



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-Compartirigual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).
Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-TARAPOTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



MONOGRAFÍA

**Plan operativo institucional como herramienta de gestión en la Red de
Salud de San Martín**

PRESENTADO POR:

Bach. Jaime Delgado Orbe

ASESORA:

Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

TARAPOTO – PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-TARAPOTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



MONOGRAFÍA

**Plan operativo institucional como herramienta de gestión en la Red de
Salud de San Martín**

PRESENTADO POR:

Bach. Jaime Delgado Orbe

Sustentado y aprobado ante el honorable jurado

el día jueves 21 de diciembre de 2017

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'R' and 'S'.

Econ. MSc. Réniger Sousa Fernández

PRESIDENTE

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'A' and 'S'.

CPCC. Ausver Saavedra Vela

SECRETARIO

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'M' and 'L'.

CPCC. Mg. Martha Liz Reátegui Reátegui

VOCAL

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'R' and 'H'.

Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi

ASESORA

TARAPOTO – PERÚ

2017

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	DELGADO ORBE JAIME	
Código de alumno :	968714	Teléfono: 970960305
Correo electrónico :	jdojaim@hotmai.com.	DNI: 01110940

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	CIENCIAS ECONÓMICAS
Escuela Profesional de:	CONTABILIDAD

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	()	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	(X)		

4. Datos del Trabajo de investigación

Titulo:	PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA RED DE SALUD DE SAN MARTÍN.
Año de publicación:	2017.

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

--

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

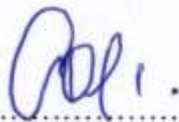
7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "**Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA**".



Firma del Autor

8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM - T.

Fecha de recepción del documento:

07 / 06 / 2018



Firma del Responsable de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM - T.

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

**** Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Jaime Delgado Orbe, egresado de la Facultad de Ciencias Económicas en la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, identificado con DNI N° 01110940, con la monografía titulada: Plan operativo institucional como herramienta de gestión en la Red de Salud de San Martín.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La monografía presentada es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la monografía no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La monografía no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

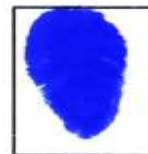
De considerar que el trabajo cuenta con una falta grave, como el hecho de contar con datos fraudulentos, demostrar indicios e plagio (al no citar la información con sus autores), plagio (al presentar información de otros trabajos como propios), falsificación (al presentar la información e ideas de otras personas de forma falsa), entre otros, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.

Tarapoto, 02 de Marzo del 2018.



Jaime Delgado Orbe

DNI N° 01110940



Dedicatoria

A mi adorada esposa Mable y a mis queridas hijas Sharon Mirelly, Doris y Karito, por el apoyo que en todo los aspectos me brindaron, quienes a la vez son mi constante inspiración de superación y crecimiento profesional.

Agradecimiento

Agradezco a los Docentes de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Nacional de San Martín, a mi Asesora Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi y Co Asesora Mg. Lady Diana Arévalo Alva por la orientación técnica que hicieron posible la realización del presente trabajo.

Índice

Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice	vii
Índice tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstrac	xiii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS	3
2.1. Objetivo general	3
2.2. Objetivos específicos	3
III. DESARROLLO TEMÁTICO	4
3.1. Generalidades e importancia del plan operativo institucional	4
3.1.1. Plan operativo institucional	4
3.1.2. Definición	5
3.1.3. Enlace con el Plan Estratégico Institucional	5
3.1.4. Contenido del POI	6
3.1.5. Órgano Responsable	6
3.1.6. Formulación y aprobación del POI	6
3.1.7. Evaluación del POI	6
3.1.8. Base legal	7
3.1.9. Etapas del Plan operativo Institucional	7
3.2. La Red de Salud de San Martin	18
3.2.1. Dirección regional de Salud de San Martín	18
3.2.2. Objetivos de la Dirección Regional de Salud de San Martín	19
3.2.3. Domicilio legal	19
3.2.4. Funcionarios de la Dirección Regional de Salud San Martín	20
3.2.5. Niveles de la Dirección Regional de Salud San Martín	20
3.2.6. Organigrama de la Dirección Regional de Salud de San Martín	21
3.2.7. Red de Salud de San Martín	23
3.2.8. Funciones específicas de la Red de Salud de San Martín	23

3.2.9. Organigrama de la Red de Salud San Martín.	25
3.2.10. Análisis FODA de la institución.	26
3.3. Herramientas de gestión	27
3.4.1. Los indicadores de las herramientas de gestión pública:	28
3.4.2. Importancia de las herramientas de Gestión	28
3.4.3. Principios básicos para la elección de indicadores	29
IV. CONCLUSIONES	30
V. RECOMENDACIONES	31
VI. BIBLIOGRAFÍA	32
ANEXOS	33

Índice de tablas

Tabla 1.	Redacción y Estructura del POI	17
Tabla 2.	Dependencias de la Dirección Regional de Salud San Martín	20
Tabla 3.	Establecimientos	23

Índice de figuras

Figura 1.	Vinculación del planeamiento estratégico con los programas presupuestales. Fuente: CEPLAN (2016)	12
Figura 2.	Calendario para la formulación del PEI-POI. Fuente: CEPLAN (2015)	13
Figura 3.	Relación entre proyecto y anteproyecto PEI – POI. Fuente: CEPLAN (2016)	15
Figura 4.	Elementos críticos de una actividad. Fuente: CEPLAN (2016)	17
Figura 5.	Organigrama de la Red de Salud San Martín	25

Resumen

El trabajo de investigación titulada: “Plan operativo institucional como herramienta de gestión en la Red de Salud de San Martín”, información que será de mucha utilidad a la institución pública y en la cual se propuso como objetivo general explicar la importancia del plan operativo institucional de la Red de Salud de San Martín.

