzar la participación de los responsables de los programas presupuestales, Comité de Planeamiento, Oficina de Planeamiento y Administración, asimismo, considerar el Cuadro de Necesidades, Análisis de Situación de Salud (ASIS), Plan Anual de Contrataciones (PAC), Plan de Desarrollo para Personas (PDP) y la Programación Multianual de Inversiones (PMI) como insumo para elaboración del POI, todo ello se detalla en el Anexo 8: Directiva para la elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional del Instituto Nacional Materno Perinatal.

Es así, que también se realizó una propuesta de flujograma de procesos y actividades que permita mejorar y organizar de manera eficiente las actividades a realizar en cada uno de las fases del Plan Operativo Institucional del Instituto Nacional Materno Perinatal, tal cual se detalla en el Anexo 9: : Flujograma de procesos: Elaboración, Modificación, Seguimiento y Evaluación del POI y Anexo 10: Descripción de los procedimientos de elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del POI

Además, se planteó una propuesta para la correcta formulación de metas e indicadores de desempeño al proceso de seguimiento y evaluación de metas físicas y financieras con el fin de obtener información respecto al nivel de cumplimiento de los objetivos del Pliego Minsa y determinar si se ha logrado cubrir o reducir las brechas previamente identificadas en el Plan Operativo Institucional del INMP. Para ello, se aplicó la metodología SMART (específico, medible, alcanzable, realizable y tiempo), tal cual se detalla en el Anexo 11: Formulación de Metas e indicadores de desempeño usando la metodología SMART.

## REFERENCIAS

- Achampong, F. K. (2010). *Integrating risk management and strategic planning: integrated risk management and strategic planning leverages the benefits of both processes and makes them mutually reinforcing*. *Planning for Higher Education*, 38(2), 22+. <https://bit.ly/2WgxJJ4>
- Acuerdo Nacional (2002). *Políticas de Estado*. Lima, Perú.
- Alfonso, A., Schuknecht, L. & Tanzi, V. (2005). Public sector efficiency: An international comparison. *Public Choice*, 123(4), 321 – 347. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11127-005-7165-2>
- Andía, Walter (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Revista de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Recuperado de: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/12534>
- Arteaga, Y.; Triana, J. (2014). *Modelo de gestión para la articulación de la planeación en la universidad distrital Francisco José de Caldas*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Ciencias Administrativas. Bogotá. Extraído de: <https://bit.ly/3h3FOu8>
- Assessing Efficiency of Strategic Management within the Pakistan (Sindh) Public Sector Organization. (2020). *KASBIT Business Journal*, 13, 92. <https://bit.ly/34iuXaK>. Accessed 01 Dec. 2020.
- Ayala, V. (2015). *Re-ingeniería operacional para la ejecución del plan operativo anual y de contrataciones de la Universidad Técnica de Machala*. (Tesis de Maestría). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Extraído de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5105/1/T-UCSG-POS-MFEE-51.pdf>
- Banco Mundial. (2010). *La formulación de políticas en la OCDE: Ideas para América Latina*. Obtenido del Banco Mundial: <https://bit.ly/37XAa8Y>
- Bardin, L. (1996). *El análisis del contenido*. Madrid: Ediciones Akal. 1996 2ª ed.

- Brasil: Construyendo gobiernos efectivos: Resúmenes ejecutivos de los informes nacionales (2015). Recuperado de: <https://bit.ly/3oTlj5M>
- Bravo, M. (2019). *Aplicación de un plan operativo y su incidencia en la ocupabilidad del hotel Villa Real de Chiclayo 2015-2016*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de: <https://bit.ly/2KnKizZ>
- Constitución Política del Perú 1993 (2019). Recuperado el 05 de octubre de 2020 desde: <https://bit.ly/3oJOGYx>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - Ceplan (2019). Guía para el Planeamiento Institucional (2019). Recuperado de: <https://bit.ly/3qO1G1d>
- Choonhaklai, S., & Wangkanond, R. (2014). The linkage between elements in the strategic planning process: a qualitative study. *International Employment Relations Review*, 20(1), 27+. <https://bit.ly/34iymX4>
- Costa Rica: Construyendo gobiernos efectivos: Resúmenes ejecutivos de los informes nacionales (2015). Recuperado de: <https://bit.ly/3kUotFa>
- Creswell, J. Martens, M. (2014). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches Fourth Edition*. California: SAGE Publications.
- Chuquiyauri E. y Garay G. (2020) Plan operativo institucional y la eficiencia del gasto público en los gobiernos regionales. *Revista de Ingeniería e Innovación de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán*. Recuperado de: <https://bit.ly/3jULpmC>
- Díaz-Barrios, Jazmín, & Pacheco, Marny (2015). *Control presupuestario en La Universidad del Zulia, Venezuela. Actualidad Contable Faces*, 18(31) ,58-79. [Fecha de Consulta 12 de noviembre de 2020]. ISSN: 1316-8533. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257/25743363004>
- Documento del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo Brasil Estrategia del Grupo BID con Brasil (2019-2022). Recuperado de: <https://bit.ly/2TPHNYv>
- Elbanna, S. (2010). Strategic planning in the United Arab Emirates. *International Journal of Commerce and Management*, 20(1), 26+. <https://bit.ly/3ag3Alp>
- El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) vigente, “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021” (aprobado por Decreto Supremo N° 054-2011-PCM)

- Essock D., & Aderhold, R. (2020). Collaborative Strategic Planning. *Advanced Materials & Processes*, 178(7), 47. <https://bit.ly/3qZEiOr>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Edamsa Impresiones.
- Instituto Nacional Materno Perinatal (2019). Evaluación del Plan Operativo Institucional Modificado 2019. Recuperado el 05 de octubre de 2020 desde: <https://bit.ly/3m7k0Pr>
- Jorge Máttar y Luis Cuervo. *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: enfoques, experiencias y perspectivas*, Libros de la CEPAL, N° 148 (LC/PUB.2017/16-P), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017.
- Jorge Máttar y Luis Cuervo. *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: regreso al futuro, Primer informe de los diálogos ministeriales de planificación*. CEPAL (LC/IP/L.336), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017.
- Jorge Recharte, Anaïs Zimmer, Doris Chávez y Gabriela López (2016). *La Investigación - Acción Participativa Guía conceptual y metodológica del Instituto de Montaña*. Autores: Florencia Zapata y Vidal Rondán.
- Kissler, G. R., Fore, K. N., Jacobson, W. S., Kittredge, W. P., & Stewart, S. L. (1998). State strategic planning: suggestions from the Oregon experience. *Public Administration Review*, 58(4), 353+. <https://bit.ly/387DBK7>
- Mahalakshmi, M. y Sundararajan, M. (2013). Traditional SDLC Vs Scrum Methodology – A Comparative Study. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 3(6), 2250-2459.
- Martínez, C. y Gonzales, G. (2014). *Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos*. Madrid: Editorial UNED. ISBN: 978-84-362-6822-5. Recuperado en <https://bit.ly/3c1IMwq>.

- Mertens, D. (2010). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Thousand Oaks, United States: SAGE Publications.
- Ministerio de Planificación, Desarrollo y Gestión de Brasil – MP (2018). *Guía metodológico para indicadores: Pautas básicas aplicadas a la metodología del plan plurianual*. Recuperado de <https://bit.ly/2GtAjY0>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto/Ley N° 28411*. Recuperado de: <https://bit.ly/3a2zz8t>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Transparencia Económica Perú/Consulta Amigable/Consulta de Ejecución del Gasto*. <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/>
- Morciano, C., Errico, M. C., Faralli, C., & Minghetti, L. (2020). An analysis of the strategic plan development processes of major public organisations funding health research in nine high-income countries worldwide. *Health Research Policy and Systems*, 18(1), NA. <https://bit.ly/3p0k8BR>
- Neis, D. F., Pereira, M. F., & Maccari, E. A. (2017). Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities. *Brazilian Business Review*, 14(5), 479+. <https://bit.ly/3gT4vt7>
- Política Nacional de Modernización para la Gestión Pública al 2021. Presidencia del Consejo de Ministros. Gobierno del Perú (2016). Recuperado de: <https://bit.ly/2HZelHe>
- Palma, J. M., Castillo, J., & Gomez, R. (2020). Socially Responsible Investing as a Competitive Strategy for Trading Companies in Times of Upheaval Amid COVID-19: *Evidence from Spain*. *International Journal of Financial Studies*, 8(3), 1c+. <https://bit.ly/3ag6kPJ>
- Palomares Rodríguez, E. (2017). *Innovaciones de políticas públicas y democracia. Elementos para un análisis interpretativo de innovaciones locales premiadas*. Tesis de Maestría de la Universidad Complutense. Madrid.
- Palomares Ibarra, R. (2019). *Plan Operativo Institucional del Instituto de Evaluación de Tecnologías en Salud e Investigación –Ietsi –EsSalud 2019*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de: <https://bit.ly/3av98Zy>

- Plan Bicentenario Ceplan, Sinaplan Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021. Recuperado de: <https://bit.ly/215zw01>
- Porto, A., Garriga, M. y Garrido, W. (2018). Medidas de desempeño y eficiencia del gasto en el sector público descentralizado. El caso de Bolivia. *Revista de Análisis Económico*, 33(1), 121 – 155. <https://bit.ly/37Y9rsK>
- Referencias estilo APA. (2017). Adaptación de la Norma de la American Psychological Association. Fondo Editorial de la Universidad César Vallejo.
- Reglamento de Propiedad Intelectual de la Universidad César Vallejo. (2013) Código: PP-RG-02.02.
- Resolución de Consejo Universitario N°0316-2018/UCV. (2018) Reglamento de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.
- Resolución de Consejo Universitario N°0200-2018/UCV. (2018). Actualización de la Líneas de Investigación de las Carreras Profesionales de Pregrado y de los Programas de Posgrado de la Universidad César Vallejo.
- Resolución Directoral N° 015A-2020-UCV-DEPG. (2020). Lineamientos para la elaboración y aprobación de proyectos de investigación de programas de doctorado. (2020).
- Resolución de Vicerrectorado de Investigación N°011-2020-VI-UCV. (2020). “Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación y Tesis para la obtención de grados académicos y títulos profesionales de la Universidad César Vallejo” aplicable a los programas de Pre grado Regular, Formación para adultos y Posgrado.
- Resolución de Vicerrectorado de Investigación N°008-2017-VI/UCV. (2017). Directiva para la aplicación de la herramienta Turnitin.
- Resúmenes Ejecutivos Países: Banco Interamericano de Desarrollo (2020). Recuperado de: <https://bit.ly/2GqXzpB>
- Rico, C. (2020). *Sánchez, Consuelo y RAMOS, Benito: La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias en la administración española. Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (23),167-171.[fecha de Consulta 01



de Diciembre de 2020]. ISSN: 1134-6035. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2815/281563033009>

Santiago, E. y Garay G. (Junio- setiembre, 2020) *Plan operativo institucional y la eficiencia del gasto público en los gobiernos regionales*, 1(3), 6-16.

Recuperado de: <http://rii.revistadeingenieriaeinnovacion-fiisunheval.com/ojs/index.php/rii/issue/view/3/3>

Swain, S., Aggarwal, D., & Kumar, S. (2020). *Addressing health inequity through strategic planning and management*. *Indian Journal of Public Health*, 64(4), 417. <https://bit.ly/2LFxeX4>

Tafur, R. (2008). *Tesis Universitaria*. Editorial Montero. Tercera Edición. Lima Perú.

Taylor, D. W. (1994, February). Strategic planning, Russian style. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*. *SAGE Journals*, 35(1), 82+. <https://bit.ly/3p2qi4N>

Tracey, S. (2012). Data Driven Decision Making for Small Businesses: Unleashing the Power of Information to Drive Business Growth. *Numerical Insights LLC*. ISBN: 978-1470187453. Recuperado de: <https://bit.ly/3e11btG>.

Trujillo, C., Naranjo, M., Loma, K. y Merlo, M. (2019). *Investigación Cualitativa*. Ecuador Recuperado de <https://bit.ly/3gZMqJl>.

Vaz, L. M. E., Franco, L., Guenther, T., Simmons, K., Herrera, S., & Wall, S. N. (2020). Operationalising health systems thinking: a pathway to high effective coverage. *Health Research Policy and Systems*, 18(1), NA. <https://bit.ly/3r2Pk5m>

Villegas, M.M. y González, F. (2011). La investigación cualitativa de la vida cotidiana. Medio para la construcción de conocimiento sobre lo social a partir de lo individual. *Psicoperspectivas*, 10 (2), 35- 59. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl>

Yuni, J. y Ariel, C. (2006). *Técnicas Para Investigar 2*. Argentina: Editorial Brujas 2da Edición. ISBN: 987-591-020-1. Recuperado de: <https://bit.ly/2WYBXq>.

Zevallos, P. (2016) *Eficacia en la ejecución del Plan Operativo Anual de la Unidad Ejecutora 123 del Sector Salud, Lima – 2016*. (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo, Lima.

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de categorización

**Título:** Propuesta de mejora del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal, Lima 2020

**Autor:** Diana Elizabeth López Cusco

Problema general	Objetivos general	Categoría	Sub categoría	Técnicas	Instrumentos
<p>¿Cómo plantear una propuesta de mejora del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal, Lima 2020?</p> <p><b><u>Problemas específicos</u></b></p> <p>¿Cómo se elabora el Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal Lima 2020?</p> <p>¿Cómo se realiza la modificación del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal Lima 2020?</p> <p>¿Cómo se realiza el seguimiento del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal Lima 2020?</p> <p>¿Cómo se evalúa el Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal Lima 2020?</p>	<p>Plantear una propuesta de mejora del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal, Lima 2020.</p> <p><b><u>Objetivos específicos</u></b></p> <p>Determinar cómo se elabora el Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal Lima 2020.</p> <p>Determinar cómo se realiza la modificación del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal Lima 2020.</p> <p>Determinar cómo se realiza el seguimiento del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal Lima 2020</p> <p>Determinar cómo se evalúa el Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal Lima 2020.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración</li> <li>• Modificación</li> <li>• Seguimiento</li> <li>• Evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas y Categorías Presupuestales</li> <li>• Actividades Operativas e Inversiones</li> <li>• Cuadro Multianual de Necesidades</li> <li>• Programación Multianual de Inversiones</li> <li>• Presupuesto Institucional de Apertura</li> <li>• Plan Anual de Contrataciones</li> <li>• Marco Normativo</li> <li>• Actualización de metas</li> <li>• Ejecución física y financiera</li> <li>• Indicadores de desempeño</li> <li>• Cumplimiento de Objetivos y Acciones</li> <li>• Análisis de resultados</li> <li>• Medidas para la mejora continua</li> </ul>	<p>Entrevista Semiestructurada</p> <p>Observación</p> <p>Análisis Documental</p>	<p>Guía de Entrevistas</p> <p>Guía de observación</p> <p>Ficha Análisis Documental</p>

Fuente: Ceplan (2019)

## **Anexo 2:** Guía para la entrevista semiestructurada

1. ¿Cuáles son las deficiencias en la aplicación del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal?
2. ¿Qué herramientas e insumos deberían considerarse para elaborar el POI en el Instituto Nacional Materno Perinatal?
3. ¿Cuál es la metodología a emplear en la elaboración del POI?
  - a. ¿Cómo se identifican los Programas y Categorías Presupuestales del POI?
  - b. ¿Cómo identificar las Actividades Operativas e Inversiones del POI?
  - c. ¿Cuál es el proceso adecuado para realizar el Cuadro Multianual de Necesidades?
  - d. ¿Cuál es el procedimiento adecuado para la elaboración de la Programación Multianual de Inversiones?
  - e. ¿Cómo afecta el Presupuesto Institucional de Apertura en la elaboración del POI?
  - f. ¿Cuál es el procedimiento adecuado para la elaboración del Plan Anual de Contrataciones?
4. ¿Cómo debería ser el proceso de modificación del POI en el Instituto Nacional Materno Perinatal?
  - a. ¿Cuál es el Marco Normativo a considerar en la modificación del POI?
  - b. ¿Cuál es el proceso adecuado para la actualización de metas físicas y financieras en el POI?
5. ¿Cómo debería ser el proceso de seguimiento del POI en el Instituto Nacional Materno Perinatal?
  - a. ¿Cómo realizar el seguimiento de la ejecución física y financiera del POI?
  - b. ¿Cuáles deberían ser los indicadores de desempeño para el adecuado seguimiento del POI?
6. ¿Cómo mejorar el proceso de evaluación del POI en el Instituto Nacional Materno Perinatal?
  - a. ¿Cómo evaluar el cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas del POI?
  - b. ¿Cómo realizar el adecuado análisis de resultados del POI?
  - c. ¿Cuáles deberían ser las medidas para la mejora continua del POI?

### Anexo 3: Matriz de desgravación de la entrevista

N°	Preguntas	Entrevistado 1 – Director Ejecutivo de la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico
1	¿Cuáles son las deficiencias en la aplicación del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal?	El INMP al ser unidad ejecutora debería articular su Plan Operativo Institucional a los objetivos y acciones estratégicas del pliego Minsa, es así que el POI no se programa de manera adecuada según las necesidades, esto podría mejorarse conociendo la realidad problemática y determinar la brecha o la necesidad que impida brindar una mejor atención de calidad a los usuarios. Debería coordinarse reuniones entre los responsables de los programas presupuestales y la Oficina de Planeamiento para determinar las estrategias y políticas para el año, tomando acciones de manera progresiva.
2	¿Qué herramientas e insumos deberían considerarse para elaborar el POI?	Es importante contar con información histórica, registros, estadísticas y en base a ello coordinar de manera articulada con cada responsable de los Programas Presupuestales que conforman el POI, tratando de plasmar las necesidades reales por atender. Asimismo, es necesario identificar una necesidad y los problemas <sup>19</sup> específicos por cada servicio y centro de costos, conociendo la realidad actual de la entidad, identificando brechas en equipamiento, infraestructura, recurso humano, medicamentos, entre otros, y en base a ello poder fijar objetivos, metas, actividades e indicadores para elaborar un adecuado Plan Operativo Institucional.
3	¿Cuál es la metodología emplear en la elaboración del POI?	Actualmente el INMP trabaja la asignación del presupuesto público a través del Presupuesto para Resultados, orientado a través de los Programas Presupuestales, dichos programas presupuestales contienen productos y actividades operativas e inversiones que el INMP debe realizar según sus competencias. Para fijar objetivos, metas e indicadores, éstos deben reunir ciertas características que se resume en la metodología SMART (específico, medible, alcanzable, realizable y tiempo). Además se debe elaborar un adecuado Cuadro de Necesidades (CMN) conteniendo todos los insumos que el INMP necesita para cumplir con los objetivos y metas del POI. El Plan Multianual de Inversiones se debe elaborar en base al CMN y al POI, según las necesidades de la entidad. El Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) es el techo presupuestal que limita el cumplimiento de todas las metas físicas programadas de manera óptima, por lo tanto se tiene que priorizar. Para elaborar un buen Plan Anual de Contrataciones (PAC) es necesario contar con un buen cuadro de necesidades, un adecuado POI, luego realizar priorización con el PIA, en base a ello se debe realizar el plan de compras, adecuado al financiamiento, y el tipo de compas, ya sea mediante licitación, compra directa, concurso público, simplificada, entre otros que varía de acuerdo al monto.
4	¿Cómo debería ser el proceso de modificación del POI?	Actualmente los procesos y motivos que conllevan a la modificación del Plan Operativo Institucional se encuentran en los lineamientos que brinda la Directiva de Ceplan que como ente rector es la que determina bajo qué circunstancias modificar el POI. Estas modificaciones también deberían modificarse según los cambios en las políticas del sector. También, otro motivo podría ser el de la variación presupuestal más o menos del 20% por lo que cada responsable de los programas presupuestales debe reportar la variación de sus metas físicas programadas ya que por ejemplo dada la coyuntura, se ha destinado presupuesto de otros programas presupuestales a la actividad a atender específicamente lo relacionado al Covid- 19 y esto genera diversos cambios tanto en lo que respecta a metas físicas como en el presupuesto.
5	¿Cómo debería ser el proceso de seguimiento del POI?	Deben definirse indicadores adecuados para realizar el seguimiento del POI, que midan el avance según los objetivos y metas programadas, y brinde información para proponer estrategias y reducir la brecha o necesidad de la entidad. Asimismo, se debe realizar el monitoreo según el presupuesto establecido, es decir, a través de la calidad del gasto. El seguimiento de metas físicas se realiza a través del registro del reporte de cumplimiento de todos los usuarios responsables de los programas presupuestales, y el seguimiento de metas financieras a través de un seguimiento de ejecución del presupuesto mediante los reportes que se generan del aplicativo SIAF.
6	¿Cómo mejorar el proceso de evaluación del POI?	El proceso de evaluación del POI puede mejorar a través de talleres de articulación para ver el cumplimiento de las metas físicas establecidas en los objetivos y acciones estratégicas del pliego con la participación de todos los involucrados y ver con cuanto ha participado el INMP en el cumplimiento de las metas. Se debería determinar la asignación presupuestal según la realidad de cada entidad, trabajando de manera articulada, para ello se debe realizar de

		manera trimestral reuniones, evaluar las deficiencias y problemas presentados por el cual no se logró el cumplimiento de metas, realizar estrategias, articulación con los demás servicios con asesoría de la Oficina de Planeamiento para conocer la problemática y adecuar el presupuesto.
<b>N°</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Entrevistado 2 – Jefa de la Unidad Funcional de Planeamiento</b>
1	¿Cuáles son las deficiencias en la aplicación del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal?	Es importante que todo el instituto conozca el proceso de elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del POI, ya que aún la mayoría desconoce los procesos incluso se desconoce los contenidos mínimos que deben considerarse al momento de remitir sus informes trimestrales de ejecución del Plan Operativo del INMP. Se requiere de una Directiva que permita guiar los procesos en cada una de las etapas del POI. Asimismo, no se cuenta con la participación de todos los involucrados en cada una de las etapas del POI, es importante que tanto los responsables de los Programas Presupuestales, los integrantes del Comité de Planificación, los Directores Ejecutivos, y Oficinas como Administración, Logística, Recursos Humanos participen permitiendo contar con información veraz permitiendo elaborar un POI real según el diagnóstico situacional actual del Instituto.
2	¿Qué herramientas e insumos deberían considerarse para elaborar el POI?	En primer lugar, es necesario contar con el ASIS (Análisis de Situación de Salud) del Instituto Nacional Materno Perinatal, ya que permite conocer y tener información del diagnóstico situacional de la entidad, facilitando la priorización de necesidades que persisten en cada uno de los servicios o centro de costos. También uno de los principales insumos es el Cuadro de Necesidades de la entidad, asimismo considerar la información del Plan Anual de Contrataciones, Plan de Desarrollo de Personas y la Programación Multianual de Inversiones.
3	¿Cuál es la metodología a emplear en la elaboración del POI?	Se siguen los lineamientos de la Guía Metodológica que brinda el Centro Nacional de Planeamiento (Ceplan) pero es necesario reforzar y mejorar en ciertos aspectos, ajustándose a la realidad del instituto. Es necesario que se proponga una Directiva que especifique de manera clara los lineamientos y plazos que debe seguir en cada uno de las fases del POI, por lo que se debe realizar un flujograma que permita conocer cuáles son los pasos que se debe seguir para realizar el POI.
4	¿Cómo debería ser el proceso de modificación del POI?	Mediante un documento interno se debería establecer plazos que permitan conocer y evaluar los motivos y sustento de las modificaciones del plan operativo del INMP. Existe una Directiva que define cuales serían las razones para que el MEF acepte dichas modificaciones, sin embargo esta no es del todo clara. Es necesario sincerar las metas físicas y financieras de acuerdo a la realidad del Instituto, para ello es importante contar con información oportuna por parte de los responsables de los Programas Presupuestales quienes deberían brindar la información ya sincerada sustentando los motivos por el cual es necesario ciertas modificaciones en el POI.
5	¿Cómo debería ser el proceso de seguimiento del POI?	No basta con realizar el seguimiento de las metas físicas y financieras, si no evaluar en base a la calidad de gasto, establecer indicadores de desempeño que permitan un mejor seguimiento y monitoreo del Plan Operativo Institucional. Se debería realizar el seguimiento tanto de la ejecución presupuestal en cada uno de los niveles de ejecución, ya sea en las certificaciones, compromisos anuales, compromisos mensuales, devengado y girado, todo ello en coordinación con la Oficina Ejecutiva de Administración y Oficina de Planeamiento. De igual manera realizar el monitoreo de las metas físicas, mediante la solicitud de informes a cada uno de los responsables de los Programas Presupuestales.
6	¿Cómo mejorar el proceso de evaluación del POI?	Cada Centro de Costo debería proponer estrategias de mejora y si efectivamente el Instituto Nacional Materno Perinatal aporta en el cumplimiento de los Objetivos y Acciones Estratégicas del pliego Minsa. El Ministerio de Economía y Finanzas evalúa a toda entidad del Estado según el nivel de ejecución presupuestal pero solo a nivel devengado, es importante que internamente se realicen autoevaluaciones constantes que permitan recopilar información confiable identificando las dificultades y proponiendo soluciones de mejora.

N.º	Preguntas	Entrevistado 3 – Jefe de la Unidad Funcional de Presupuesto
1	¿Cuáles son las deficiencias en la aplicación del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal?	<p>El Plan Operativo Institucional del INMP presenta una serie de deficiencias sobre todo en cuanto a su elaboración, pues no se realiza con la participación de todos los servicios y responsables de los programas presupuestales, quienes deberían tener participación directa ya que son los que realmente conocen las necesidades y problemas constantes.</p> <p>Tampoco se cuenta con información real y actualizada, ya que se ha podido evidenciar que algunos departamentos y servicios no cuentan si quiera con un control de sus suministros e insumos, dificultando la recolección de información veraz, incurriendo en programar metas físicas que no son sinceradas de acuerdo a su situación actual.</p>
2	¿Qué herramientas e insumos deberían considerarse para elaborar el POI?	<p>Para elaborar un buen plan operativo, es importante contar con información real, tener en cuenta el cuadro de necesidades entre otros planes que permitan tener una base, sin embargo se ha podido evidenciar que el INMP no elabora su Cuadro de Necesidades desde hace más de dos años, dificultando el proceso de elaboración del POI, ya que no se cuenta con información actualizada.</p> <p>De igual manera, debería considerarse la participación por parte de la Oficina de Recursos Humanos, Logística, Servicios Generales para que elaboren y presenten sus planes y propuestas en un plazo determinado.</p>
3	¿Cuál es la metodología a emplear en la elaboración del POI?	<p>Actualmente, el POI se elabora en base a la Guía del Planeamiento Institucional otorgado por el ente rector a nivel nacional Ceplan para la elaboración de los planes institucionales en los tres niveles de gobierno, sin embargo, éste no se encuentra adecuado a la realidad de cada entidad, por lo que se sugiere realizar una Directiva institucional que especifique los procesos, cronograma de actividades, plazos y lineamientos que deben seguir al momento de elaborar los planes en la institución.</p> <p>Estos deben ser socializados, ya que todavía hay departamentos incluso direcciones que desconocen cuáles son los procesos adecuados para la elaboración de dichos planes, motivo por el cual es necesario contar con el trabajo articulado e integral de todo el Instituto Nacional Materno Perinatal.</p>
4	¿Cómo debería ser el proceso de modificación del POI?	<p>De acuerdo al marco normativo estipulado en la Guía del Planeamiento Institucional del Ceplan (Centro de Planeamiento), aquí se fijan los motivos por el cual el Plan Operativo Institucional debería modificarse, sin embargo, deberían considerarse que cada entidad presenta realidades diferentes por lo que deberían sincerar las metas físicas y financieras en las oportunidades que sea necesario y debidamente sustentado por parte de cada responsable de los programas presupuestales con los que cuenta el Instituto Nacional Materno Perinatal.</p>
5	¿Cómo debería ser el proceso de seguimiento del POI?	<p>El Ministerio de Economía y Finanzas realiza el seguimiento de cada Unidad Ejecutora y cada Pliego en base a la fase devengado del presupuesto público, diariamente a través del aplicativo del SIAF (Sistema Integral de Administración Financiera) el cual permite tener la información actualizada de todos los procesos, gastos, ingresos y modificaciones presupuestales que se realiza en cada entidad a nivel nacional, sin embargo el proceso de seguimiento del Plan Operativo Institucional del Instituto Nacional Materno Perinatal debería centrarse en la ejecución del presupuesto asignado pero en todas sus fases, ya sea a nivel certificado, compromiso anual, compromiso mensual, devengado y girado, y si éstos se alinean a las metas físicas programadas, pues actualmente se puede apreciar una serie de deficiencias y desorden en cuanto a la asignación presupuestal, dificultando el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.</p> <p>Es importante que se realicen reuniones trimestrales para monitorear el nivel de cumplimiento por cada servicio a cargo de los responsables de los programas presupuestales y el Comité de Planeamiento del Instituto Nacional Materno Perinatal.</p>
6	¿Cómo mejorar el proceso de evaluación del POI?	<p>El Plan Operativo Institucional del INMP anteriormente se evaluaba trimestralmente, pero a partir de este año dada la coyuntura debido a la pandemia del Covid-19 para facilitar los procesos y ampliar los plazos se empieza a evaluar de manera semestral, sin embargo es importante que internamente se sigan realizando las evaluaciones trimestrales ya que permiten conocer cuáles fueron los logros y dificultades que llevaron a tener dichos resultados, asimismo, es necesario que dichos informes de evaluación se socialicen a través de reuniones con todos los actores involucrados tanto en la elaboración, modificación, seguimiento y evaluación, así como el Comité de Planeamiento del INMP, y las oficinas relacionadas a ella, con el fin de proponer estrategias de mejora continua.</p>

#### Anexo 4: Matriz de codificación de la entrevista

N°	Preguntas	Entrevistado 1 – Director Ejecutivo de la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico	Entrevista 1 Codificada
1	¿Cuáles son las deficiencias en la aplicación del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal?	El INMP al ser unidad ejecutora debería <b>articular</b> su Plan Operativo Institucional a los <b>objetivos y acciones estratégicas</b> del pliego Minsa, es así que el POI no se programa de manera adecuada según las <b>necesidades</b> , esto podría mejorarse conociendo la <b>realidad problemática</b> y determinar la <b>brecha</b> o la necesidad que impida brindar una mejor atención de <b>calidad</b> a los usuarios. Debería coordinarse reuniones entre los responsables de los <b>programas presupuestales</b> y la Oficina de Planeamiento para determinar las <b>estrategias</b> y políticas para el año, tomando acciones de manera progresiva.	Una de las principales deficiencias en la aplicación del Plan Operativo Institucional suele ser la falta de articulación con los objetivos y acciones estratégicas del Minsa, por ello es importante conocer la realidad problemática de la entidad, identificando las brechas y necesidades que dificultan brindar atención de calidad a las pacientes. Es importante que los responsables de los programas presupuestales con asesoría de la Oficina de Planeamiento propongan estrategias de manera progresiva.
2	¿Qué herramientas e insumos deberían considerarse para elaborar el POI?	Es importante contar con <b>información</b> histórica, registros, estadísticas y en base a ello coordinar de manera <b>articulada</b> con cada responsable de los <b>Programas Presupuestales</b> que conforman el POI, tratando de plasmar las <b>necesidades reales</b> por atender. Asimismo, es necesario identificar una necesidad y los problemas específicos por cada servicio y centro de costos, conociendo la realidad actual de la entidad, identificando <b>brechas</b> en equipamiento, infraestructura, recurso humano, medicamentos, entre otros, y en base a ello poder fijar <b>objetivos, metas, actividades</b> e <b>indicadores</b> para elaborar un adecuado Plan Operativo Institucional.	La calidad de información es relevante para elaborar el POI de manera articulada a través de los programas presupuestales, que permitan plasmar las necesidades reales y brechas en equipamiento, infraestructura, recursos humanos, medicamentos, entre otros, y en base a ello poder fijar objetivos, metas, actividades e indicadores que permitan mejorar la elaboración del Plan Operativo Institucional.
3	¿Cuál es la metodología a emplear en la elaboración del POI?	Actualmente el INMP trabaja la asignación del presupuesto público a través del <b>Presupuesto para Resultados</b> , orientado a través de los Programas Presupuestales, dichos <b>programas presupuestales</b> contienen <b>productos</b> y <b>actividades operativas</b> e <b>inversiones</b> que el INMP debe realizar según sus competencias. Para fijar objetivos, metas e indicadores, éstos deben reunir ciertas características que se resume en la <b>metodología SMART</b> (específico, medible, alcanzable, realizable y tiempo). Además se debe elaborar un adecuado <b>Cuadro de Necesidades</b> (CMN) conteniendo todos los insumos que el INMP necesita para cumplir con los objetivos y metas del POI. El <b>Plan Multianual de Inversiones</b> se debe elaborar en base al CMN y al POI, según las necesidades de la entidad. El <b>Presupuesto Institucional de Apertura</b> (PIA) es el techo presupuestal que limita el cumplimiento de todas las metas físicas programadas de manera óptima, por lo tanto se tiene que priorizar. Para elaborar un buen <b>Plan Anual de Contrataciones</b> (PAC) es necesario contar con un buen cuadro de necesidades, un adecuado POI, luego realizar priorización con el PIA, en base a ello se debe realizar el plan de compras, adecuado al financiamiento, y el tipo de compas, ya sea mediante licitación, compra directa, concurso	El INMP trabaja el Plan Operativo Institucional a través del Presupuesto para Resultados, orientado por los Programas Presupuestales, que contienen productos y actividades operativas e inversiones que la institución realiza de acuerdo a sus competencias. Se debe aplicar la metodología SMART en la formulación de metas e indicadores de desempeño. Otro insumo a considerar es el Cuadro de Necesidades (CMN), Plan Multianual de Inversiones (PMI), Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), Plan Anual de Contrataciones (PAC), todos ellos permitirán obtener información de calidad y mejorar la elaboración del POI como herramienta de gestión más importante relacionada a la asignación del presupuesto público.



		público, simplificada, entre otros que varía de acuerdo al monto.	
4	¿Cómo debería ser el proceso de modificación del POI?	Actualmente los procesos y motivos que conllevan a la modificación del Plan Operativo Institucional se encuentran en los <b>lineamientos</b> que brinda la <b>Directiva</b> de Ceplan que como ente rector es la que determina bajo qué circunstancias modificar el POI. Estas modificaciones también deberían modificarse según los cambios en las <b>políticas del sector</b> . También, otro motivo podría ser el de la <b>variación presupuestal</b> más o menos del 20% por lo que cada responsable de los programas presupuestales debe reportar la variación de sus <b>metas físicas programadas</b> ya que por ejemplo dada la coyuntura, se ha destinado presupuesto de otros programas presupuestales a la actividad a atender específicamente lo relacionado al Covid- 19 y esto genera diversos cambios tanto en lo que respecta a metas físicas como en el <b>presupuesto</b> .	El proceso de modificación del Plan Operativo Institucional se encuentra en los lineamientos que brinda la Directiva del Centro de Planeamiento (Ceplan). Las modificaciones pueden suceder debido a los cambios en las políticas del sector, otra causa de modificación debería ocurrir cuando la variación del presupuesto es más o menos del 20%, ya que también se modificarían las metas físicas programadas al inicio del año, afectando y modificando por ende al presupuesto asignado a la institución.
5	¿Cómo debería ser el proceso de seguimiento del POI?	Deben definirse <b>indicadores</b> adecuados para realizar el seguimiento del POI, que <b>midan</b> el <b>avance</b> según los objetivos y metas programadas, y brinde <b>información</b> para proponer <b>estrategias</b> y reducir la <b>brecha</b> o <b>necesidad</b> de la entidad. Asimismo, se debe realizar el <b>monitoreo</b> según el presupuesto establecido, es decir, a través de la <b>calidad del gasto</b> . El seguimiento de metas físicas se realiza a través del registro del <b>reporte de cumplimiento</b> de todos los usuarios responsables de los programas presupuestales, y el seguimiento de metas financieras a través de un seguimiento de <b>ejecución</b> del presupuesto mediante los reportes que se generan del aplicativo <b>SIAF</b> .	El proceso de seguimiento del Plan Operativo Institucional debería definir indicadores que midan el avance de ejecución tanto de metas físicas como financieras, permitiendo tener información para proponer estrategias enfocadas a reducir las brechas y necesidades que aquejan al INMP. El adecuado monitoreo debe enfocarse en la calidad del gasto, es así que es necesario analizar los reportes de cumplimiento de ejecución presupuestal que se consiguen desde el aplicativo SIAF.
6	¿Cómo mejorar el proceso de evaluación del POI?	El proceso de evaluación del POI puede mejorar a través de <b>talleres</b> de <b>articulación</b> para ver el <b>cumplimiento</b> de las metas físicas establecidas en los objetivos y acciones estratégicas del pliego con la <b>participación</b> de todos los <b>involucrados</b> y ver con cuanto ha participado el INMP en el cumplimiento de las metas. Se debería determinar la asignación presupuestal según la <b>realidad</b> de cada entidad, trabajando de manera articulada, para ello se debe realizar reuniones de manera <b>trimestral</b> , evaluar las <b>deficiencias</b> y problemas presentados por el cual no se logró el cumplimiento de metas, realizar <b>estrategias</b> , articulación con los demás servicios con <b>asesoría</b> de la Oficina de Planeamiento para conocer la problemática y adecuar el <b>presupuesto</b> .	El proceso de evaluación del Plan Operativo Institucional del INMP se podría mejorar mediante la organización de talleres de articulación y poder identificar el nivel de cumplimiento de los objetivos, es así que se debe contar con la participación de todos los involucrados en todos los procesos del POI. Respecto a la asignación del presupuesto, se debería realizar según la realidad de cada servicio, y es aquí donde se ve la necesidad de realizar reuniones de manera trimestral, identificando las deficiencias, y realizando estrategias, contando con la asesoría de la oficina de planeamiento y adecuar el presupuesto según las necesidades de cada servicio y programa presupuestal.