La investigación se desarrolló en base a diferentes autores que mencionan del plan operativo institucional y fue de tipo descriptivo.

Llegando así concluir que el Plan operativo institucional (POI) es un instrumento de gestión de corto plazo cuya finalidad es determinar cuáles serán las líneas de acción estratégica que dentro del año debe desarrollar una entidad para ir concretando los objetivos trazados en el PEI, con la finalidad de alinear y organizar sus esfuerzos y recursos. Asimismo, contiene las actividades de carácter permanente de la Entidad, es decir es de carácter funcional.

Palabras claves: Plan operativo institucional, herramientas de gestión, plan estratégico institucional.

Abstrac

The research work entitled: "Institutional operating plan as a management tool in the San Martín Health Network", information that will be very useful to the public institution and in which it was proposed as a general objective to explain the importance of the institutional operating plan of the Health Network of San Martin.

The research was developed based on different authors that mention the institutional operative plan and was descriptive.

In this way, we conclude that the Institutional Operational Plan (POI) is a short-term management tool whose purpose is to determine the strategic lines of action that an entity must develop within the year to concretise the objectives outlined in the PEI, with the purpose of aligning and organizing your efforts and resources. It also contains the activities of a permanent nature of the Entity, that is, it is functional.

Keywords: Institutional operating plan, management tools, institutional strategic plan.



INTRODUCCIÓN

Hoy en día, toda institución de cualquier tipo y tamaño, puede contar -gracias a los avances tecnológicos y a la disponibilidad de herramientas- con un buen sistema de gestión que le resulte accesible y que la acompañe en su crecimiento.

Una de las principales ventajas que brinda contar con una herramienta de gestión es que logra establecer un planeamiento estratégico de la institución, facilitando a sus directivos el enfoque en lo realmente importante, con la seguridad garantizada del resto de los procesos, ya que se evita la sobrecarga de trabajos y la dificultad para acceder a la información del proceso.

El control de la gestión pública marca una importancia creciente en la administración de los entes públicos, como proceso que consiste en controlar las acciones, a través de las cuales se alcanzarán los objetivos planteados por la institución; es el proceso de verificación de los resultados, para demostrar que las políticas o acciones tomadas se corresponden con los objetivos, y en caso contrario aplicar las medidas correctivas necesarias. La implementación de acciones orientadas a alcanzar una administración pública cuyo objetivo central sea el logro de resultados, tendientes a mejorar la calidad e impacto de las políticas; así como los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad supone la evaluación constante de la gestión pública, de los resultados y metas. En la moderna administración pública se hace urgente la concienciación acerca de la importancia de capacitar al funcionario en el control de gestión como práctica de evaluación continua de los objetivos, metas y medición de resultados, es necesaria la formación de gestores con capacidad creadora. La gestión pública demanda herramientas que permitan ampliar el campo de análisis para evaluar la actividad realizada, el qué y el cómo, para la puesta en práctica de una administración que toma en consideración los indicadores de evaluación para mejorar las actuaciones que se realizan desde los entes gubernamentales. El análisis de los resultados de cada indicador permitirá entre otras cosas, comparar lo realizado con respecto a lo programado, cuantificar la diferencia, analizar las posibles causas y rediseñar las acciones.

Dentro de las herramientas de gestión, para instituciones públicas se encuentran, como principal, el Plan Estratégico institucional (PEI), el Plan Anual de contrataciones y el Plan Operativo Institucional (POI)

El Plan Operativo Institucional (POI) es un instrumento de corto plazo que define las actividades que se llevaran a cabo en periodos de un año, para el logro de los resultados previstos en el Plan Estratégico Institucional (PEI).

Esta herramienta es la que refleja cuáles son las estrategias a seguir para el logro de los objetivos trazados a mediano plazo, está encaminado a la construcción de una visión compartida de futuro y el establecimiento de objetivos estratégicos institucionales, en el cual se identifiquen las orientaciones fundamentales que guían en el mediano y largo plazo a la institución.

El desarrollo del presente trabajo permitirá además de conocer un panorama general acerca del plan operativo institucional, cada uno de sus componentes, importancia, procedimientos, definiciones, entre otros, siendo elemental para la organización.