N°	Preguntas	Entrevistado 2 – Jefa de la Unidad Funcional de Planeamiento	Entrevista 2 Codificada
1	¿Cuáles son las deficiencias en la aplicación del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal?	Es importante que todo el instituto conozca el proceso de elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del POI, ya que aún la mayoría desconoce los <b>procesos</b> incluso se desconoce los contenidos mínimos que deben considerarse al momento de remitir sus <b>informes trimestrales</b> de <b>ejecución</b> del Plan Operativo del INMP. Se requiere de una <b>Directiva</b> que permita guiar los procesos en cada una de las etapas del POI. Asimismo, no se cuenta con la <b>participación</b> de todos los <b>involucrados</b> en cada una de las etapas del POI, es importante que tanto los responsables de los Programas Presupuestales, los integrantes del <b>Comité</b> de Planificación, los Directores Ejecutivos, y Oficinas como Administración, Logística, Recursos Humanos participen permitiendo contar con <b>información</b> veraz permitiendo elaborar un POI real según el <b>diagnóstico situacional</b> actual del Instituto.	Las deficiencias que se han podido evidenciar durante el transcurso de los años en la aplicación del Plan Operativo Institucional es que la mayoría de los servicios y oficinas desconocen los procesos para la elaboración de los planes y los contenidos mínimos de los informes trimestrales de ejecución del POI. Es importante contar con la participación de todos los involucrados, así como el Comité de Planificación, Directivos y responsables de los programas presupuestales y obtener información veraz y real según el diagnóstico situacional del INMP.
2	¿Qué herramientas e insumos deberían considerarse para elaborar el POI?	En primer lugar, es necesario contar con el <b>ASIS</b> (Análisis de Situación de Salud) del Instituto Nacional Materno Perinatal, ya que permite conocer y tener <b>información</b> del <b>diagnóstico situacional</b> de la entidad, facilitando la <b>priorización</b> de <b>necesidades</b> que persisten en cada uno de los servicios o centro de costos. También uno de los principales insumos es el <b>Cuadro de Necesidades</b> de la entidad, asimismo considerar la información del <b>Plan Anual de Contrataciones</b> , <b>Plan de Desarrollo de Personas</b> y la Programación Multianual de <b>Inversiones</b> .	Una de las herramientas importantes con las que se debe contar es el ASIS (Análisis de Situación de Salud) del INMP, conteniendo la información del diagnóstico situacional facilitando la priorización de necesidades, esto con ayuda del Cuadro de Necesidades, de igual manera se debe considerar el Plan Anual de Contrataciones, Plan de Desarrollo de Personas y la Programación Multianual de Inversiones.
3	¿Cuál es la metodología a emplear en la elaboración del POI?	Se siguen los lineamientos de la <b>Guía Metodológica</b> que brinda el Centro Nacional de Planeamiento (Ceplan) pero es necesario reforzar y mejorar en ciertos aspectos, ajustándose a la realidad del instituto. Es necesario que se proponga una Directiva que especifique de manera clara los <b>lineamientos</b> y <b>plazos</b> que debe seguir en cada uno de las fases del POI, por lo que se debe realizar un <b>flujograma</b> que permita conocer cuáles son los pasos que se debe seguir para realizar el POI.	La metodología a emplear en la elaboración del Plan Operativo Institucional se sustenta en los lineamientos presentes en la Guía Metodológica del Ceplan, estableciendo los plazos de cada una de las fases del POI, sin embargo es necesario reforzar adecuándolo a la realidad de la institución, mediante un flujograma que permita conocer de manera didáctica los procedimientos a seguir.
4	¿Cómo debería ser el proceso de modificación del POI?	Mediante un documento interno se debería establecer plazos que permitan conocer y evaluar los motivos y <b>sustento</b> de las modificaciones del plan operativo del INMP. Existe una <b>Directiva</b> que define cuales serían las razones para que el MEF acepte dichas modificaciones, sin embargo esta no es del todo clara. Es necesario <b>sincerar</b> las <b>metas físicas</b> y <b>financieras</b> de acuerdo a la realidad del Instituto, para ello es importante contar con <b>información</b> oportuna por parte de los responsables de los Programas Presupuestales quienes deberían brindar la información ya sincerada sustentando los motivos por el cual es necesario ciertas modificaciones en el POI.	El proceso de modificación del POI debería indicar mediante un documento interno los plazos para la presentación de los sustentos que conllevaría a la modificación del POI si bien ya existe una Directiva a nivel nacional, esta no es del todo clara, por ello es necesario sincerar las metas físicas y financieras según la realidad institucional, recalcando la necesidad de que por parte de los responsables de los programas presupuestales se obtenga la información oportuna mediante sus informes en los plazos establecidos.
5	¿Cómo debería ser el proceso de	No basta con realizar el seguimiento de las metas físicas y financieras, si no evaluar en	Es importante realizar el seguimiento del POI en base al

	seguimiento del POI?	base a la <b>calidad de gasto</b> , establecer <b>indicadores de desempeño</b> , que permitan un mejor seguimiento y monitoreo del POI. Se debería realizar el seguimiento tanto de la <b>ejecución presupuestal</b> en cada uno de los <b>niveles de ejecución</b> , ya sea en las certificaciones, compromisos anuales, compromisos mensuales, devengado y girado, todo ello en <b>coordinación</b> con la Oficina Ejecutiva de Administración y Oficina de Planeamiento. De igual manera realizar el monitoreo de las metas físicas, mediante la solicitud de informes a cada uno de los responsables de los Programas Presupuestales.	análisis de la calidad del gasto, estableciendo indicadores de desempeño. El proceso de seguimiento debe considerar la ejecución presupuestal en todos sus niveles (certificaciones, compromisos anuales, compromisos mensuales, devengado y girado), en constante coordinación con la Oficina Ejecutiva de Administración y Oficina de Planeamiento.
6	¿Cómo mejorar el proceso de evaluación del POI?	Cada <b>Centro de Costo</b> debería proponer <b>estrategias de mejora</b> y si efectivamente el Instituto Nacional Materno Perinatal aporta en el <b>cumplimiento de los Objetivos y Acciones Estratégicas</b> del pliego Minsa. El Ministerio de Economía y Finanzas evalúa a toda entidad del Estado según el nivel de ejecución presupuestal pero solo a nivel devengado, es importante que internamente se realicen <b>autoevaluaciones</b> constantes que permitan recopilar <b>información</b> confiable identificando las dificultades y proponiendo soluciones de mejora.	El proceso de evaluación del POI se podría mejorar con apoyo de los Centros de Costos, ya que son ellos quienes deberían apoyar a proponer las estrategias de mejora, aportando al cumplimiento de los Objetivos y Acciones Estratégicas del Minsa. Internamente se debe realizar autoevaluaciones constantes recopilando información real que permita identificar las dificultades y proponiendo soluciones de mejora.

N°	Preguntas	Entrevistado 3 – Jefe de la Unidad Funcional de Presupuesto	Entrevista 3 Codificada
1	¿Cuáles son las deficiencias en la aplicación del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal?	El Plan Operativo Institucional del INMP presenta una serie de deficiencias sobre todo en cuanto a su elaboración, pues no se realiza con la <b>participación</b> de todos los <b>servicios</b> y <b>responsables de los programas</b> presupuestales, quienes deberían tener participación directa ya que son los que realmente conocen las <b>necesidades</b> y <b>problemas</b> constantes. Tampoco se cuenta con <b>información</b> real y actualizada, ya que se ha podido evidenciar que algunos departamentos y servicios no cuentan si quiera con un <b>control</b> de sus suministros e insumos, dificultando la recolección de información veraz, incurriendo en programar metas físicas que no son <b>sinceradas</b> de acuerdo a su <b>situación actual</b> .	Las deficiencias en la aplicación del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal se evidencia en la poca participación de los servicios y responsables de los programas presupuestales ya que son ellos quienes conocen las necesidades y problemas reales en la institución. No existe un control interno en algunos servicios y departamentos, provocando que se programe metas físicas que no son sinceradas según la situación actual.
2	¿Qué herramientas e insumos deberían considerarse para elaborar el POI?	Para elaborar un buen plan operativo, es importante contar con <b>información real</b> , tener en cuenta el <b>cuadro de necesidades</b> entre otros planes que permitan tener una base, sin embargo se ha podido evidenciar que el INMP no elabora su Cuadro de Necesidades desde hace más de dos años, dificultando el proceso de elaboración del POI, ya que no se cuenta con información actualizada, de igual manera debería considerarse la <b>participación</b> por parte de la Oficina de Recursos Humanos, Logística, Servicios Generales para que elaboren y presenten sus planes y <b>propuestas</b> en un <b>plazo</b> determinado.	Las herramientas e insumos que deben considerarse para elaborar el POI, en primer lugar es contar con información real, considerando el cuadro de necesidades y la participación por parte de la Oficina de Recursos Humanos, Logística, Servicios Generales para que elaboren y presenten sus planes y propuestas en un plazo determinado.
3	¿Cuál es la metodología a emplear en la elaboración del POI?	Actualmente, el POI se elabora en base a la <b>Guía del Planeamiento Institucional</b> otorgado por el ente rector a nivel nacional Ceplan para la elaboración de los planes institucionales en los tres niveles de gobierno, sin embargo, éste no se encuentra adecuado a la <b>realidad</b> de cada entidad, por lo que se sugiere realizar una <b>Directiva institucional</b> que	La metodología a emplear en la elaboración del POI se basa en la Guía del Planeamiento Institucional del Ceplan, sin embargo éste no se encuentra adecuado a la realidad de cada entidad, por lo que se sugiere

		especifique los procesos, cronograma de actividades, plazos y lineamientos que deben seguir al momento de elaborar los planes en la institución, estos deben ser socializados, ya que todavía hay departamentos incluso direcciones que desconocen cuáles son los procesos adecuados para la elaboración de dichos planes, motivo por el cual es necesario contar con el trabajo articulado e integral de todo el INMP.	realizar una Directiva institucional que especifique los procesos, cronograma de actividades, plazos y lineamientos, a su vez socializarlos para que se pueda trabajar de manera articulada e integral.
4	¿Cómo debería ser el proceso de modificación del POI?	De acuerdo al marco normativo estipulado en la Guía del Planeamiento Institucional del Ceplan (Centro de Planeamiento), aquí se fijan los motivos por el cual el Plan Operativo Institucional debería modificarse, sin embargo, deberían considerarse que cada entidad presenta realidades diferentes por lo que deberían sincerar las metas físicas y financieras en las oportunidades que sea necesario y debidamente sustentado por parte de cada responsable de los programas presupuestales con los que cuenta el INMP.	El proceso de modificación del POI se realiza en base al marco normativo del Ceplan, sin embargo es necesario sincerar la programación de las metas físicas de acuerdo a la realidad de la institución, las modificaciones deberían estar sustentadas por parte de los responsables de cada programa presupuestal.
5	¿Cómo debería ser el proceso de seguimiento del POI?	El Ministerio de Economía y Finanzas realiza el seguimiento de cada Unidad Ejecutora y cada Pliego en base a la fase devengado del presupuesto público, diariamente a través del aplicativo del SIAF (Sistema Integral de Administración Financiera) el cual permite tener la información actualizada de todos los procesos, gastos, ingresos y modificaciones presupuestales que se realiza en cada entidad a nivel nacional, sin embargo el proceso de seguimiento del POI del INMP debería centrarse en la ejecución del presupuesto asignado pero en todas sus fases, ya sea a nivel certificado, compromiso anual, compromiso mensual, devengado y girado, y si éstos se alinean a las metas físicas programadas, pues actualmente se puede apreciar una serie de deficiencias y desorden en cuanto a la asignación presupuestal, dificultando el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Es importante que se realicen reuniones trimestrales para monitorear el nivel de cumplimiento por cada servicio a cargo de los responsables de los programas presupuestales y el Comité de Planeamiento del INMP.	El proceso de seguimiento del POI debe analizar el presupuesto público utilizando los reportes del aplicativo SIAF, contando con información actualizada de la ejecución presupuestal, verificando que se encuentren alienados a las metas físicas antes programadas, ya que aún se aprecian deficiencias y desorden en las modificaciones del presupuesto y metas físicas. Es importante que se realicen reuniones trimestrales para monitorear el nivel de cumplimiento del POI.
6	¿Cómo mejorar el proceso de evaluación del POI?	El POI del INMP anteriormente se evaluaba trimestralmente, pero a partir de este año dada la coyuntura debido a la pandemia del Covid-19 para facilitar los procesos y ampliar los plazos se empieza a evaluar de manera semestral, sin embargo es importante que internamente se sigan realizando las evaluaciones trimestrales ya que permiten conocer cuáles fueron los logros y dificultades que llevaron a tener dichos resultados, asimismo, es necesario que dichos informes de evaluación se socialicen a través de reuniones con todos los actores involucrados tanto en la elaboración, modificación, seguimiento y evaluación, así como el Comité de Planeamiento del INMP, y las oficinas relacionadas a ella, con el fin de proponer estrategias de mejora continua.	El proceso de evaluación del POI podría mejorar si se realizan evaluaciones de manera trimestral, conociendo los logros y dificultades. Dichos informes se deben socializar en toda el Instituto Nacional Materno Perinatal, a través de reuniones con todos los involucrados y del Comité de Planeamiento del INMP, con la finalidad de proponer estrategias de mejora continua.

## Anexo 5: Matriz de entrevistados y conclusiones

N°	Pregunta	E1 – Director Ejecutivo de la OEPE	E2 – Jefa de la Unidad Funcional de Planeamiento	E3 – Jefe de la Unidad Funcional de Presupuesto	Similitud	Diferencias	Conclusión
1	¿Cuáles son las deficiencias en la aplicación del Plan Operativo Institucional en el Instituto Materno Perinatal?	Una de las principales deficiencias en la aplicación del Plan Operativo Institucional suele ser la falta de articulación con los objetivos y acciones estratégicas del Minsa, por ello es importante conocer la realidad problemática de la entidad, identificando las brechas y necesidades que dificultan brindar atención de calidad a las pacientes. Es importante que los responsables de los programas presupuestales con asesoría de la Oficina de Planeamiento propongan estrategias de manera progresiva.	Las deficiencias que se han podido evidenciar durante el transcurso de los años en la aplicación del Plan Operativo Institucional es que la mayoría de los servicios y oficinas desconocen los procesos para la elaboración de los planes y los contenidos mínimos de los informes trimestrales de ejecución del POI. Es importante contar con la participación de todos los involucrados, así como el Comité de Planificación, Directivos y responsables de los programas presupuestales y obtener información veraz y real según el diagnóstico situacional del INMP.	Las deficiencias en la aplicación del Plan Operativo Institucional en el Instituto Nacional Materno Perinatal se evidencia en la poca participación de los servicios y responsables de los programas presupuestales ya que son ellos quienes conocen las necesidades y problemas reales en la institución. No existe un control interno en algunos servicios y departamentos, provocando que se programe metas físicas que no son sinceradas según la situación actual.	Los tres especialistas coinciden en que la participación por parte de todos los actores involucrados, responsables de los programas presupuestales, Oficina de Administración, Oficina de Planeamiento y el Comité de Planeamiento del INMP son importantes para la elaboración del Plan Operativo Institucional, porque permiten contar con información real para elaborar el POI de la institución.	E1: Adiciona que para elaborar un adecuado POI es necesario que se encuentre articulado con los objetivos y acciones estratégicas del Minsa. E2: Adiciona que se debe socializar los procesos y plazos para la elaboración de los informes trimestrales de los planes. E3: Adiciona que no existe un control interno provocando que se programe metas físicas que no son sinceradas según la situación actual.	Una de las principales deficiencias en la aplicación del Plan Operativo Institucional del Instituto Nacional Materno Perinatal, se debe a la falta de participación por parte de todos los actores involucrados. El POI debería articularse con los objetivos y acciones estratégicas del Minsa. Además, se deben socializar los procesos y plazos para la elaboración de los informes trimestrales de los planes. Por otro lado, no existe un control interno provocando que se programe metas físicas que no son sinceradas según la situación actual.
2	¿Qué herramientas e insumos deberían considerarse para elaborar el POI?	La calidad de información es relevante para elaborar el POI de manera articulada a través de los programas presupuestales, que permitan plasmar las necesidades reales y brechas en equipamiento, infraestructura, recursos humanos, medicamentos, entre otros, y en base a ello poder fijar objetivos, metas, actividades e indicadores que permitan mejorar la elaboración del Plan Operativo Institucional.	Una de las herramientas importantes con las que se debe contar es el ASIS (Análisis de Situación de Salud) del INMP, conteniendo la información del diagnóstico situacional facilitando la priorización de necesidades, esto con ayuda del Cuadro de Necesidades, de igual manera se debe considerar el Plan Anual de Contrataciones, Plan de Desarrollo de Personas y la Programación Multianual de Inversiones.	Las herramientas e insumos que deben considerarse para elaborar el POI, en primer lugar es contar con información real, considerando el cuadro de necesidades y la participación por parte de la Oficina de Recursos Humanos, Logística, Servicios Generales para que elaboren y presenten sus planes y propuestas en un plazo determinado.	Los tres especialistas coinciden que tener información veraz que permita conocer las necesidades y brechas de la institución es muy importante para elaborar el POI. E2 y E3: coinciden que los insumos necesarios que deben considerarse para elaborar el POI es el Cuadro de Necesidades.	E2: Adiciona que se debe contar es el ASIS (Análisis de Situación de Salud), Plan Anual de Contrataciones, Plan de Desarrollo de Personas y la Programación Multianual de Inversiones. E3: Adiciona que es necesario que la Oficina de Recursos Humanos, Logística y Servicios Generales participen y presenten sus planes y propuestas en un plazo determinado.	Las herramientas e insumos que deberían considerarse para elaborar el POI son la información veraz que permita conocer las necesidades y brechas de la institución, asimismo, considerar el Cuadro de Necesidades, ASIS (Análisis de Situación de Salud), Plan Anual de Contrataciones, Plan de Desarrollo de Personas y la Programación Multianual de Inversiones, sumado a la participación de la Oficina de Recursos Humanos, Logística y Servicios Generales.

3	¿Cuál es la metodología a emplear en la elaboración del POI?	El INMP trabaja el Plan Operativo Institucional a través del Presupuesto para Resultados, orientado por los Programas Presupuestales, que contienen productos y actividades operativas e inversiones que la institución realiza de acuerdo a sus competencias. Se debe aplicar la metodología SMART en la formulación de metas e indicadores de desempeño. Otro insumo a considerar es el Cuadro de Necesidades (CMN), Plan Multianual de Inversiones (PMI), Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), Plan Anual de Contrataciones (PAC), todos ellos permitirán obtener información de calidad y mejorar la elaboración del POI como herramienta de gestión más importante relacionada a la asignación del presupuesto público.	La metodología a emplear en la elaboración del Plan Operativo Institucional se sustenta en los lineamientos presentes en la Guía Metodológica del Ceplan, estableciendo los plazos de cada una de las fases del POI, sin embargo es necesario reforzar adecuándolo a la realidad de la institución, mediante un flujograma que permita conocer de manera didáctica los procedimientos a seguir.	La metodología a emplear en la elaboración del POI se basa en la Guía del Planeamiento Institucional del Ceplan, sin embargo éste no se encuentra adecuado a la realidad de cada entidad, por lo que se sugiere realizar una Directiva institucional que especifique los procesos, cronograma de actividades, plazos y lineamientos, a su vez socializarlos para que se pueda trabajar de manera articulada e integral.	E2 y E3: Coinciden que la metodología a emplear en la elaboración del Plan Operativo Institucional se sustenta en los lineamientos presentes en la Guía Metodológica del Ceplan, pero que es necesario reforzar y adecuarlo a la realidad del INMP, especificando flujogramas de procesos, cronogramas de actividades y plazos.	E1: Menciona que el gasto público se trabaja a través del Presupuesto para Resultados, orientado por los Programas Presupuestales, que contienen productos y actividades operativas e inversiones. Y que se debe aplicar la metodología SMART en la formulación de metas e indicadores de desempeño.	La metodología a emplear en la elaboración del POI se sustenta en los lineamientos presentes en la Guía Metodológica del Ceplan, pero que es necesario reforzar y adecuarlo a la realidad del INMP, especificando flujogramas de procesos, cronogramas de actividades y plazos. El gasto público se trabaja a través del Presupuesto para Resultados, orientado por los Programas Presupuestales, que contienen productos y actividades operativas e inversiones. Además, se debe aplicar la metodología SMART (específico, medible, alcanzable, realizable y tiempo) en la formulación de metas e indicadores de desempeño.
4	¿Cómo debería ser el proceso de modificación del POI?	El proceso de modificación del Plan Operativo Institucional se encuentra en los lineamientos que brinda la Directiva del Centro de Planeamiento (Ceplan). Las modificaciones pueden suceder debido a los cambios en las políticas del sector, otra causa de modificación debería ocurrir cuando la variación del presupuesto es más o menos del 20%, ya que también se modificarían las metas físicas programadas al inicio del año, afectando y modificando por ende al presupuesto asignado a la institución.	El proceso de modificación del POI debería indicar mediante un documento interno los plazos para la presentación de los sustentos que conllevaría a la modificación del POI si bien ya existe una Directiva a nivel nacional, esta no es del todo clara, por ello es necesario sincerar las metas físicas y financieras según la realidad institucional, recalando la necesidad de que por parte de los responsables de los programas presupuestales se obtenga la información oportuna mediante sus informes en los plazos establecidos.	El proceso de modificación del POI se realiza en base al marco normativo del Ceplan, sin embargo es necesario sincerar la programación de las metas físicas de acuerdo a la realidad de la institución, las modificaciones deberían estar sustentadas por parte de los responsables de cada programa presupuestal.	Los tres especialistas coinciden que el proceso de modificación del POI se encuentra en los lineamientos que brinda la Directiva Nacional del Centro de Planeamiento (Ceplan), pero que debe ser actualizada y adecuada a la realidad de cada entidad. E2 y E3: Coinciden que las modificaciones deben permitir sincerar las metas físicas según la realidad y a su vez deben estar debidamente sustentadas.	E1: Agrega que Las modificaciones pueden suceder debido a los cambios en las políticas del sector, debido a la variación del presupuesto en más o menos del 20%, y en la modificación de las metas físicas programadas ya que también implica modificaciones en el presupuesto institucional.	El proceso de modificación del POI se encuentra especificado en los lineamientos que brinda la Directiva Nacional del Centro de Planeamiento (Ceplan), pero esta debe ser actualizada y adecuada a la realidad de la institución. Las modificaciones deben permitir sincerar las metas físicas según la realidad y a su vez deben estar debidamente sustentadas. También pueden suceder debido a los cambios en las políticas del sector, a la variación del presupuesto en más o menos del 20% y en la modificación de las metas físicas programadas.

5	¿Cómo debería ser el proceso de seguimiento del POI?	El proceso de seguimiento del Plan Operativo Institucional debería definir indicadores que midan el avance de ejecución tanto de metas físicas como financieras, permitiendo tener información para proponer estrategias enfocadas a reducir las brechas y necesidades que aquejan al INMP. El adecuado monitoreo debe enfocarse en la calidad del gasto, es así que es necesario analizar los reportes de cumplimiento de ejecución presupuestal que se consiguen desde el aplicativo SIAF.	Es importante realizar el seguimiento del POI en base al análisis de la calidad del gasto, estableciendo indicadores de desempeño. El proceso de seguimiento debe considerar la ejecución presupuestal en todos sus niveles (certificaciones, compromisos anuales, compromisos mensuales, devengado y girado), en constante coordinación con la Oficina Ejecutiva de Administración y Oficina de Planeamiento.	El proceso de seguimiento del POI debe analizar el presupuesto público utilizando los reportes del aplicativo SIAF, contando con información actualizada de la ejecución presupuestal, verificando que se encuentren alienados a las metas físicas antes programadas, ya que aún se aprecian deficiencias y desorden en las modificaciones del presupuesto y metas físicas. Es importante que se realicen reuniones trimestrales para monitorear el nivel de cumplimiento del POI.	E1 y E2: Coinciden que el proceso de seguimiento del POI debería definir indicadores de desempeño que midan el avance de ejecución tanto de metas físicas como financieras.  Los tres especialistas coinciden que se debería realizar el análisis mediante los reportes extraídos del SIAF y su vez enfocado en la calidad del gasto.	E1: Menciona que contar con información de calidad permitirá proponer estrategias enfocadas a reducir las brechas y necesidades del INMP. E2: Adiciona que el seguimiento de la ejecución presupuestal debería aplicarse en todos sus niveles (certificaciones, compromisos anuales, compromisos mensuales, devengado y girado), en coordinación con Administración y Planeamiento.	El proceso de seguimiento del POI debería definir indicadores de desempeño que midan el avance de ejecución tanto de metas físicas como financieras. Además de analizar los reportes extraídos del SIAF mediante el enfoque de calidad del gasto del presupuesto asignado, cuyo seguimiento debería aplicarse en todos sus niveles (certificaciones, compromisos anuales, compromisos mensuales, devengado y girado). Por otro lado, contar con información de calidad permitirá proponer estrategias enfocadas a reducir las brechas y necesidades del INMP.
6	¿Cómo mejorar el proceso de evaluación del POI?	El proceso de evaluación del Plan Operativo Institucional del INMP se podría mejorar mediante la organización de talleres de articulación y poder identificar el nivel de cumplimiento de los objetivos, es así que se debe contar con la participación de todos los involucrados en todos los procesos del POI. Respecto a la asignación del presupuesto, se debería realizar según la realidad de cada servicio, y es aquí donde se ve la necesidad de realizar reuniones de manera trimestral, identificando las deficiencias, y realizando estrategias, contando con la asesoría de la oficina de planeamiento y adecuar el presupuesto según las necesidades de cada servicio y programa presupuestal.	El proceso de evaluación del POI se podría mejorar con apoyo de los Centros de Costos, ya que son ellos quienes deberían apoyar a proponer las estrategias de mejora, aportando al cumplimiento de los Objetivos y Acciones Estratégicas del Minsa. Internamente se debe realizar autoevaluaciones constantes recopilando información real que permita identificar las dificultades y proponiendo soluciones de mejora.	El proceso de evaluación del POI podría mejorar si se realizan evaluaciones de manera trimestral, conociendo los logros y dificultades. Dichos informes se deben socializar en toda el Instituto Nacional Materno Perinatal, a través de reuniones con todos los involucrados y del Comité de Planeamiento del INMP, con la finalidad de proponer estrategias de mejora continua.	Los tres especialistas coinciden que el proceso de evaluación del POI podría mejorar si se organizan talleres de articulación y reuniones de manera trimestral con el fin de poder identificar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales del Minsa, contando con la participación de todos los involucrados en cada fase del POI, permitiendo identificar las dificultades y proponiendo soluciones de mejora.	E1: Menciona que la asignación del presupuesto se debería realizar según la realidad de necesidad de cada servicio y departamento.	El proceso de evaluación del POI podría mejorar si se organizan talleres de articulación y reuniones de manera trimestral con el fin de poder identificar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales del Minsa, contando con la participación de todos los involucrados en cada fase del POI, permitiendo identificar las dificultades y proponiendo soluciones de mejora. Por otro lado, la asignación del presupuesto se debería realizar según la realidad de necesidad de cada servicio y departamento.

## **Conclusión de las entrevistas semiestructuradas:**

El trabajo de investigación permitió llegar a la conclusión que una de las principales deficiencias en la aplicación del Plan Operativo Institucional del INMP, se debe a la falta de participación por parte de todos los actores involucrados. Asimismo, debería articularse con los objetivos y acciones estratégicas del Minsa. La información veraz y actualizada se debe considerar en la elaboración del POI permitiendo conocer las necesidades y brechas de la institución, asimismo, considerar el Cuadro de Necesidades, ASIS (Análisis de Situación de Salud), Plan Anual de Contrataciones, Plan de Desarrollo de Personas y la Programación Multianual de Inversiones, sumado a la participación de la Oficina de Recursos Humanos, Logística y Servicios Generales.

La metodología de la elaboración del POI se sustenta en los lineamientos de la Guía Metodológica del Ceplan, sin embargo, es necesario reforzar y adecuarlo a la realidad del INMP, especificando flujogramas de procesos, cronogramas de actividades y plazos. Además, se debe aplicar la metodología SMART (específico, medible, alcanzable, realizable y tiempo) en la formulación de metas e indicadores de desempeño. En lo que respecta a las modificaciones, estas deben permitir sincerar las metas físicas según la realidad y a su vez deben estar debidamente sustentadas.

El proceso de seguimiento del POI debería definir indicadores de desempeño que midan el avance de ejecución tanto de metas físicas como financieras. Además de analizar los reportes extraídos del SIAF mediante el enfoque de calidad del gasto del presupuesto asignado, cuyo seguimiento debería aplicarse en todos sus niveles (certificaciones, compromisos anuales, compromisos mensuales, devengado y girado). El proceso de evaluación del POI podría mejorar si se organizan talleres de articulación y reuniones de manera trimestral con el fin de poder identificar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales del Minsa, contando con la participación de todos los involucrados en cada fase del POI, permitiendo identificar las dificultades y proponiendo soluciones de mejora. Finalmente, la asignación del presupuesto se debería realizar según la realidad de necesidad de cada servicio y departamento.



## Anexo 6: Guía de Observación

Entidad :	Instituto Nacional Materno Perinatal
Ubicación :	Lima
Área :	Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico
Observador :	Diana Elizabeth López Cusco
Redacción de lo observado sobre la unidad de estudio: Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico	
<p>El INMP debe elaborar y aprobar su Plan Operativo Institucional en base al Plan Estratégico del Minsa, es decir con una frontera de tres años según el periodo del PEI del Pliego. Una vez aprobado el POI Multianual del INMP, se inicia con la realización del POI Anual del mismo, este proceso debe iniciar el mes de diciembre, una vez aprobado el PIA, es decir el presupuesto asignado a la institución, es en este momento donde el POI Anual debe consistenciarse según dicho techo presupuestal, sin embargo existen retrasos en el cumplimiento de los plazos por falta de coordinación, ya que todos los Responsables de los Programas Presupuestales deberían enviar los requerimientos realizar las modificaciones en las metas físicas y financieras de ser necesarios. Es la Unidad Funcional de Planeamiento la que se encarga de consistenciar el POI con el PIA en coordinación con los responsables de los programas.</p> <p>Se debe registrar el POI en el aplicativo Ceplan V01, y es la Jefa de la Unidad Funcional de Planeamiento quien tiene los accesos y debe brindar los accesos a los responsables de los programas presupuestales y puedan registrar su plan en dicho aplicativo, sin embargo, el proceso es diferente, ya que la Unidad de Planeamiento solicita que los responsables envíen sus planes y en base a ello se consolida la información para que como Unidad se empiece con el registro, es decir, el registro de las actividades operativas no lo hace cada Centro de Costo, esto dificulta tener información real por ende no se considera una evaluación adecuada en todos los procesos del POI.</p>	

A lo largo de la ejecución del POI, no se realizan seguimiento del mismo, deberían darse talleres de información en la cual se identifique los logros y a su vez buscar estrategias que permitan superar las dificultades presentadas durante cada trimestre. Si bien, las evaluaciones y monitoreo ya no se realizan de manera trimestral, es importante que internamente se sigan realizando ya que al contar con ésta información de los informes de seguimiento, serán de insumo para el informe de evaluación anual de la institución.

### **Conclusión de la Guía de Observación:**

De la observación a la unidad de estudio se puede concluir que los procesos de elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del POI del INMP no se realizan adecuadamente, se ignoran diversos pasos, con el fin de ganar tiempo y cumplir con los plazos, ya que si bien se organizan talleres y reuniones de coordinación para la elaboración del POI, estos en su mayoría no se concretan por diversos factores, esto dificulta contar con información real y metas sinceradas de acuerdo a la realidad de cada Centro de Costo. Existe una mala estimación en los tiempos, se evidencia también errores en el diseño, análisis y la redacción de los informes trimestrales y semestrales, ya que la calidad de información que llega a la Unidad de Planeamiento, por parte de los servicios no es buena, generando complicaciones durante la ejecución del plan, repercutiendo en la evaluación anual del Plan Operativo Institucional del INMP.

### Anexo 7: Ficha de Análisis documental

Entidad :	Instituto Nacional Materno Perinatal
Ubicación :	Lima
Área :	Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico
Observador :	Diana Elizabeth López Cusco
<p>1) El Plan Operativo Institucional del año 2019 se elaboró en base al POI del año anterior, y al no contar con un Cuadro de Necesidades dificultó más su elaboración. Debido a que los plazos son estrictos, el plan se consolidó con la escasa información por parte de los Centros de Costos. Es decir, se realizó un plan casi idéntico al del año 2018.</p> <p>2) La calidad de información contenida en los planes que remite cada Centro de Costos a la Unidad Funcional de Planeamiento no son de calidad, ya que solo contienen información cuantitativa, más no la descripción o sustento de logros y dificultades durante la ejecución del POI. Internamente, en la mayoría de los servicios no existen registros de monitoreo tanto de insumos, medicamentos, recurso humano, seguimiento en la ejecución de los mantenimientos de infraestructura y equipamiento, es decir, se evidencia cierto desorganización a nivel institucional. El Instituto Nacional Materno Perinatal no cuenta con un especialista en Planeamiento Estratégico y tampoco con especialista en el SIGA.</p> <p>3) No existe una Directiva o Guía Interna que señale los lineamientos y plazos que deben aplicarse en la elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional.</p>	

#### **Conclusión del Análisis Documental:**

El Plan Operativo Institucional del año 2019 se elaboró en base al POI del año anterior, ya que la información contenida en los planes que remiten los Centro de Costos a la Unidad Funcional de Planeamiento no es de calidad. No existe una Directiva o Guía Interna que señale los lineamientos y plazos que deben aplicarse en la elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional.

## **Anexo 8: Propuesta**

### Directiva para la elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional del Instituto Nacional Materno Perinatal

#### **I. GENERALIDADES**

La presente directiva sirve para orientar el proceso de elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional.

Según la Guía para el Planeamiento Institucional, modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00016-2019/CEPLAN/PCD, el Plan Operativo Institucional (POI), es un documento en la cual se programan las actividades operativas que se encuentran articuladas al Plan Estratégico Institucional (PEI), lo deben realizar todas las entidades que pertenecen a la Administración Pública.

#### **II. FINALIDAD**

Orientar el desarrollo del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua a través del Plan Operativo Institucional.

#### **III. OBJETIVOS**

- 3.1 Articular el Plan Operativo Institucional del Instituto Nacional Materno Perinatal con el Plan Estratégico Institucional del Minsa.
- 3.2 Establecer plazos de coordinación para la elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del POI.
- 3.3 Definir los lineamientos para realizar un adecuado proceso de elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del POI.
- 3.4 Asegurar atención oportuna y de calidad a las pacientes y neonatos en Instituto Nacional Materno Perinatal.