En ese sentido el presente trabajo analiza al plan operativo institucional, además de conocer acerca de la Red de Salud de San Martín y analiza la importancia de que cuente con un plan operativo institucional, el cual evalúe la eficiencia y eficacia de su gestión institucional, en el marco de un adecuado proceso que permita la generación de utilidades, minimización de costos y herramientas para la toma de decisiones, además de la constante mejora en la calidad de sus procesos de gestión en materia meramente institucional abocado al sector público.

OBJETIVOS

Objetivo general

Explicar la importancia del plan operativo institucional de la Red de Salud de San Martín como herramienta de gestión.

Objetivos específicos

- ✓ Definir la importancia del plan operativo institucional y las funciones que éste tiene.
- ✓ Conocer la importancia que tiene el uso de herramientas de gestión en las instituciones públicas.
- ✓ Conocer acerca de la institución “Red de Salud de San Martín”.

I. DESARROLLO TEMÁTICO

1.1. Generalidades e importancia del plan operativo institucional

1.1.1. Plan operativo institucional

El POI contiene la programación de las actividades operativas e inversiones necesarias para ejecutar las AEI definidas en el PEI, en un periodo anual. Establece los recursos financieros y las metas físicas mensuales y anuales, en relación a las metas de los objetivos del PEI.

Con su implementación, la entidad busca reducir las brechas de atención en cuanto a cobertura, calidad y satisfacción de los usuarios de los bienes y servicios que entrega. (Morales, Pacheco & Taboada, 2002, p.9)

El POI permite implementar la estrategia del PEI y responde básicamente a dos (2) preguntas: “¿Qué voy a hacer el próximo año?” y “¿Cómo lo voy a hacer?”. Para responder a la primera, la Alta Dirección de la entidad debe actualizar su conocimiento integral de la realidad (población y territorio) en la cual actúa y del futuro deseado para identificar posibles cambios (p. ej. gestión logística, productividad laboral, uso de TIC, etc.) para mejorar su oferta de bienes o servicios. Para responder a la segunda, la entidad debe definir si lo anterior será a través de la adquisición de bienes, de contratación de servicios (estudio, consultoría), de actividades de capacitación acompañamiento, del desarrollo de sistemas informáticos o de mejoras en infraestructura (equipamiento, obras, mantenimiento de los activos), entre otros. (Morales, Pacheco & Taboada, 2002, p.9)

La elaboración o modificación del POI es una labor integral. Se aplica un esquema simplificado para facilitar la articulación, por el cual se vinculan los objetivos y acciones estratégicas del PEI con las categorías presupuestales, en particular, considerando los programas presupuestales que promueve el MEF, conjuntamente con los órganos rectores de las intervenciones públicas en las cuales participe la entidad.

En este capítulo, se describen los principales componentes del POI y se presentan lineamientos para su elaboración o modificación; no obstante, se debe considerar

que las actividades operativas completan la definición de las AEI y en ese sentido, al elaborar el PEI, la entidad ya cuenta con una lista preliminar de esas actividades.

Las entidades usan el aplicativo CEPLAN V.01 para registrar toda la información relevante del POI, considerando la estructura funcional y programática del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF). No obstante, para la aprobación formal del POI. (Morales, Pacheco & Taboada, 2002, p.9)

1.1.2. Definición

Según Morales, Pacheco & Taboada (2002) El POI es un instrumento de gestión de corto plazo cuya finalidad es determinar cuáles serán las líneas de acción estratégica que dentro del año debe desarrollar una entidad para ir concretando los objetivos trazados en el PEI, con la finalidad de alinear y organizar sus esfuerzos y recursos. Asimismo, contiene las actividades de carácter permanente de la Entidad, es decir es de carácter funcional. (p. 11)

1.1.3. Enlace con el Plan Estratégico Institucional

En base al PEI, el titular de la Entidad define los objetivos institucionales para el año y su orden de importancia conforme a una escala de prioridades. Sobre la base de las tácticas previstas en el PEI y de la evaluación del último POI ejecutado, cada unidad orgánica deberá definir qué actividades, tareas y acciones le corresponde desarrollar en el año. (Morales, Pacheco & Taboada, 2002, p. 11)

1.1.4. Contenido del POI

- ✓ Objetivos institucionales alineados con el PEI y su escala de prioridades.
- ✓ Actividades, tareas y acciones: relación de actividades de carácter estratégico y/o permanente que cada unidad orgánica debe ejecutar en el año.
- ✓ Las actividades más representativas con enfoque en resultados población objetivo serán consideradas como metas presupuestarias.
- ✓ Unidad de medida: cómo se medirá el avance de cada actividad.
- ✓ Cantidad: meta a alcanzar en el año por cada actividad.
- ✓ Cronograma de ejecución: cantidad mensual a ejecutar según la capacidad financiera de la entidad. Se elabora en la fase de aprobación.

- ✓ Presupuesto requerido: costo total para la cobertura de las actividades previstas por cada unidad orgánica en recursos humanos, bienes y servicios, adquisición de activos.