#### **IV. BASE LEGAL**

- Constitución Política del Perú
- Ley N° 29344: Ley marco de aseguramiento universal en salud. Congreso de la República. (2009). Lima, Perú.
- El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) vigente, “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021” (aprobado por Decreto Supremo N° 054-2011-PCM)
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú MEF (2018). Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales.

- Ley N° 28411, Ley General del Sistema de Presupuesto
- Ley N° 27658, Ley Marco De Modernización De La Gestión Del Estado
- Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública
- Ley N° 27245, Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal
- Decreto Supremo N° 027-2007-PCM, que establece las Políticas Nacionales de Obligatorio cumplimiento para las entidades estatales.
- Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021
- Directiva Administrativa N° 262-2019-Minsa/OGPPM “Directiva Administrativa para la elaboración, aprobación, seguimiento, evaluación y modificación del Plan Operativo Institucional del Pliego 011: Minsa”
- Directiva N°001-2014-Ceplan, “Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico”
- Resolución Ministerial N° 546-2020-minsa PEI Ampliado Minsa 2019-2023
- Resolución Ministerial N° 343-2019-MINSA- Directiva Administrativa 262
- Resolución Ministerial N° 096-2020-MINSA- POI Anual Modificado V01 Pliego Minsa

## **V. ALCANCE**

La presente Directiva debe aplicarse obligatoriamente a todos los Centros de Costos y responsables de Programas Presupuestales del Instituto Nacional Materno Perinatal.

## **VI. RESPONSABILIDADES**

Es responsabilidad de los Directores Ejecutivos, Jefes de Departamento, Jefes de Servicio y Responsables de los Programas Presupuestales, cumplir en participar activamente en las fases de elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del POI.

## **VII. DISPOSICIONES GENERALES**

7.1 Los objetivos del POI deben articularse con los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) y Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) del Plan Estratégico Institucional (PEI) del Pliego Minsa.

7.2 La elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del POI se sustenta en el desarrollo del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua.

### **7.3 Etapa de elaboración del POI:**

- a) El equipo técnico de la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico en conjunto con Logística actualiza los Centros de Costos para registrarlos en el aplicativo de los sistemas SIAF, SIGA y Ceplan.
- b) La Comisión Permanente de Planeamiento Estratégico conjuntamente con la Oficina de Planeamiento, Oficina de Administración y responsables de los Programas Presupuestales revisan y priorizan los objetivos y acciones estratégicas del POI alienado al PEI.
- c) La Oficina de Planeamiento Estratégico cruza la información programada relacionada a las metas físicas con las metas financieras.
- d) Los responsables de los Programas Presupuestales y Centros de Costos analizan el su Diagnostico situacional, FODA, Objetivos generales, Resultados esperados, Programación de actividades.
- e) Los responsables de los Programas Presupuestales y Centros de Costos coordinan con los involucrados: Oficina Epidemiología, OEPE, OEA y Comisión Permanente de Planeamiento Estratégico.
- f) Oficina Ejecutiva de Administración (OEA) brinda los insumos: Cuadro de Necesidades, PDP, PAC, PEES, para consulta de elaboración y modificación del POI.
- g) La Unidad Funcional De Ingeniería Biomédica (UFIB) brinda como insumo el Plan Multianual de Mantenimiento y Equipamiento (PMMES) para consulta de elaboración y modificación del POI.
- h) Los responsables de los Programas Presupuestales y Centros de Costos elaboran sus informes y planes operativos, los cuales se consolidarán en el POI de la entidad, dichos informes deben contener lo mencionado en el Anexo A: Estructura de Planes Específicos, sustentando de manera estadística y descriptiva la formulación de sus actividades operativas. Posterior a ello, la Oficina de Planeamiento Estratégico debe consolidar y elaborar el Plan Operativo Institucional del INMP, el cual debe ser registrado y elevado a Ceplan.
- i) La Oficina Ejecutiva De Planeamiento Estratégico (OEPE) revisa y registra el POI en el aplicativo Ceplan V.01

- j) La Oficina de Planeamiento Estratégico solicita mediante oficio a Dirección General, la aprobación del POI del Instituto mediante Resolución Directoral.
- k) La Oficina de Estadística e Informática publicará dicha resolución en el Portal de Transparencia de la entidad y socializará a través de memorando circular a los centros de costos y responsables de los programas presupuestales.
- l) La Oficina de Planeamiento Estratégico debe remitir mediante oficio a la Oficina de Planeamiento y Estudios Económicos del Minsa, y se pueda incluir en el Plan Operativo Institucional del Minsa.

## **Anexo A: Estructura de Planes Específicos**

### **I. GENERALIDADES**

1.1 Misión De La Entidad

1.2 Estructura Orgánica

1.3 Funciones Generales

### **II. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

2.1 Problemas

2.2 Causas

2.3 Alternativas de solución

2.4 FODA

### **III. ARTICULACION ESTRATÉGICA AL PEI**

### **IV. ARTICULACION OPERATIVA AL POI**

### **V. PROGRAMAS PRESUPUESTALES, PRODUCTOS Y ACTIVIDADES OPERATIVAS**

### **VI. PRESUPUESTO**

### **VII. INDICADORES DE EVALUACION**

### **VIII. RESULTADOS ESPERADOS**

### **IX. ANEXOS**

#### **7.4 Etapa de modificación del POI:**

- a) Los responsables de los Programas Presupuestales y Centros de Costos solicitan mediante documento las modificaciones en el POI ya sea por modificaciones en la meta física o financiera de la entidad, por incorporar nuevas actividades operativas por encargo del MEF, variación presupuestal +- del 20% de lo programado o por modificaciones en el PEI del Pliego Minsa.
- b) Los responsables de los Programas Presupuestales y Centros de Costos toman como referencia la Directiva Administrativa N° 262-2019-MINSA/OGPPM para la Elaboración, Seguimiento, Evaluación y Modificación del Plan Operativo Institucional del Pliego 011: Minsa.
- c) Los responsables de los Programas Presupuestales y Centros de Costos elaboran informes trimestrales de modificación del POI, dicho informes deben contener lo mencionado en el Anexo B, sustentando de manera estadística y descriptiva las causas y propuestas de mejora frente a las modificaciones. Posterior a ello, la Oficina de Planeamiento Estratégico debe consolidar y elaborar un informe general de modificación el cual debe ser registrado y elevado a Ceplan. Dicho Informe se denomina: "Informe de Evaluación de Implementación POI 2020 Modificado V.01" (según el número de versión de modificación)
- d) Oficina Ejecutiva de Administración (OEA) realiza coordinaciones con la Oficina de Economía, Logística, Patrimonio y Servicios Generales.
- e) La Oficina de Epidemiología brinda como insumo el ASIS (Análisis de Situación en Salud), censos, encuestas, demanda Servicios de Salud, entre otros insumos que brinden información real para la toma de decisiones en la reprogramación de actividades operativas.
- f) La Oficina Ejecutiva De Planeamiento Estratégico (OEPE) revisa y registra dichas modificaciones del POI en el aplicativo Ceplan V.01, para luego remitir mediante oficio a la Oficina de Planeamiento y Estudios Económicos del Minsa, y se pueda incluir en el Plan Operativo Institucional Modificado del Minsa.



## **Anexo B: Estructura de Plan Operativo Institucional Modificado**

### **I. GENERALIDADES**

### **II. RESUMEN EJECUTIVO**

1.1 Misión De La Entidad

1.2 Estructura Orgánica

1.3 Funciones Generales

### **III. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **IV. OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATEGICAS INSTITUCIONALES ARTICULADAS AL PEI**

### **V. PROGRAMACIÓN Y MODIFICACIÓN DE PROGRAMAS PRESUPUESTALES, PRODUCTOS Y ACTIVIDADES OPERATIVAS**

### **VI. INDICADORES DE EVALUACIÓN**

### **VII. PROBLEMAS IDENTIFICADOS**

### **VIII. ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA CONTINUA**

### **IX. ANEXOS CEPLAN**

## **7.5 Etapa de seguimiento del POI:**

- a) La Oficina Ejecutiva De Planeamiento Estratégico (OEPE) solicita los primeros 05 días de cada mes, a los responsables de los programas presupuestales y centros de costos el “Informe de Ejecución de metas físicas” de manera mensualizada y con el respectivo análisis de ejecución, incluyendo los logros y dificultades. Dicha información se registra en el aplicativo Ceplan V.01 en la que se muestra una serie de indicadores y metas que serán evaluadas según los resultados obtenidos a través de los reportes (Anexos B-6 y B-7).
- b) Los responsables de los Programas Presupuestales y Centros de Costos elaboran informes mensuales de seguimiento del POI, dicho informes deben contener lo mencionado en el Anexo C, sustentando de manera estadística y descriptiva las causas y propuestas de mejora frente a las modificaciones. Posterior a ello, la Oficina de Planeamiento Estratégico debe consolidar y elaborar un informe general de seguimiento el cual debe ser registrado en el aplicativo Ceplan V.01. Dicho Informe se denomina: “Informe de Evaluación de Implementación POI 2020 al primer trimestre” (o según el periodo de ejecución).
- c) La Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico monitorea la ejecución física, que viene a ser el grado de avance en el cumplimiento de las metas físicas de los bienes o servicios entregados o actividades ejecutadas. Y a su vez monitorea la ejecución financiera, siendo el grado de avance en el cumplimiento del presupuesto.
- d) La Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico genera reportes del aplicativo Ceplan y el sistema SIAF, cruzando los datos de ambos reportes consolidándolo en uno solo siguiendo el modelo del Anexo D, para analizar de manera detallada y contrastar el seguimiento de ejecución con las metas físicas y financieras programadas, además del análisis porcentual, cuantitativo y cualitativo por cada programa presupuestal e incluirlo en la presentación del Informe de Seguimiento Trimestral.

## **Anexo C: Estructura de Plan Operativo Institucional Modificado**

### **I. GENERALIDADES**

### **II. RESUMEN EJECUTIVO**

1.1 Misión De La Entidad

1.2 Estructura Orgánica

1.3 Funciones Generales

### **III. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **IV. OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATEGICAS INSTITUCIONALES ARTICULADAS AL PEI**

### **V. SEGUIMIENTO DE EJECUCIÓN PROGRAMAS PRESUPUESTALES, PRODUCTOS Y ACTIVIDADES OPERATIVAS**

### **VI. INDICADORES DE EVALUACIÓN**

### **VII. PROBLEMAS IDENTIFICADOS**

### **VIII. ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA CONTINUA**

### **IX. ANEXOS**

**ANEXO D: Seguimiento de ejecución de metas físicas y financieras**

CATEGORIA PRESUPUESTAL	PRODUCTO	ACTIVIDAD OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	EJECUCIÓN DE METAS FÍSICAS									EJECUCIÓN FINANCIERA		
				PROGRAMACIÓN				EJECUCIÓN			% EJC. III TRIM	% EJC ANUAL	PIM	EJEC. AL III TRIM	% EJC. PPTAL AL III TRIM
				META FÍSICA ANUAL	PROG I TRIM	PROG II TRIM	PROG III TRIM	EJEC I TRIM	EJEC II TRIM	EJEC III TRIM					
PP0001. PROGRAMA ARTICULADO NUTRICIONAL	3033254- NIÑOS CON VACUNA COMPLETA	3325404 - VACUNACION NIÑO RECIEN NACIDO	NIÑO PROTEGIDO	14000	4293	4293	2706	4157	815	2652	98.0%	54.5%	270,488	207,753	76.8%
		3325407 - VACUNACION NIÑO DE MADRE VIH	NIÑO PROTEGIDO	6	3	3	0	1	0	0	0.0%	16.7%	116	0	0.0%
	3033255- NIÑOS CON CRED COMPLETO SEGUN EDAD	3325508 - SEGUIMIENTO DEL NIÑO Y NIÑA DE ALTO RIESGO	NIÑO CONTROLADO	500	180	180	69	145	155	949	1375.4%	249.8%	2,000	0	0.0%
	3033317- GESTANTE CON SUPLEMENTO DE HIERRO Y ACIDO FOLICO	3331701 - GESTANTE CON SUPLEMENTO DE HIERRO Y ACIDO FOLICO	GESTANTE SUPLEMENTADA	6762	2337	2337	1044	1302	1259	2593	248.4%	76.2%	2,000	2,000	100.0%
<b>Total 0001.PROGRAMA ARTICULADO NUTRICIONAL</b>				<b>21268</b>	<b>6813</b>	<b>6813</b>	<b>3819</b>	<b>5605</b>	<b>2229</b>	<b>6194</b>	<b>162.2%</b>	<b>66.0%</b>	<b>274,604</b>	<b>209,753</b>	<b>76.4%</b>

Elaboración: Propia del investigador

## **7.6 Etapa de evaluación del POI:**

- a) La Oficina Ejecutiva De Planeamiento Estratégico (OEPE) solicita los primeros 05 días de cada trimestre, a los responsables de los programas presupuestales y centros de costos el “Informe de Ejecución de metas físicas” de manera mensualizada y con el respectivo análisis de ejecución, incluyendo los logros y dificultades. Dicha información se registra en el aplicativo Ceplan V.01 en la que se muestra una serie de indicadores y metas que serán evaluadas según los resultados obtenidos a través de los reportes.
- b) Los responsables de los Programas Presupuestales y Centros de Costos elaboran informes trimestrales de evaluación del POI, dicho informe debe contener lo mencionado en el Anexo E, sustentando de manera estadística y descriptiva las causas y propuestas de mejora frente a las modificaciones.
- c) La Oficina de Planeamiento Estratégico debe consolidar y elaborar un informe general de evaluación el cual debe ser registrado en el aplicativo Ceplan V.01. Dicho Informe se denomina: “Informe de Evaluación de Implementación POI 2020 al primer trimestre” (o según el periodo de ejecución).
- d) La Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico, con los valores obtenidos a través de los indicadores de evaluación permitirán conocer y verificar el nivel de cumplimiento de los Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales analizando cuáles fueron las contribuciones o dificultades presentadas durante el periodo a evaluar.
- e) La Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico toma como base los valores históricos de los indicadores de seguimiento y evaluación, logrando identificar si existe una tendencia o comportamiento consistente evitando así, distorsiones en el análisis de resultados de periodo a periodo
- f) La Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico trabaja con métodos estadísticos apropiados que permitan proyectar y estimar resultados para cada año dentro del periodo del POI. Asimismo, realizar una descripción de las acciones que se adoptaron y qué tan efectivas fueron, proponiendo medidas para la mejora continua y proponiendo acciones factibles que se deben adoptar en los años siguientes para mejorar la implementación del POI, con la finalidad de lograr los resultados esperados acordes a los objetivos y metas de la entidad.

## **Anexo E: Informe de Evaluación de Implementación del POI**

1. **RESUMEN EJECUTIVO:** El resumen ejecutivo es análogo a lo que al resumen en un artículo científico.
2. **ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE LAS METAS FÍSICAS Y FINANCIERAS DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS E INVERSIONES**
  - 2.1. Modificaciones: En esta sección se especificarán las coordinaciones realizadas con la OEPE para concretar modificaciones presupuestales que permitieran atender un requerimiento.
  - 2.2. Evaluación del cumplimiento: Se analizará el porcentaje alcanzado en la ejecución de las actividades operativas asignadas, señalando las razones que explican el porcentaje alcanzado.
  - 2.3. Medidas para el cumplimiento de metas: Se indicarán las acciones que se implementaron a fin de alcanzar la meta propuesta.
  - 2.4. Medidas para la mejora continua: Se indicarán las acciones que se considera permitirían mejorar la meta alcanzada.
3. **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**
4. **ANEXOS CEPLAN**

### **7.7 Sobre las actividades no programadas:**

Los responsables de los Programas Presupuestales y Centros de Costos deberán elaborar un informe en la que sustentan los motivos por el cual no se han programado las actividades operativas de su plan, y remitir a la Oficina de Planeamiento Estratégico para que evalúe y determine la pertinencia de la ejecución de dicha actividad, y según sea el caso, se evaluará la necesidad de solicitar mayor presupuesto recurriendo a notas modificatorias por lo que toda acción de financiamiento se realiza en el marco de la Ley General de Presupuesto.

### **VII. TALLERES DE ASESORÍA**

- a) La Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico se encarga de convocar talleres de asesoría relacionados a la elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del POI.
- b) La fechas tentativas será la siguiente:

- Para elaboración: Noviembre del año previo
  - Para modificación: trimestral
  - Para seguimiento: trimestral
  - Para evaluación: Enero del año siguiente
- c) La Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico brindará conocimiento técnico a los responsables de los Programas Presupuestales y Centros de Costos respecto a todas las fases del POI, al igual que elaboración de Informes y sus contenidos.