1.1.5. Órgano Responsable

Cada unidad orgánica (órgano) de la Entidad elabora su correspondiente plan operativo, mientras que la Oficina de la oficina de planificación o la que realice las funciones como tal en la institución, es responsable de su consolidación, revisión de alineaciones con el PEI, seguimiento y evaluación. (Morales, Pacheco & Taboada, 2002, p. 11)

1.1.6. Formulación y aprobación del POI

Su elaboración da origen a la programación y formulación del Presupuesto Institucional. En tal sentido, el proyecto de POI se elabora nueve meses antes de iniciado el ejercicio anual. Sin embargo, se aprueba en forma posterior a la aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) debido a que, según el nivel de financiamiento autorizado a la Entidad, deberá ajustarse la cantidad de metas que se piensa ejecutar en el año por da unidad orgánica, utilizando como herramienta la escala de prioridades e los objetivos que el titular de la Entidad haya establecido.

El POI es aprobado por la autoridad que indica el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) Institucional. (Morales, Pacheco & Taboada, 2002, p. 11)

1.1.7. Evaluación del POI

No obstante que el POI no cuenta con directivas propias, la Ley Anual de Presupuesto señala que, de acuerdo al nivel de cumplimiento obtenido en las metas trazadas por cada área usuaria, la Entidad podrá disponer el cremento o la reducción de recursos a la unidad orgánica responsable de dicho resultado.

La ejecución del POI es reportada por cada unidad orgánica a la Oficina de Planificación o la que realice las funciones de tal en la institución. Usualmente se evalúa en forma trimestral aunque algunas entidades lo hacen en forma mensual.

Antes del mes de diciembre, la Oficina de Planificación deberá hacer un corte y evaluar el POI para determinar las actividades que quedarán pendientes de ejecución al cierre del año y aquellas que se encuentren en proceso de ejecución contractual, que generarán costos en el siguiente ejercicio anual. En coordinación con la Oficina de Presupuesto y las unidades orgánicas deberá definir qué actividades programadas para el siguiente año no son prioritarias para retirarles el financiamiento y poder cubrir las actividades pendientes que pasan al presupuesto del siguiente año. (Morales, Pacheco & Taboada, 2002, p. 12)

Le corresponde al CEPLAN elaborar el instructivo de formulación, aprobación y evaluación del POI como instrumento de nivel operativo de gestión, a fin de hacer un adecuado seguimiento del avance a corto plazo de los planes estratégicos. (Morales, Pacheco & Taboada, 2002, p. 12).

1.1.8. Base legal

- ✓ Directiva N° 001-2014-CEPLAN. Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Lima, Perú, 02 de abril de 2014.
- ✓ Ley N° 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 06 de diciembre de 2004.
- ✓ Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- ✓ Ley N° 27293, Ley General del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- ✓ Decreto Legislativo N° 1017, Ley de Contrataciones del Estado.
- ✓ Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, que aprueba las Normas de Control Interno.
- ✓ Decreto Supremo N° 034, que establece que la obligación de los organismos de la administración pública de formular Planes Operativos Institucionales (POI) que orienten su gestión.

1.1.9. Etapas del Plan operativo Institucional

Culminada la redacción de la fase correspondiente al PEI, se procede con la elaboración del Plan Operativo Institucional (POI). Se reitera que la misma comisión de planeamiento y equipo técnico conformados para el PEI continúan

validando y formulando respectivamente el proceso para la formulación del POI. (CEPLAN, 2016, p. 69)

En esta fase:

- ✓ Se identifican las actividades que se desarrollarán tomando en cuenta las acciones estratégicas institucionales planteadas durante la formulación del PEI.
- ✓ Se vincula el planeamiento estratégico con la formulación presupuestal.
- ✓ Se identifican los elementos críticos de las actividades a desarrollar. Los programas, proyectos, ejecutoras participan en esta fase. Excepcionalmente cuando por norma estos realicen su plan operativo institucional deben realizarlo posterior al de la Entidad y con una lógica de desagregación articulada al PEI-POI Institucional.

Teniendo como etapas para la elaboración del POI a:

A. Etapa 1: Desagregación de las acciones estratégicas en actividades

Cuya finalidad es definir el conjunto de actividades que son necesarias para el logro de una acción estratégica institucional. (CEPLAN, 2016, p. 70)

Proceso para desagregar las acciones estratégicas institucionales en actividades.

- ✓ Paso 1: Identificación de las actividades

¿De qué se trata?

Se trata de determinar la secuencia general de actividades que deben ser llevadas a cabo para el adecuado desarrollo de la acción estratégica institucional. (CEPLAN, 2016, p. 70)

¿Cómo se hace?

La pregunta básica a responder es ¿Qué actividades son las mínimas necesarias para el desarrollo de la acción estratégica institucional?

¿Qué resultado se obtendrá?

Cuadro de actividades identificadas para cada acción estratégica institucional.

¿Qué actividades son las mínimas necesarias para el desarrollo de la acción estratégica institucional?

Para identificar las actividades necesarias para el desarrollo de la acción estratégica institucional se debe consultar la información proveniente de las evidencias que se utilizaron para su definición. Dicha evidencia debe proveer datos valiosos respecto a la mejor forma de organizar el desarrollo de las intervenciones que la componen. Las actividades estarán en el marco de las competencias y funciones de la Entidad. La Entidad debe seleccionar la mejor forma de desagregar las acciones estratégicas en actividades. Existen muchos criterios para dicha desagregación: territorial, sectorial, temporal, acumulativa, organizacionales, etc. (CEPLAN, 2016, p. 71)

✓ Paso 2: Formulación de indicadores para las actividades

¿De qué se trata?