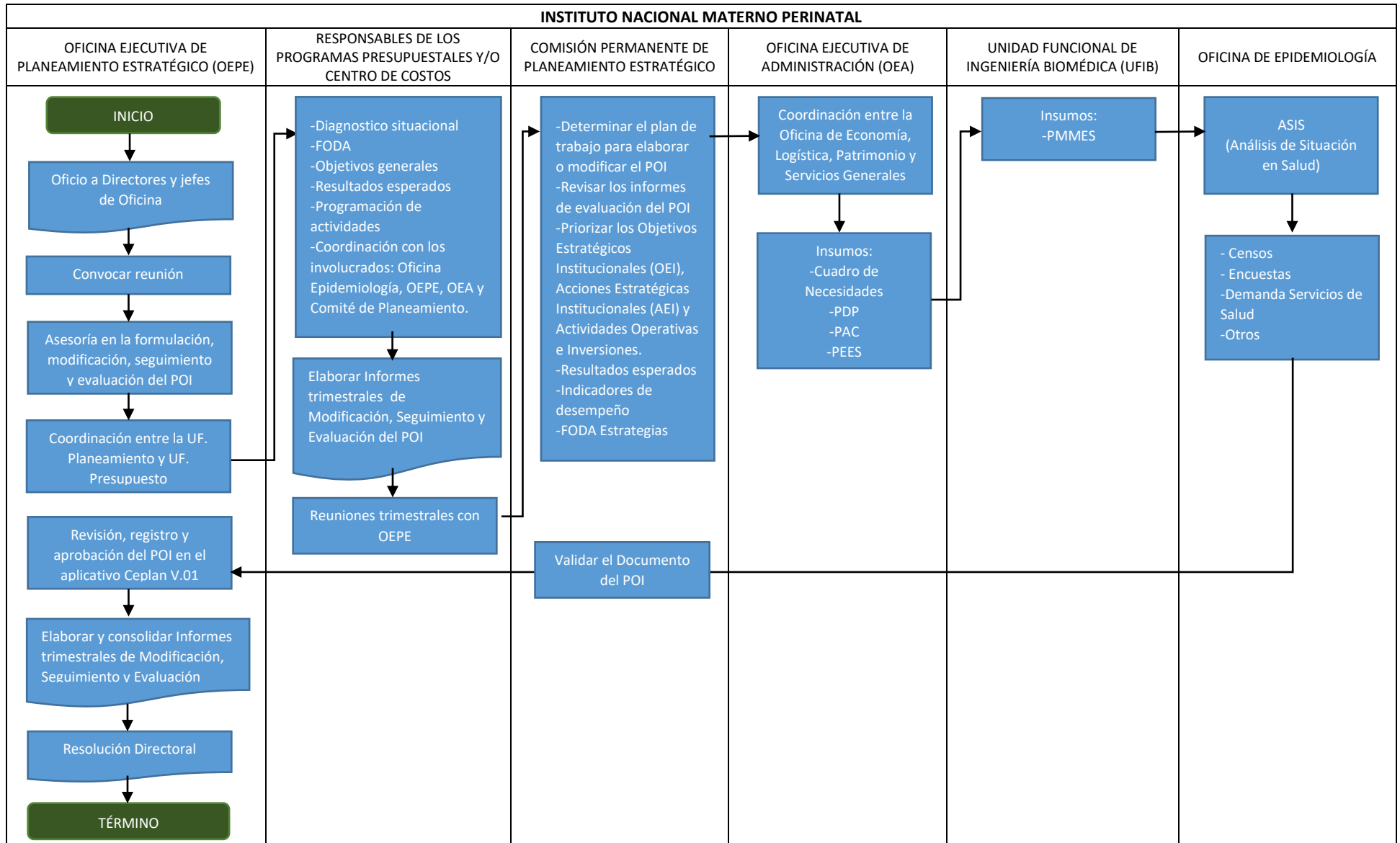
#### **VIII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS**

Los documentos e informes deben encontrarse debidamente firmados, visados y foliados, cumpliendo con los requisitos mínimos de contenidos según sea el informe. Estos deben enviarse a la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico por conducto regular, con el respectivo número de expediente y a su vez enviado por correo electrónico al equipo técnico de la Unidad Funcional de Planeamiento

#### **IX. DISPOSICIONES FINALES**

- a) La ejecución del Plan Operativo Institucional dará inicio el 01 de enero al 31 de diciembre del año fiscal correspondiente.
- b) Las disposiciones establecidas en la presente Directiva son de carácter obligatorio y entran en vigencia el día siguiente de su aprobación con Resolución Directoral.
- c) Los aspectos no contemplados en la presente Directiva se coordinarán con La Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico.

## Anexo 9: Flujograma de procesos: Elaboración, Modificación, Seguimiento y Evaluación del POI



Elaboración: Propia del investigador



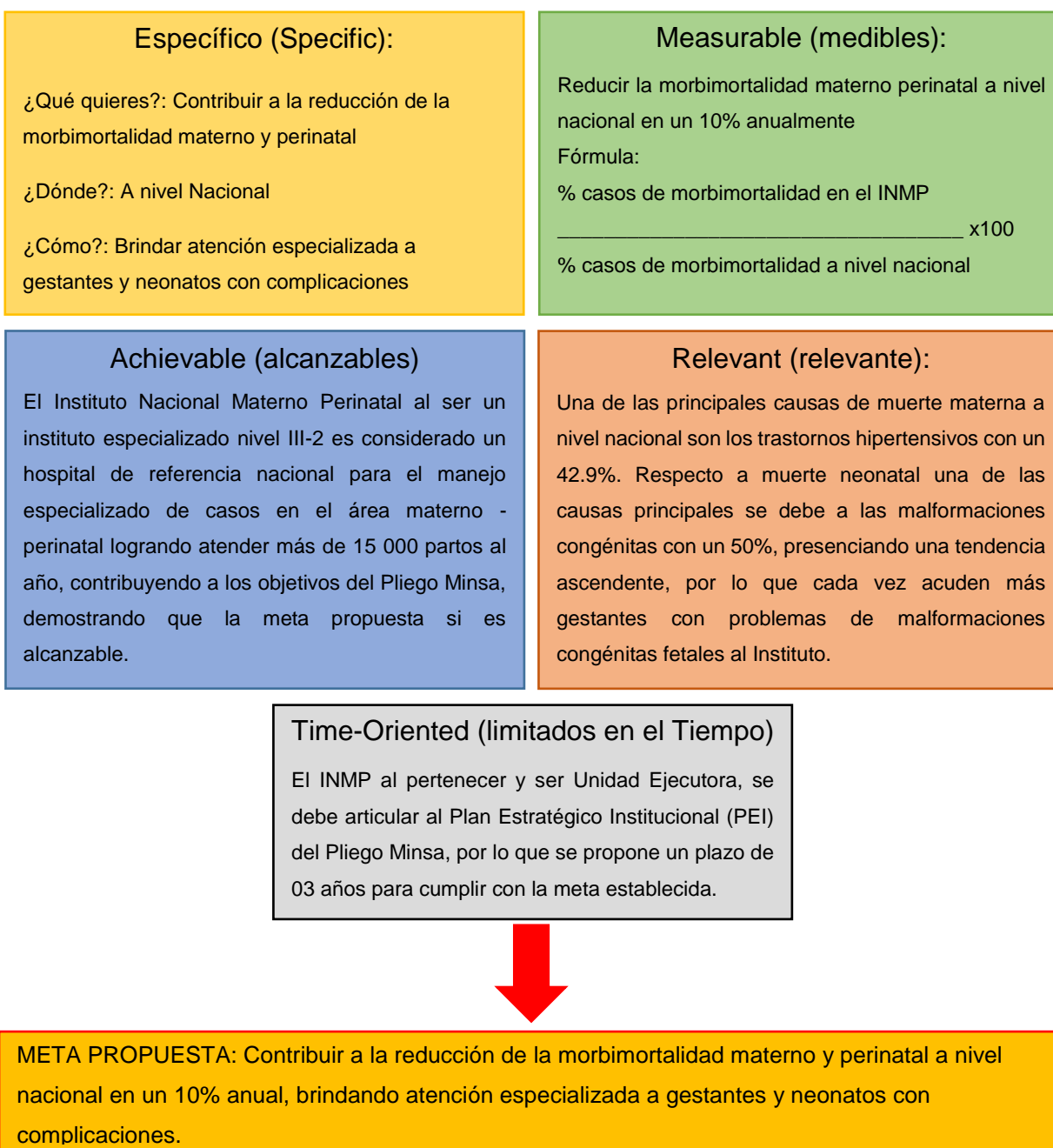
**Anexo 10:** Descripción de los procedimientos de elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del POI

<b>PROPÓSITO:</b> Proporcionar las pautas para la elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional del INMP	
<b>ALCANCE:</b> Direcciones Ejecutivas y/o responsables de Programas Presupuestales	
<b>FUENTE:</b> Registro de documentos, archivos, revisión de planes y estadísticas	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>	
<b>INICIO</b>	<p><b><u>Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico (OEPE):</u></b></p> <p>El Director Ejecutivo de OEPE, formula oficio a los Directores y jefes de Oficina para convocar a una reunión y brindar asesoría en la formulación, modificación, seguimiento y evaluación del POI.</p> <p>Toda reunión de se realizará en coordinación con la UF. Planeamiento y UF. Presupuesto.</p>
	<p><b><u>Responsables de los Programas Presupuestales y/o Centro de Costos:</u></b></p> <p>Los responsables de los Programas Presupuestales y Centros de Costos deben exponer y analizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diagnóstico situacional: Es decir, conocer la realidad e identificar los diversos problemas que impiden cumplir con los objetivos y metas anteriormente programadas, para luego priorizar dichas necesidades.</li> <li>-FODA: en la que identifican las principales fortalezas, oportunidades, debilidades a superar y amenazas a neutralizar.</li> <li>-Objetivos generales: una vez identificados los problemas, se procede a articular con los objetivos del Instituto y objetivos del Pliego Minsa.</li> <li>-Resultados esperados: Se deben cuantificar los resultados esperados de cumplimiento de metas físicas y financieras, para ello es necesario establecer indicadores que permitan mantener monitoreada la ejecución.</li> <li>-Programación de actividades: Según el Anexo 02: Definiciones Operacionales de los Programas Presupuestales que establece el MEF se programarán las actividades que se relacionen directamente con los productos y programas presupuestales.</li> <li>-Coordinar con los involucrados: Oficina Epidemiología, OEPE, OEA y Comité de Planeamiento.</li> <li>-Elaborar Informes trimestrales de Modificación, Seguimiento y Evaluación del POI.</li> </ul>

<b>TÉRMINO</b>	<p>-Reuniones trimestrales con OEPE para informar sobre el seguimiento del POI.</p> <p><b><u>Comisión Permanente de Planeamiento Estratégico:</u></b></p> <p>-Asesoría en las fases de modificación y seguimiento del POI.</p> <p>-Revisar los informes de evaluación del POI</p> <p>-Priorizar los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI), Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) y Actividades Operativas e Inversiones.</p> <p>-Resultados esperados: mediante el análisis de los indicadores de desempeño.</p> <p>-FODA Estrategias: proponer estrategias en base al diagnóstico interno y externo.</p> <p>-Validar el Documento final del POI con la asesoría de OEPE.</p> <p><b><u>Oficina Ejecutiva de Administración (OEA):</u></b></p> <p>-Realizar las coordinaciones entre la Oficina de Economía, Logística, Patrimonio y Servicios Generales</p> <p>-Considerando los problemas identificados, se debe considerar la oferta y demanda de pacientes, medicamentos, recurso humano, equipamiento, infraestructura, económicos, entre otros, para poder establecer estrategias que hagan posible el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p>-Considerar como Insumos para elaboración del POI: Cuadro de Necesidades, Plan de Desarrollo de Personas, Plan Anual de Contrataciones y Plan de Mantenimiento del INMP.</p> <p><b><u>Unidad Funcional De Ingeniería Biomédica (UFIB):</u></b></p> <p>-Considerar como Insumos para elaboración del POI: el Plan Multianual de Equipamiento del INMP (PEES).</p> <p><b><u>Oficina De Epidemiología:</u></b></p> <p>-Considerar como Insumos para elaboración del POI: ASIS (Análisis de Situación en Salud).</p> <p>-Analizar las estadísticas, encuestas, demanda de Servicios de Salud, entre otros datos.</p> <p><b><u>Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico (OEPE):</u></b></p> <p>-Revisar, registrar y aprobar el POI en el aplicativo Ceplan V.01</p> <p>-Elaborar y consolidar Informes trimestrales de Modificación, Seguimiento y Evaluación del POI.</p>
----------------	--

## Anexo 11: Formulación de Metas e indicadores de desempeño usando la metodología SMART

Se propone formular metas e indicadores de desempeño al proceso de seguimiento de metas físicas y financieras con el fin de obtener información respecto al nivel de cumplimiento de los objetivos del Pliego Minsa y determinar si se ha logrado cubrir o reducir las brechas previamente identificadas en el Plan Operativo Institucional. A continuación se propone una meta haciendo uso de la metodología SMART:



A continuación se propone indicadores haciendo uso de la metodología SMART:

### Específico (Specific):

¿El indicador define el sujeto y característica que se va a medir?:

Porcentaje de gestantes controladas que se encuentran en situación de riesgo a nivel nacional

### Measurable (medibles):

La información se mide a través de las Actividades Operativas en el POI: "Brindar atención Prenatal Reenfocada"

$\frac{\% \text{ casos de gestante controladas en el INMP}}{\% \text{ casos de gestantes controladas a nivel nacional}} \times 100$

### Achievable (alcanzables)

¿Es factible obtener la información para calcular el indicador?

La Oficina de Estadística e Informática y la Unidad de Telesalud brinda la información respecto a las atenciones en Lima y Regiones, procedimientos y exámenes que incluye un adecuado control prenatal, según edad gestacional.

### Relevant (relevante):

¿Es apropiado y relevante medir y cuantificar el indicador?

Una gestante debidamente controlada en cada fase de la gestación, asegura en un 90% el bienestar y salud de su bebé y reduce el riesgo de morbilidad materno y perinatal.

### Time-Oriented (limitados en el Tiempo)

¿Se puede identificar la periodicidad del indicador?

El seguimiento se debe realizar de manera trimestral, y la evaluación de manera anual.



**INDICADOR PROPUESTO:** Porcentaje de gestantes controladas a nivel nacional que acceden a controles prenatales.

**DEFINICIÓN DEL INDICADOR:** Se mide el porcentaje de gestantes controladas que hayan cumplido con 06 o más controles prenatales, según la edad gestacional.

## **Anexo 12:** Chequeo de fuentes de información para la propuesta de mejora del POI

Como parte de la propuesta de mejora del Plan Operativo Institucional del Instituto Nacional Materno Perinatal, se procede a elaborar una lista de verificación que permita comprobar que se cuenten con todas las fuentes de información necesarias para la elaboración, modificación, seguimiento y evaluación del POI:

*Tabla 2.* Chequeo de fuentes de información

<b>Lista de Verificación de Fuentes de Información</b>	
Fuentes de información internas	
	Plan Operativo Institucional Multianual (POIM)
	Cuadro Multianual de Necesidades (CMN)
	Presupuesto Programación Multianual (PPM)
	Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)
	Plan Anual de Contrataciones (PAC)
	Plan de Equipamiento (PEES)
	Plan de Multianual de Mantenimiento (PMMES)
	Análisis de Situación de Salud (ASIS)
	Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)
Fuentes de información externas	
	Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN)
	Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM)
	Plan Estratégico Institucional (PEI)

## Anexo 13: Seguimiento de ejecución de metas físicas y financieras del Instituto Nacional Materno Perinatal- 2019

CATEGORIA PRESUPUESTAL	ACTIVIDAD OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	EJECUCIÓN DE METAS FÍSICAS										EJECUCIÓN FINANCIERA		
			PROGRAMACIÓN				EJECUCIÓN						PIM	EJEC. AL III TRIM	% EJEC. PPTAL AL III TRIM
			META FÍSICA ANUAL	PROG. I TRIM	PROG. II TRIM	PROG. III TRIM	EJEC. I TRIM	EJEC. II TRIM	EJEC. III TRIM	% EJEC. III TRIM	% EJEC. ANUAL				
<b>PP0001. PROGRAMA ARTICULADO NUTRICIONAL</b>	3325404 - VACUNACION NIÑO RECIEN NACIDO	NIÑO PROTEGIDO	14000	4293	4293	2706	4157	815	2652	98.0%	54.5%	270,488	207,753	76.8%	
	3325407 - VACUNACION NIÑO DE MADRE VIH	NIÑO PROTEGIDO	6	3	3	0	1	0	0	0.0%	16.7%	116	0	0.0%	
	3325508 - SEGUIMIENTO DEL NIÑO Y NIÑA DE ALTO RIESGO	NIÑO CONTROLADO	500	180	180	69	145	155	949	1375.4%	249.8%	2,000	0	0.0%	
	3331701 - GESTANTE CON SUPLEMENTO DE HIERRO Y ACIDO FOLICO	GESTANTE SUPLEMENTADA	6762	2337	2337	1044	1302	1259	2593	248.4%	76.2%	2,000	2,000	100.0%	
<b>Total 0001.PROGRAMA ARTICULADO NUTRICIONAL</b>			<b>21268</b>	<b>6813</b>	<b>6813</b>	<b>3819</b>	<b>5605</b>	<b>2229</b>	<b>6194</b>	<b>162.2%</b>	<b>66.0%</b>	<b>274,604</b>	<b>209,753</b>	<b>76.4%</b>	
<b>PP0002. SALUD MATERNO NEONATAL</b>	3317201 - ATENCION A LA GESTANTE	GESTANTE CONTROLADA	7074	2337	2337	1200	1302	701	449	37.4%	34.7%	36,255	21,954	60.6%	
	3317202 - VACUNA ANTITETANICA A LA GESTANTE	GESTANTE CONTROLADA	7074	2337	2337	1200	1302	701	449	37.4%	34.7%	36,255	21,954	60.6%	
	3317204 - EXAMENES DE LABORATORIO COMPLETO	GESTANTE CONTROLADA	7074	2337	2337	1200	1302	701	449	37.4%	34.7%	36,255	21,954	60.6%	
	3317205 - ECOGRAFIA OBSTETRICA	GESTANTE CONTROLADA	7074	2337	2337	1200	1302	701	449	37.4%	34.7%	36,255	21,954	60.6%	
	3317209 - EVALUACION DEL BIENESTAR FETAL	GESTANTE EXAMINADA	7074	2337	2337	1200	1302	701	449	37.4%	34.7%	36,255	21,954	60.6%	
	3329101 - AQV MASCULINO	PAREJA PROTEGIDA	54	27	27	0	7	0	0	0.0%	13.0%	66	2	3.5%	
	3329103 - AQV FEMENINO	PAREJA PROTEGIDA	990	273	273	222	387	166	170	76.6%	73.0%	1,204	42	3.5%	
	3329105 - DISPOSITIVOS INTRAUTERINOS (METODO DIU)	PAREJA PROTEGIDA	468	219	219	15	28	11	6	40.0%	9.6%	569	20	3.5%	
	3329106 - ANTICONCEPTIVO HORMONAL INYECTABLE	PAREJA PROTEGIDA	5244	1320	1320	1302	1068	1534	1286	98.8%	74.1%	6,379	221	3.5%	
	3329107 - METODOS DE BARRERA	PAREJA PROTEGIDA	4398	999	999	1200	1676	1094	1021	85.1%	86.2%	5,350	185	3.5%	
	3329108 - ANTICONCEPTIVO HORMONAL ORAL	PAREJA PROTEGIDA	888	384	384	60	198	61	70	116.7%	37.0%	1,080	37	3.5%	
	3329111 - METODO DE LACTANCIA MATERNA EXCLUSIVA(MELA)	PAREJA PROTEGIDA	2988	549	549	945	536	954	226	23.9%	57.4%	3,635	126	3.5%	
	3329113 - ANTICONCEPTIVO HORMONAL MENSUAL INYECTABLE	PAREJA PROTEGIDA	1890	825	825	120	313	115	120	100.0%	29.0%	2,299	80	3.5%	
	3329114 - CONDON FEMENINO	PAREJA PROTEGIDA	108	54	54	0	0	0	0	0.0%	0.0%	131	5	3.5%	
	3329115 - IMPLANTE	PAREJA PROTEGIDA	3936	1098	1098	870	1435	703	627	72.1%	70.2%	4,788	166	3.5%	
	3329201 - ORIENTACION/CONSEJERIA EN SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA	ATENCION	25362	9681	9681	3000	5888	4721	3524	117.5%	55.7%	57,950	33,825	58.4%	
	3329404 - AMENAZA DE PARTO PREMATURO	GESTANTE ATENDIDA	2400	750	750	450	713	476	466	103.6%	69.0%	300,238	78,376	26.1%	
	3329406 - HEMORRAGIAS DE LA 1ER MITAD DEL EMBARAZO SIN LAPAROSCOPIA	GESTANTE ATENDIDA	2598	999	999	300	654	357	201	67.0%	46.7%	325,007	84,842	26.1%	
	3329407 - HEMORRAGIA DE LA 2DA MITAD DEL EMBARAZO	GESTANTE ATENDIDA	444	123	123	99	111	87	88	88.9%	64.4%	55,544	14,500	26.1%	
	3329408 - HIPEREMESIS GRAVIDICA	GESTANTE ATENDIDA	516	123	123	135	165	135	128	94.8%	82.9%	64,551	16,851	26.1%	
	3329409 - INFECCION DEL TRACTO URINARIO EN EL EMBARAZO	GESTANTE ATENDIDA	2298	849	849	300	608	317	297	99.0%	53.2%	287,478	75,045	26.1%	
	3329413 - RUPTURA PREMATURA DE MEMBRANAS Y OTRARELACIONADAS	GESTANTE ATENDIDA	3102	774	774	777	808	790	709	91.2%	74.4%	388,057	101,301	26.1%	
	3329414 - HEMORRAGIAS DE LA 1ERA MITAD DEL EMBARAZO CON LAPAROSCOPIA	GESTANTE ATENDIDA	36	9	9	9	9	8	8	88.9%	69.4%	4,504	1,176	26.1%	
	3329415 - TRASTORNO HIPERTENSIVOS EN EL EMBARAZO	GESTANTE ATENDIDA	1392	348	348	348	401	397	376	108.0%	84.3%	174,138	45,458	26.1%	
	3329416 - TRASTORNOS METABOLICOS DEL EMBARAZO	GESTANTE ATENDIDA	618	249	249	60	92	36	31	51.7%	25.7%	77,311	20,182	26.1%	
	3329417 - OTRAS ENFERMEDADES DEL EMBARAZO	GESTANTE ATENDIDA	2670	675	675	660	489	901	754	114.2%	80.3%	334,014	87,194	26.1%	
	3329501 - ATENCION DEL PARTO NORMAL	PARTO NORMAL	5148	1374	1374	1200	1493	1677	1028	85.7%	81.5%	2,548,281	2,191,026	86.0%	
	3329601 - TRABAJO DE PARTO DISFUNCIONAL	PARTO COMPLICADO	2148	624	624	450	455	1254	569	126.4%	106.1%	2,201,335	912,753	41.5%	
	3329602 - HEMORRAGIAS INTRAPARTO Y POSTPARTO	PARTO COMPLICADO	2700	750	750	600	637	584	506	84.3%	64.0%	2,767,041	1,147,315	41.5%	
	3329701 - CESAREA	CESAREA	6948	2124	2124	1350	1916	1463	1354	100.3%	68.1%	9,710,066	7,248,479	74.6%	
	3329901 - ENDOMETRITIS PUERPERAL	EGRESO	192	48	48	48	67	28	22	45.8%	60.9%	1,107,278	763,821	69.0%	
	3329902 - MASTITIS	EGRESO	60	24	24	6	16	6	17	283.3%	65.0%	346,024	238,694	69.0%	
	3329903 - OTRAS COMPLICACIONES DEL PUERPERIO	EGRESO	336	123	123	45	70	62	35	77.8%	49.7%	1,937,736	1,336,686	69.0%	
	3330001 - SHOCK HIPOVOLEMICO	EGRESO	48	18	18	6	15	4	5	83.3%	50.0%	494,029	391,320	79.2%	
	3330002 - SHOCK SEPTICO OBSTETRICO	EGRESO	60	24	24	6	14	6	7	116.7%	45.0%	617,536	489,149	79.2%	
	3330003 - SINDROME DE HELLP	EGRESO	180	24	24	66	60	36	49	74.2%	80.6%	1,852,609	1,467,448	79.2%	
	3330004 - ATENCION DE GESTANTES COMPLICADAS EN UCI (CARDIOPATIAS)	EGRESO	102	36	36	15	27	9	1	6.7%	36.3%	1,049,812	831,554	79.2%	
	3330005 - ECLAMPSIA SEVERA	EGRESO	30	6	6	6	5	8	6	100.0%	63.3%	308,768	244,575	79.2%	
	3330501 - ATENCION INMEDIATA DEL RECIEN NACIDO	RECIEN NACIDO ATENDIDO	18500	4749	4749	4502	4693	4588	3643	80.9%	69.9%	1,499,273	1,059,964	70.7%	
	3330504 - TAMIZAJE NEONATAL / PROCESAMIENTO DE MUESTRA	RECIEN NACIDO ATENDIDO	38502	16050	16050	3201	11869	5589	5691	177.8%	60.1%	3,120,271	2,205,985	70.7%	
	3330505 - ATENCIÓN DEL RECIÉN NACIDO EN ALOJAMIENTO CONJUNTO	RECIEN NACIDO ATENDIDO	15000	3750	3750	3750	4260	3591	2059	54.9%	66.1%	1,215,627	859,430	70.7%	
	3330601 - ATENCION DE RECIEN NACIDO CON COMPLICACIONES	CASO TRATADO	3096	1248	1248	300	1101	1308	1792	597.3%	135.7%	10,122,268	8,280,966	81.8%	
	3330701 - ATENCION DEL RECIEN NACIDO CON COMPLICACIONES QUE REQUIEREN TRATAMIENTO	CASO TRATADO	612	162	162	144	147	170	198	137.5%	84.2%	12,800,381	9,077,969	70.9%	
	5000502 - ATENCION INTEGRAL PARA LA PREVENCIÓN DEL EMBARAZO ADVERSAMENTE RESULTANTE	ATENCION	780	375	375	15	221	0	0	0.0%	28.3%	4,825	4,825	100.0%	
	0044277 - MONITOREO DEL PROGRAMA SALUD MATERNO NEONATAL	INFORME	7	7	0	0	0	0	0	0.0%	0.0%	124,668	85,702	68.7%	
	<b>Total 0002.SALUD MATERNO NEONATAL</b>			<b>192219</b>	<b>63529</b>	<b>63522</b>	<b>32582</b>	<b>49162</b>	<b>36751</b>	<b>29335</b>	<b>90.0%</b>	<b>60.0%</b>	<b>56,103,396</b>	<b>39,507,065</b>	<b>70.4%</b>

CATEGORIA PRESUPUESTAL	ACTIVIDAD OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	EJECUCIÓN DE METAS FÍSICAS									EJECUCIÓN FINANCIERA		
			PROGRAMACIÓN				EJECUCIÓN					PIM	EJEC. AL III TRIM	% EJEC. PPTAL AL III TRIM
			META FÍSICA ANUAL	PROG. I TRIM	PROG. II TRIM	PROG. III TRIM	EJEC. I TRIM	EJEC. II TRIM	EJEC. III TRIM	% EJEC. III TRIM	% EJEC. ANUAL			
PP0016.TBC-VIH/SIDA	4396001 - ADOLESCENTES QUE RECIBEN ORIENTACIÓN/CONSEJERÍA SOB	PERSONA CAPACITADA	1506	750	750	3	42	0	0	0.0%	2.8%	5,550	5,550	100.0%
	4396801 - PERSONAS CON DIAGNOSTICO DE INFECCIÓN DE TRANSMISIO	PERSONA ATENDIDA	2004	999	999	3	104	16	80	2666.7%	10.0%	58,000	32,000	55.2%
	4397001 - GESTANTES CON DIAGNOSTICO DE VIH QUE RECIBEN ATENCIO	PERSONA ATENDIDA	42	9	9	12	15	7	64	533.3%	204.8%	2,270	1,366	60.2%
	4397002 - NIÑOS EXPUESTOS AL VIH QUE RECIBEN ATENCIÓN INTEGRAL	PERSONA ATENDIDA	138	9	9	60	63	39	56	93.3%	114.5%	7,458	4,487	60.2%
	4397101 - GESTANTES CON DIAGNOSTICO DE SÍFILIS Y SUS PAREJAS QUE	GESTANTE ATENDIDA	120	30	30	30	42	32	0	0.0%	61.7%	3,404	2,798	82.2%
	4397102 - NIÑOS EXPUESTOS A SÍFILIS QUE RECIBEN ATENCIÓN INTEGRA	GESTANTE ATENDIDA	120	15	15	45	47	51	0	0.0%	81.7%	3,404	2,798	82.2%
	4396201 - IDENTIFICACION Y EXAMEN DE SINTOMATICOS RESPIRATORIO	PERSONA ATENDIDA	2562	990	990	153	1832	0	224	146.4%	80.2%	900	900	100.0%
	4396401 - DIAGNOSTICO DE TUBERCULOSIS PULMONAR	PERSONA DIAGNOSTICADA	7	3	3	1	2	0	1	100.0%	42.9%	78,609	2,479	3.2%
	4396402 - DIAGNOSTICO DE TUBERCULOSIS EXTRA PULMONAR	PERSONA DIAGNOSTICADA	7	3	3	1	1	0	0	0.0%	14.3%	78,609	2,479	3.2%
4395701 - SERVICIOS DE ATENCION DE TUBERCULOSIS CON MEDIDAS DE	TRABAJADOR PROTEGIDO	732	330	330	18	160	0	5	27.8%	22.5%	3,475	952	27.4%	
<b>Total 0016.TBC-VIH/SIDA</b>			<b>7,238</b>	<b>3,138</b>	<b>3,138</b>	<b>326</b>	<b>2,308</b>	<b>145</b>	<b>430</b>	<b>131.9%</b>	<b>39.8%</b>	<b>241,677</b>	<b>55,808</b>	<b>23.1%</b>
PP0018.ENFERME-DADES NO TRANSMISIBLES	0068002 - EXAMEN ESTOMATOLOGICO	PERSONA ATENDIDA	2895	1374	1374	57	622	7	42	73.7%	23.2%	32,485	18,563	57.1%
	5000602 - APLICACION DE FLUOR BARNIZ	PERSONA ATENDIDA	56	21	21	2	86	0	0	0.0%	153.6%	628	359	57.1%
	5000603 - APLICACION DEL FLUOR GEL	PERSONA ATENDIDA	258	123	123	0	67	0	0	0.0%	26.0%	2,895	1,654	57.1%
	5000606 - PROFILAXIS DENTAL	PERSONA ATENDIDA	534	252	252	0	195	0	0	0.0%	36.5%	5,992	3,424	57.1%
	5000702 - CONSULTA ESTOMATOLOGICA	PERSONA ATENDIDA	1907	873	873	61	899	3	48	78.7%	49.8%	96,739	73,935	76.4%
	5000703 - EXODONCIA SIMPLE	PERSONA ATENDIDA	69	24	24	9	20	0	7	77.8%	39.1%	3,500	2,675	76.4%
	5000704 - RESTAURACIONES DENTALES CON IONOMERO DE VIDRIO	PERSONA ATENDIDA	20	6	6	2	3	0	0	0.0%	15.0%	1,015	775	76.4%
	5000705 - RESTAURACIONES DENTALES CON RESINA	PERSONA ATENDIDA	1560	750	750	5	537	0	11	220.0%	35.1%	79,137	60,482	76.4%
	5000808 - EXODONCIA COMPLEJA	CASO TRATADO	16	6	6	1	4	0	2	200.0%	37.5%	1,061	996	93.9%
	5000811 - FRENECTOMIA	CASO TRATADO	14	6	6	1	8	0	0	0.0%	57.1%	929	872	93.9%
	0081103 - DIAGNÓSTICO DE RECIÉN NACIDO CON RETINOPATÍA DE LA P	PERSONA DIAGNOSTICADA	234	15	15	96	257	110	113	117.7%	205.1%	24,000	3,000	12.5%
	0081104 - CONSEJERÍA DE RECIÉN NACIDO CON RETINOPATÍA DE LA PRE	PERSONA INFORMADA	234	15	15	96	257	110	113	117.7%	205.1%	24,000	3,000	12.5%
0081204 - TRATAMIENTO ESPECIALIZADO DE RECIÉN NACIDO CON RETIN	PERSONA TRATADA	28	6	6	7	5	7	5	71.4%	60.7%	98,226	0	0.0%	
<b>Total 0018.ENFERME-DADES NO TRANSMISIBLES</b>			<b>7,825</b>	<b>3,471</b>	<b>3,471</b>	<b>337</b>	<b>2,960</b>	<b>237</b>	<b>341</b>	<b>101.2%</b>	<b>45.2%</b>	<b>370,607</b>	<b>169,736</b>	<b>45.8%</b>
PP0024.PREVENCIÓN Y CONTROL DEL CÁNCER	0044192 - MONITOREO, SUPERVISION, EVALUACION Y CONTROL DE PRE	INFORME	8	4	4	0	3	0	0	0.0%	37.5%	495	434	87.6%
	0215074 - CONSEJERIA PARA PACIENTES DIAGNOSTICADOS CON CANCER	PERSONA	54	21	21	6	23	0	0	0.0%	42.6%	1,000	0	0.0%
	0215075 - TAMIZAJE CON PAPANICOLAOU PARA DETECCION DE CANCER	PERSONA TAMIZADA	8	1	0	4	17	0	0	0.0%	212.5%	561,488	357,490	63.7%
	0215084 - ATENCION DE LA PACIENTE CON LESIONES PREMALIGNAS DE	PERSONA	24	9	9	3	9	0	0	0.0%	37.5%	2,000	0	0.0%
	0215085 - DIAGNOSTICO DEL CANCER DE CUELLO UTERINO	PERSONA	35	12	12	6	12	0	0	0.0%	34.3%	2,000	2,000	100.0%
	0215086 - TRATAMIENTO DEL CANCER DE CUELLO UTERINO	PERSONA	35	12	12	6	9	0	0	0.0%	25.7%	2,470	0	0.0%
	0215087 - DIAGNOSTICO DEL CANCER DE MAMA	PERSONA	18	6	6	3	8	0	0	0.0%	44.4%	2,000	2,000	100.0%
	0215088 - TRATAMIENTO DEL CANCER DE MAMA	PERSONA	18	6	6	3	5	0	0	0.0%	27.8%	2,000	1,175	58.8%
	0215099 - DIAGNOSTICO DE LEUCEMIA	PERSONA DIAGNOSTICADA	0	0	0	0	0	0	0	0.0%	0.0%	1,484	0	0.0%
<b>Total 0024.PREVENCIÓN Y CONTROL DEL CÁNCER</b>			<b>200</b>	<b>71</b>	<b>70</b>	<b>31</b>	<b>86</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>43.0%</b>	<b>574,937</b>	<b>363,099</b>	<b>63.2%</b>