Se trata de encontrar una forma de medir y verificar el avance o logro de las actividades. (CEPLAN, 2016, p. 72)

¿Cómo se hace?

La redacción del indicador debe seguir la siguiente secuencia: Unidad de medida + Sujeto + Atributo.

¿Qué resultado se obtendrá?

Cuadro de indicadores que permita medir y verificar los avances o logros de las actividades

¿Cómo se formulan los indicadores?

Para la formulación de indicadores de las actividades.

¿Cuántos indicadores se formulan?

Para cada actividad se recomienda formular un solo indicador.

¿Qué tipo de indicadores se formulan?

A nivel de actividades se formularán indicadores de proceso o de insumo.

✓ Paso 3: Formulación de metas para las actividades.

Para establecer la meta anual de la actividad se tomará como referencia la meta anual de la acción estratégica a la cual contribuye esta actividad, para luego descomponerla en metas mensuales. Para recolectar la información generada en esta etapa se emplea el formato de Matriz de reporte del POI quedando pendiente para la siguiente etapa la valorización de las actividades con base al cuadro de necesidades conforme la normativa vigente. (CEPLAN, 2016, p. 73)

¿De qué se trata?

Se trata de cuantificar lo que la Entidad pretende lograr en un determinado periodo, en función del indicador seleccionado.

¿Cómo se hace?

La redacción de la meta debe seguir la siguiente secuencia: Valor del indicador + Temporalidad

B. Etapa 2: Vinculación con presupuesto público

Toda Entidad tiene el reto de tomar decisiones para enfrentar las situaciones coyunturales sujetas a la disponibilidad presupuestal; y por otro lado, alinear los recursos para lograr los objetivos estratégicos institucionales identificados. En el sector público peruano, conforme lo señala la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la ausencia de una efectiva planificación ha conllevado a una gestión inercial de las entidades públicas. Para resolver esta situación, se requiere de un fuerte nivel de compromiso y convicción de las altas autoridades de la Entidad respecto de la necesidad de orientar recursos y esfuerzos hacia las prioridades definidas en el planeamiento. Para ello, el Jefe de planeamiento y presupuesto, o quien haga sus veces, tiene un rol central para fortalecer la vinculación e interacción entre ambos sistemas. (CEPLAN, 2016, p. 74)

✓ Finalidad

El plan operativo institucional vincula el planeamiento estratégico con el presupuesto público, permitiendo orientar recursos presupuestales para financiar las acciones estratégicas priorizadas que aseguren el logro de los objetivos estratégicos institucionales. (CEPLAN, 2016, p. 74)

Tres momentos de vinculación del POI con el presupuesto público.

Primer momento de vinculación del POI con el presupuesto público: en la formulación de la estrategia:

Los programas presupuestales contribuyen al logro de los objetivos nacionales a través de relaciones de causalidad. De acuerdo a la LOPE, los ministerios son los rectores de las políticas sectoriales y, de acuerdo a las normas presupuestales, son los encargados de aprobar los programas presupuestales. Cuando las entidades de la administración pública identifican -en sus procesos de planeamiento estratégico- objetivos estratégicos que tienen vinculación con los resultados de los programas presupuestales, se deben utilizar los indicadores del programa presupuestal. Asimismo, las acciones estratégicas que se derivan de los objetivos estratégicos se vincularán a los productos o actividades del programa presupuestal identificado, en lo que corresponda, de acuerdo a las competencias de la Entidad. (CEPLAN, 2016, p. 74)

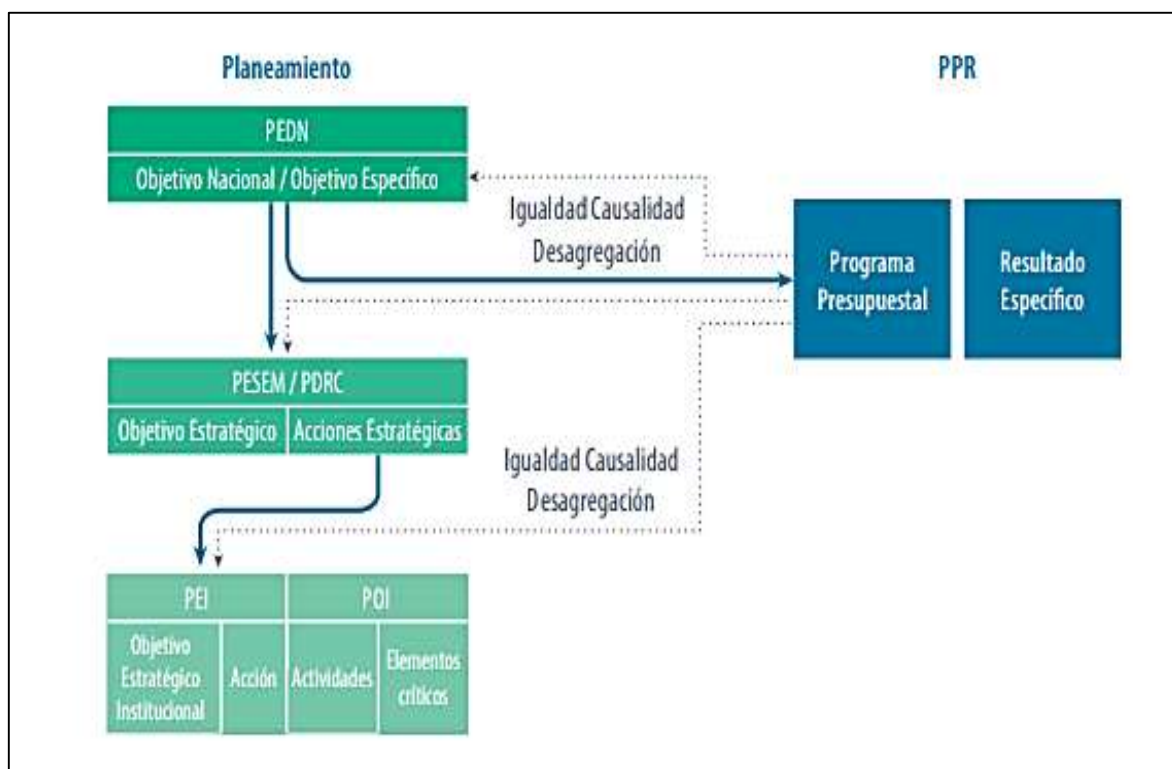


Figura N° 1. Vinculación del planeamiento estratégico con los programas presupuestales. Fuente: CEPLAN (2016)

Segundo momento de vinculación del poi con el presupuesto público: con la asignación presupuestal

El PEI-POI: establecen las prioridades de asignación de los recursos en términos de objetivos estratégicos institucionales, acciones estratégicas institucionales y actividades. Para su vinculación con la asignación presupuestal, las actividades operativas deben ser valorizadas. Para ello, el órgano encargado de abastecimiento, o quien haga sus veces, brinda a las áreas usuarias el apoyo correspondiente y se elabora el cuadro de necesidades conforme a la normatividad vigente. Sobre la base de dicha valorización, el área de presupuesto debe realizar la programación presupuestal para su posterior aprobación. Este proceso de vinculación con el presupuesto se realiza el año previo a la implementación del PEI-POI, y a la ejecución presupuestal, conforme a lo siguiente (CEPLAN, 2016, p. 75).

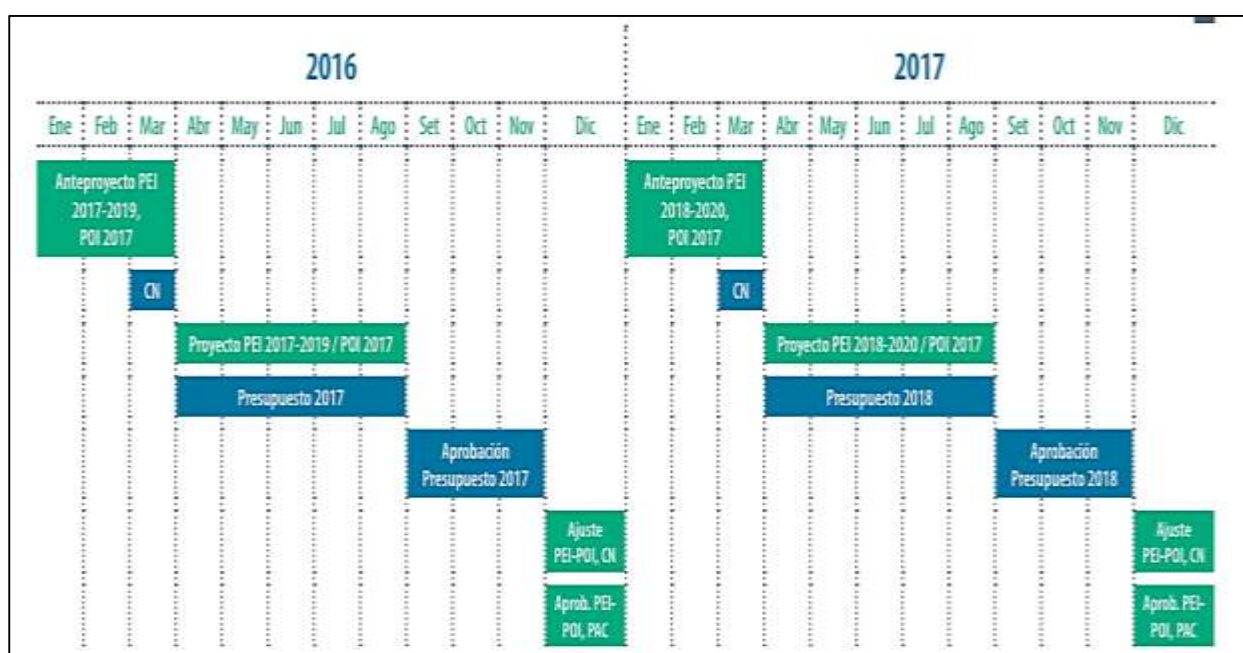


Figura N° 2. Calendario para la formulación del PEI-POI. Fuente: CEPLAN (2015)

Para vincular las actividades priorizadas en el POI a la formulación de presupuesto se requiere:

Anteproyectos de PEI y POI.