CATEGORIA PRESUPUESTAL	ACTIVIDAD OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	EJECUCIÓN DE METAS FÍSICAS										EJECUCIÓN FINANCIERA		
			PROGRAMACIÓN				EJECUCIÓN			% EJEC. III TRIM	% EJEC. ANUAL	PIM	EJEC. AL III TRIM	% EJEC. PPTAL AL III TRIM	
			META FÍSICA ANUAL	PROG. I TRIM	PROG. II TRIM	PROG. III TRIM	EJEC. I TRIM	EJEC. II TRIM	EJEC. III TRIM						
PP0068. REDUCCIÓN DE VULNERABILIDAD Y ATENCIÓN DE EMERGENCIAS POR DESASTRES	0106813 - MONITOREO, SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	INFORME TECNICO	3	2	1	0	0	0	0	0.0%	0.0%	1,000	0	0.0%	
	5004280 - DESARROLLO DE INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN DE EMERGENCIAS	INFORME TECNICO	10	3	1	3	4	1	0	0.0%	50.0%	4,000	1,466	36.7%	
	5005560 - DESARROLLO DE SIMULACROS EN GESTIÓN REACTIVA	REPORTE	2	0	1	0	0	0	0	0.0%	0.0%	9,500	0	0.0%	
	5005561 - IMPLEMENTACIÓN DE BRIGADAS PARA LA ATENCIÓN FRENTE A EMERGENCIAS	BRIGADA	4	1	2	1	0	0	0	0.0%	0.0%	63,700	0	0.0%	
	0074001 - DESARROLLO DE ESTUDIOS DE VULNERABILIDAD Y RIESGO EN ZONAS DE ALTA RIESGO	DOCUMENTO TECNICO	2	0	1	0	0	0	0	0.0%	0.0%	2,000	2,000	100.0%	
	5005580 - FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN MATERIA DE GESTIÓN DE RIESGOS	PERSONA	340	150	150	10	98	0	0	0.0%	28.8%	39,000	18,000	46.2%	
	5005585 - SEGURIDAD FÍSICO FUNCIONAL DE SERVICIOS PÚBLICOS	INTERVENCIÓN	5	1	1	1	1	2	0	0.0%	60.0%	316,000	260,200	82.3%	
	5005610 - ADMINISTRACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA	UNIDAD IMPLEMENTADA	3	1	2	0	1	0	0	0.0%	33.3%	16,661	9,700	58.2%	
5005612 - DESARROLLO DE LOS CENTROS Y ESPACIOS DE MONITOREO DE EMERGENCIAS	REPORTE	12	3	3	3	3	3	0	0.0%	50.0%	11,800	0	0.0%		
<b>Total 0068. REDUCCIÓN DE VULNERABILIDAD Y ATENCIÓN DE EMERGENCIAS POR DESASTRES</b>			<b>381</b>	<b>161</b>	<b>162</b>	<b>18</b>	<b>107</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>29.7%</b>	<b>463,661</b>	<b>291,366</b>	<b>62.8%</b>	
PP0104. REDUCCIÓN DE LA MORTALIDAD POR EMERGENCIAS Y URGENCIAS MÉDICAS	5002824 - ATENCIÓN AMBULATORIA DE URGENCIAS (PRIORIDAD III O IV)	ATENCIÓN	63000	15000	15000	16500	18602	14433	11690	70.8%	71.0%	80,358	48,723	60.6%	
	5005139 - ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN	PERSONA	25	0	25	0	0	0	0	0.0%	0.0%	10,000	0	0.0%	
	5005899 - SERVICIO DE TRANSPORTE ASISTIDO DE LA EMERGENCIA AEREA	ATENCIÓN	240	81	81	39	74	3	3	7.7%	33.3%	0	0	0.0%	
	5005900 - SERVICIO DE TRANSPORTE ASISTIDO DE LA URGENCIA	ATENCIÓN	1050	450	450	75	93	47	51	68.0%	18.2%	18,900	0	0.0%	
	5005901 - ATENCIÓN DE TRIAJE	ATENCIÓN	71100	18000	18000	17550	19298	17282	17740	101.1%	76.4%	17,285	3,225	18.7%	
	5005903 - ATENCIÓN DE LA EMERGENCIA Y URGENCIA ESPECIALIZADA	ATENCIÓN	8160	3000	3000	1080	1018	1346	1380	127.8%	45.9%	9,141,495	7,530,514	82.4%	
	5005904 - ATENCIÓN DE LA EMERGENCIA DE CUIDADOS INTENSIVOS	ATENCIÓN	1	1	0	0	0	0	0	0.0%	0.0%	14,079	1,974	14.0%	
5005905 - ATENCIÓN DE LA EMERGENCIA QUIRÚRGICA	ATENCIÓN	4512	876	876	1380	1521	1412	1500	108.7%	98.2%	1,974	1,974	100.0%		
<b>Total 0104. REDUCCIÓN DE LA MORTALIDAD POR EMERGENCIAS Y URGENCIAS MÉDICAS</b>			<b>148,088</b>	<b>37,408</b>	<b>37,432</b>	<b>36,624</b>	<b>40,606</b>	<b>34,523</b>	<b>32,364</b>	<b>88.4%</b>	<b>72.6%</b>	<b>9,284,091</b>	<b>7,586,410</b>	<b>81.7%</b>	
PP0129. PREVENCIÓN Y MANEJO DE CONDICIONES SECUNDARIAS DE SALUD EN PERSONAS CON DISCAPACIDAD	0515006 - TRASTORNOS DEL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN MOTRIZ	PERSONA ATENDIDA	4200	1500	1500	600	941	0	818	136.3%	41.9%	547,737	483,968	88.4%	
	<b>Total 0129. PREVENCIÓN Y MANEJO DE CONDICIONES SECUNDARIAS DE SALUD EN PERSONAS CON DISCAPACIDAD</b>			<b>4,200</b>	<b>1,500</b>	<b>1,500</b>	<b>600</b>	<b>941</b>	<b>0</b>	<b>818</b>	<b>136.3%</b>	<b>41.9%</b>	<b>547,737</b>	<b>483,968</b>	<b>88.4%</b>
PP0131. CONTROL Y PREVENCIÓN EN SALUD MENTAL	5005188 - TAMIZAJE DE PERSONAS CON TRASTORNOS MENTALES Y PROBLEMAS DE SALUD MENTAL	PERSONA TAMIZADA	6098	2748	2750	300	2242	408	949	316.3%	59.0%	96,396	93,639	97.1%	
	5005193 - TRATAMIENTO CON INTERNAMIENTO DE PACIENTES CON TRASTORNOS MENTALES	PERSONA TRATADA	0	0	0	0	0	0	0	0.0%	0.0%	0	0	0.0%	
<b>Total 0131. CONTROL Y PREVENCIÓN EN SALUD MENTAL</b>			<b>6,098</b>	<b>2,748</b>	<b>2,750</b>	<b>300</b>	<b>2,242</b>	<b>408</b>	<b>949</b>	<b>316.3%</b>	<b>59.0%</b>	<b>96,396</b>	<b>93,639</b>	<b>97.1%</b>	



CATEGORIA PRESUPUESTAL	ACTIVIDAD OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	EJECUCIÓN DE METAS FÍSICAS										EJECUCIÓN FINANCIERA		
			PROGRAMACIÓN				EJECUCIÓN			% EJEC. III TRIM	% EJEC. ANUAL	PIM	EJEC. AL III TRIM	% EJEC. PPTAL AL III TRIM	
			META FÍSICA ANUAL	PROG. I TRIM	PROG. II TRIM	PROG. III TRIM	EJEC. I TRIM	EJEC. II TRIM	EJEC. III TRIM						
9001.ACCIONES CENTRALES	0007979 - ACCIONES DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	ACCION	129	33	36	30	30	30	30	100.0%	69.8%	947,010	574,042	60.6%	
	5000003 - GESTIÓN ADMINISTRATIVA	ACCION	218	78	80	30	45	45	45	150.0%	61.9%	17,638,599	10,374,323	58.8%	
	5000005 - CAPACITACIÓN AL PERSONAL	PERSONA CAPACITADA	618	249	249	60	20	0	91	151.7%	18.0%	5,303,767	1,287,025	24.3%	
	5000006 - ACCIONES DE CONTROL Y AUDITORÍA	AUTORIZACION	96	12	12	36	41	33	75	208.3%	155.2%	39,962	33,342	83.4%	
<b>Total 9001.ACCIONES CENTRALES</b>			<b>1,061</b>	<b>372</b>	<b>377</b>	<b>156</b>	<b>136</b>	<b>108</b>	<b>241</b>	<b>154.5%</b>	<b>45.7%</b>	<b>23,929,338</b>	<b>12,268,732</b>	<b>51.3%</b>	
9002.ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS QUE NO RESULTAN EN PRODUCTOS	5000453 - APOYO AL CIUDADANO CON DISCAPACIDAD	ATENCION	88647	24000	24000	17255	20115	14238	14567	84.4%	55.2%	1,978,909	1,819,722	92.0%	
	5000469 - ASEGURAR LA PROVISION DE ALIMENTACION ADECUADA PARA	RACION	546300	166185	166185	106965	118513	96331	91182	85.2%	56.0%	3,671,161	2,541,625	69.2%	
	5000913 - DESARROLLO DE INVESTIGACIONES	INVESTIGACION	7	2	2	1	3	3	1	100.0%	100.0%	1,026,799	723,090	70.4%	
	0001022 - MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA	ACCION	24	9	9	3	3	1	1	33.3%	20.8%	161,681	161,681	100.0%	
	0001153 - PAGO DE PENSIONES	PLANILLA	12	3	3	3	3	3	3	100.0%	75.0%	9,361,856	6,848,324	73.2%	
	5001034 - PREVENCION DE RIESGOS Y DAÑOS PARA LA SALUD	ACCION	1849	447	447	477	0	1849	0	0.0%	100.0%	4,463,000	3,311,917	74.2%	
	0000295 - BRINDAR APOYO AL DIAGNOSTICO EN LABORATORIO	EXAMEN	790428	236214	236214	159000	162863	159554	101805	64.0%	53.7%	4,995,776	4,243,809	84.9%	
	0019280 - BANCO DE SANGRE ÓRGANOS Y TEJIDOS	EXAMEN	45336	13068	13068	9600	12891	9184	8925	93.0%	68.4%	1,002,484	935,039	93.3%	
	5001189 - BRINDAR APOYO AL DIAGNOSTICO POR IMAGENES	EXAMEN	51684	15792	15792	10050	13678	9487	5859	58.3%	56.2%	681,181	553,516	81.3%	
	0001401 - SERVICIOS BASICOS Y COMPLEMENTARIOS	ACCION	110	15	65	15	15	15	15	100.0%	40.9%	14,751,291	9,766,282	66.2%	
	5001286 - VIGILANCIA Y CONTROL EPIDEMIOLOGICO	ACCION	118	28	30	30	26	54	53	176.7%	112.7%	790,260	522,489	66.1%	
	5001562 - ATENCION EN CONSULTAS EXTERNAS- ESPECIALIDADES MEDIC	CONSULTA	67998	31599	31599	2400	17169	0	0	0.0%	25.2%	2,298,716	1,851,004	80.5%	
	5001562 - ATENCION EN CONSULTAS EXTERNAS- ESPECIALIDADES NO MED	CONSULTA	95520	47160	47160	600	3931	0	241	40.2%	4.4%	3,229,114	2,600,192	80.5%	
	0000269 - ATENCIÓN EN HOSPITALIZACION - OBSTETRICIA	DIA-CAMA	107040	29520	29520	24000	23040	21990	21160	88.2%	61.8%	10,723,044	9,218,388	86.0%	
	0000269 - ATENCIÓN EN HOSPITALIZACIÓN- GINECOLOGÍA	DIA-CAMA	8316	2079	2079	2079	1800	1500	1380	66.4%	56.3%	833,080	716,182	86.0%	
	0000971 - INTERVENCIONES QUIRURGICAS	INTERVENCION	9000	3000	3000	1500	2561	1695	1558	103.9%	64.6%	4,013,690	3,076,318	76.6%	
	5001565 - MANTENIMIENTO Y REPARACION DE EQUIPO	EQUIPO	2315	480	480	680	717	518	900	132.4%	92.2%	882,098	559,611	63.4%	
5001566 - OTRAS ATENCIONES DE SALUD ESPECIALIZADAS	ATENCION	1	0	0	0	0	0	0	0.0%	0.0%	760	0	0.0%		
5001569 - BRINDAR UNA ADECUADA DISPENSION DE MEDICAMENTOS Y	RECETA	384600	124800	124800	67500	107892	67428	71433	105.8%	64.2%	2,447,345	1,698,224	69.4%		
5006269 - PREVENCION, CONTROL, DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO DE C	ATENCION	9150	0	150	4320	18	9761	12715	294.3%	245.8%	13,593,860	10,808,209	79.5%		
<b>Total 9002.ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS QUE NO RESULTAN EN PRODUCTOS</b>			<b>2,208,455</b>	<b>694,401</b>	<b>694,603</b>	<b>406,478</b>	<b>485,238</b>	<b>393,611</b>	<b>331,798</b>	<b>81.6%</b>	<b>54.8%</b>	<b>80,906,105</b>	<b>61,955,622</b>	<b>76.6%</b>	
<b>TOTAL AL TERCER TRIMESTRE 2020-INMP</b>			<b>2,597,033</b>	<b>813,612</b>	<b>813,838</b>	<b>481,271</b>	<b>589,391</b>	<b>468,018</b>	<b>402,470</b>	<b>83.6%</b>	<b>56.2%</b>	<b>172,792,549.00</b>	<b>122,985,197.88</b>	<b>71.2%</b>	

Elaboración: Propia del investigador

## Anexo 14: Otras evidencias

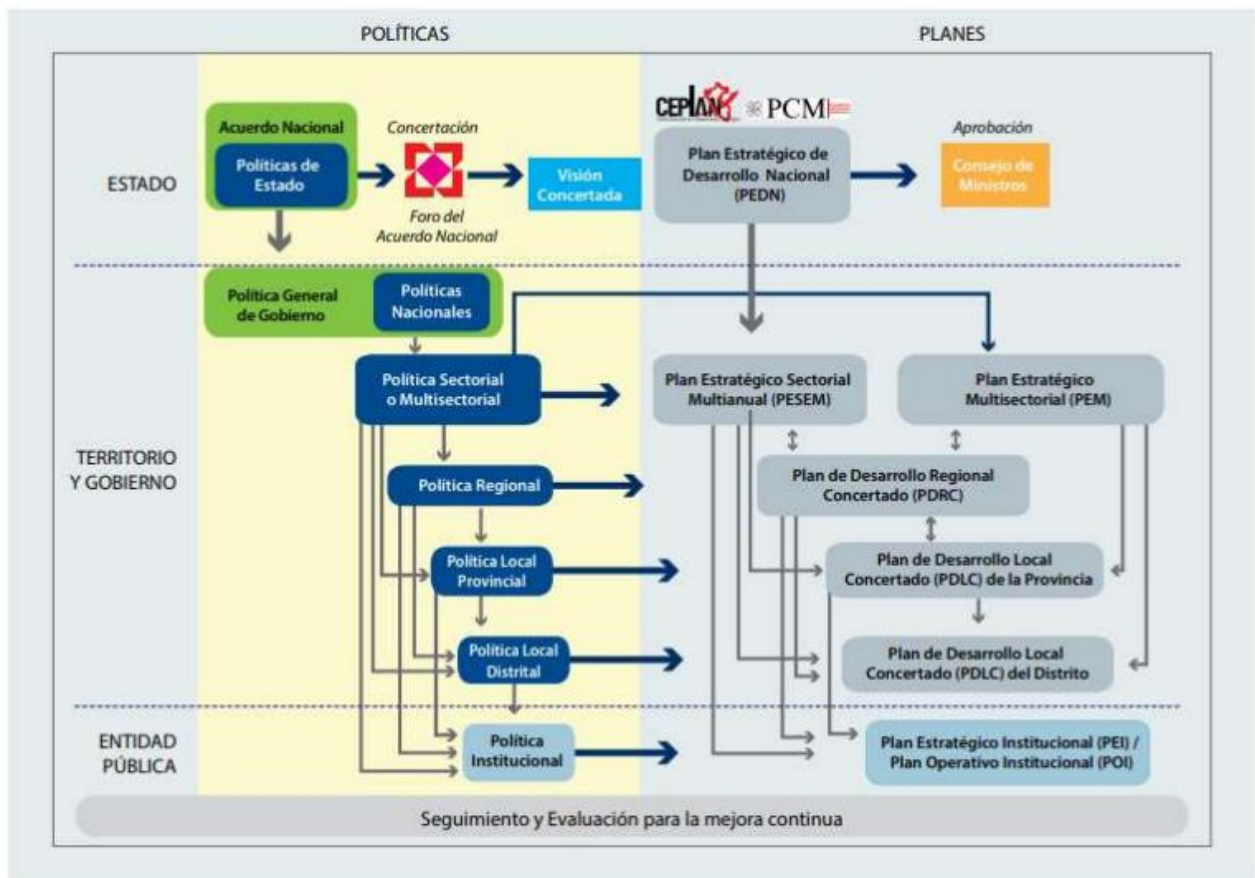


Figura 6. Articulación de Políticas y Planes en el Sinaplan.



Figura 7. Circuito de Articulación de Sistemas Administrativos Transversales

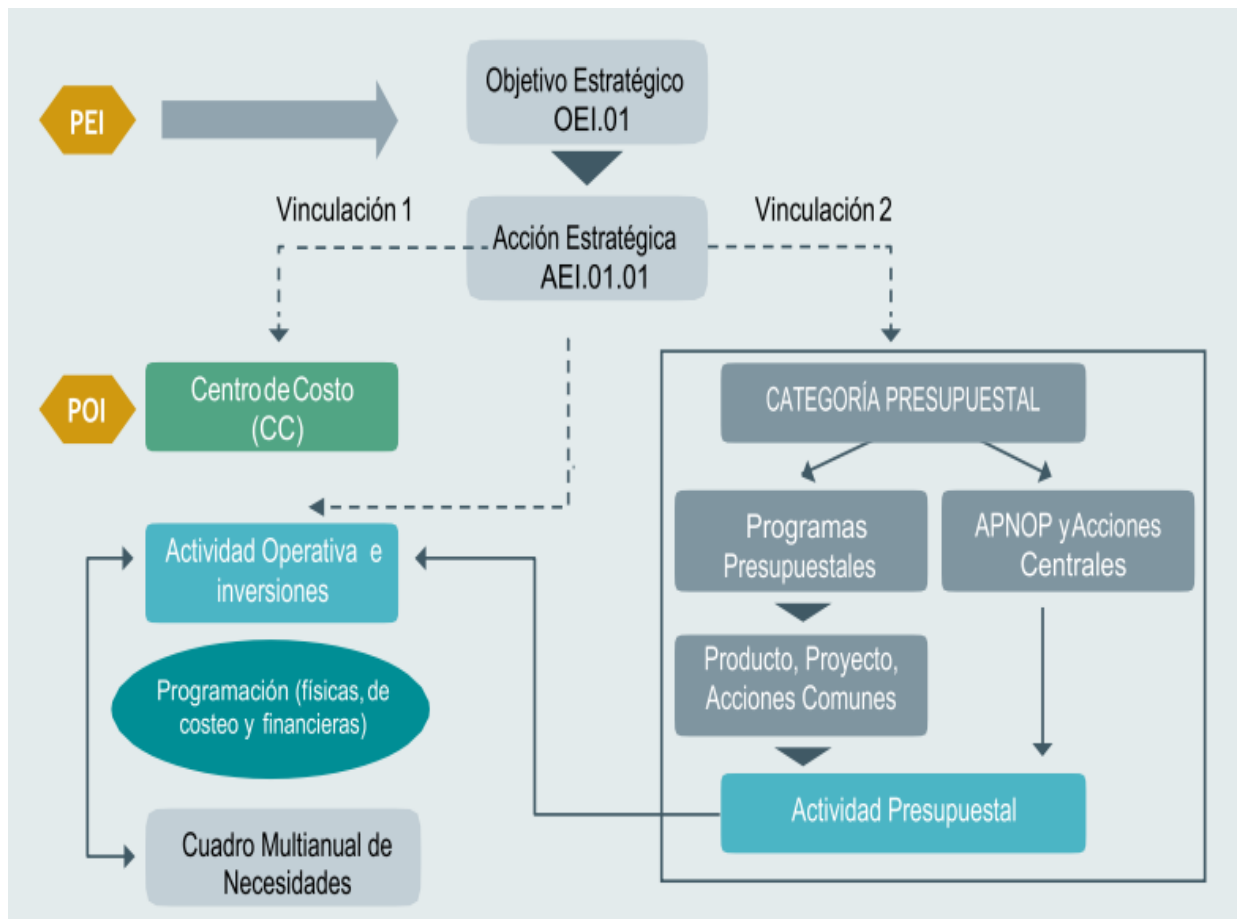


Figura 9. Registro del POI en el aplicativo Ceplan V.01