Todos los pasos anteriores nos han permitido identificar la misión, objetivos estratégicos, acciones estratégicas, ruta estratégica y las actividades, con sus respectivos indicadores y metas, que constituyen el anteproyecto del PEI-POI. Las actividades identificadas en la desagregación de las acciones estratégicas que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos institucionales deben ser valorizadas antes de la fecha programada por el MEF para la revisión de la programación multianual de su Entidad. Para la valorización del año 1 del PEI-POI, durante el año se debe realizar un trabajo conjunto entre el Órgano Encargado de las Contrataciones (OEC) y los órganos de la Entidad, a través del cuadro de necesidades conforme a la normativa vigente. (CEPLAN, 2016, p. 76)

Proyecto de PEI y POI

Una vez que se tenga la asignación presupuestal de la Entidad, es necesario que la Comisión de Planeamiento Estratégico ajuste el anteproyecto de PEI-POI a dicho límite. Para realizar dicho ajuste, se debe utilizar la siguiente secuencia de criterios:

- ✓ Revisar y priorizar las tareas dentro de cada actividad. Este ajuste no afecta el logro de la acción estratégica institucional ni el logro de los objetivos estratégicos institucionales.
- ✓ Revisar y priorizar las actividades de las acciones estratégicas institucionales siguiendo la ruta estratégica definida. Este ajuste afecta la calidad o la cantidad de los bienes y servicios (acciones estratégicas institucionales) que la Entidad preveía brindar y, en consecuencia, puede afectar el logro de los Objetivos Institucionales.
- ✓ Revisar y reprogramar las metas de las acciones estratégicas y actividades sin presupuesto para el siguiente año. Este ajuste tiene efecto en el logro de los objetivos estratégicos institucionales previstos. (CEPLAN, 2016, p. 77)

PEI y POI aprobados

La Oficina de Planeamiento, o la que haga sus veces, coordinará con la Oficina de Presupuesto, o la que haga sus veces, si el Proyecto PEI-POI son consistentes con la desagregación del Presupuesto Público aprobado, así como con las restricciones establecidas en la Ley Anual de Presupuesto, remitido por el MEF a la Entidad. De

no ser consistentes, la Comisión de Planeamiento deberá ajustar el Proyecto PEI-POI bajo los siguientes criterios:

- ✓ De tener un crédito presupuestal mayor al previsto en el Proyecto PEI-POI se incorporan las actividades operativas y proyectos priorizados que quedaron sin presupuesto.
- ✓ De tener un crédito presupuestal menor al previsto en el Proyecto PEI-POI se ajustan las actividades operativas y proyectos de acuerdo a los criterios previamente establecidos. Estos ajustes deberán realizarse en los cuadros previamente trabajados, de manera que el PEI-POI aprobado esté alineado al cuadro de necesidades consolidado y al Presupuesto Institucional de Apertura. (CEPLAN, 2016, p. 77)



Figura N° 3. Relación entre proyecto y anteproyecto PEI – POI. Fuente: CEPLAN (2016)

TERCER MOMENTO DE VINCULACIÓN DEL POI CON EL PRESUPUESTO PÚBLICO: DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL – EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO

Durante la implementación del PEI-POI se presentan dos circunstancias que determinan su modificación (CEPLAN, 2016, p. 78):

Cambios en las prioridades

Originadas:

- ✓ Por cambios en el entorno o eventos no previstos
- ✓ Cuando las estrategias no están logrando los resultados esperados.
- ✓ Por decisiones de gobierno para asumir nuevas responsabilidades, procesos de reorganización, adecuación para el logro de nuevos objetivos, etc. En estas circunstancias, se deberá actualizar la ruta estratégica y, de corresponder, los objetivos, acciones estratégicas y actividades

Modificaciones presupuestales

- ✓ Incremento o reducción del presupuesto
- ✓ Normas que afectan el techo presupuestal

C. Etapa 3: Identificación de elementos críticos

¿De qué se trata?

Se trata de identificar los elementos de una actividad que se consideran imprescindibles para el logro de la actividad. (CEPLAN, 2016, p. 79):

¿Cómo se hace?

Se emplea la metodología de procesos en las actividades para identificar sus componentes críticos en función a su logro oportuno, tales como: entradas, mecanismos, controles y salidas. (CEPLAN, 2016, p. 79):

¿Qué resultado se obtendrá?

Se identifica los eventos críticos de las actividades.

Finalidad: En el proceso de la formulación del PEI-POI, las áreas responsables de las actividades del POI -de manera paralela identifican los elementos críticos de estas actividades con la asistencia técnica del órgano encargado de planeamiento. (CEPLAN, 2016, p. 79):

Elementos críticos de una actividad

- ✓ Entradas: Conformadas por los insumos necesarios para llevar a cabo la actividad: recursos materiales, información, recursos humanos, etc.

- ✓ Salidas El resultado de la actividad (información, documentación, etc.)
- ✓ Controles Los objetos que gobiernan o regulan la actividad: normas, guías, políticas, calendarios, presupuestos, etc. Parte del control es asegurarse que los responsables de las actividades tengan las competencias para desarrollarlas.
- ✓ Mecanismos La infraestructura y las características del ambiente de trabajo necesarias para el adecuado desarrollo de la actividad.

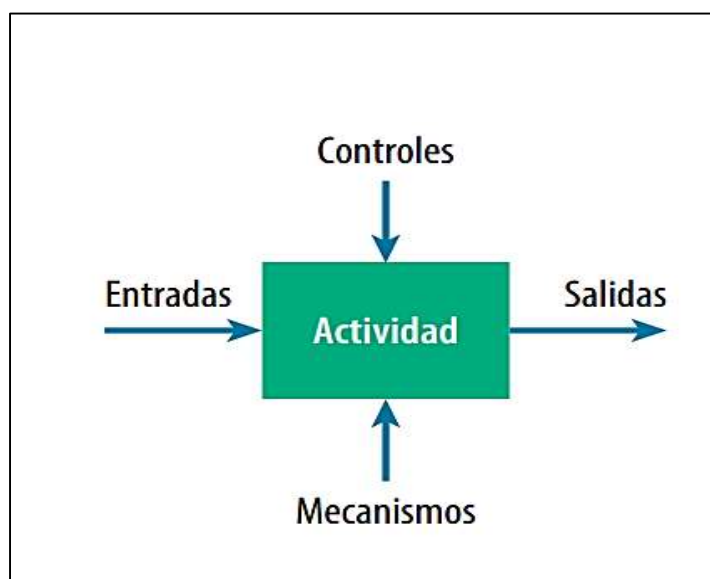


Figura N° 4. Elementos críticos de una actividad. Fuente: CEPLAN (2016)

D. Etapa 4: Redacción del POI

Tabla 1. Redacción y Estructura del POI

Categoría	Indicador	Meta física	Unidades responsables
Acción estratégica institucional 1			
Actividad 1			
Actividad 2			
Actividad 3			
Acción estratégica Institucional 2			
Actividad 1			

La aprobación y difusión del PEI-POI

Los programas, proyectos, unidades ejecutoras u otros, que por disposiciones legales formulen planes estratégicos de la Fase Institucional, deberán realizar sus procesos de planeamiento en el marco del PEI-POI de la Entidad al cual pertenecen, bajo un criterio de desagregación y respetando sus objetivos estratégicos institucionales y sus correspondientes indicadores, así como acciones estratégicas institucionales. (p. 83)

Aprobación

¿De qué se trata?

Se trata de aprobar los documentos de gestión PEI-POI.

¿Cómo se hace?

El órgano resolutorio de la Entidad emite la resolución correspondiente.

¿Qué resultado se obtendrá?

PEI-POI aprobados.

Difusión

¿De qué se trata?

Se trata de garantizar la difusión del PEI-POI entra las diversas Entidades públicas y dependencias relacionadas con el cumplimiento de los Objetivos Institucionales de la Entidad.

¿Cómo se hace?

Los documentos PEI-POI serán remitidos a:

- ✓ A la Comisión de formulación del PEI-POI.
- ✓ A los organismos técnicos especializados vinculados al sector.
- ✓ A los órganos y unidades ejecutoras de la Entidad.
- ✓ A las oficinas de planeamiento y presupuesto de la Entidad.

¿Qué resultado se obtendrá?

PEI-POI apropiado por la Entidad

1.2. La Red de Salud de San Martín

1.2.1. Dirección regional de Salud de San Martín

La Dirección Regional de Salud de San Martín es el organismo competente conforme al artículo 49 de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, en materia de:

- ✓ Conducción del Sector Salud en la Región.
- ✓ Promoción, protección, recuperación y rehabilitación de la salud de las personas en la Región.
- ✓ Salud ambiental y ocupacional.
- ✓ Información e investigación en la salud.
- ✓ Aseguramiento público en salud.
- ✓ Medicamentos, insumos, biológicos y materiales de uso médico y odontológico.
- ✓ Desarrollo y formación de recursos humanos en salud en su ámbito de competencia.
- ✓ Tecnologías y equipamiento de servicios de salud.
- ✓ Administración de los servicios públicos de salud de la región de manera coordinada con los gobiernos locales en el primer nivel de atención.

1.2.2. Objetivos de la Dirección Regional de Salud de San Martín

La Dirección Regional de Salud de San Martín es responsable de formular, adecuar, implementar, controlar y evaluar las políticas del sector salud en la región. Está encargada de: promover la salud y prevenir los riesgos y daños; regular y fiscalizar los bienes y servicios de salud; organizar y proveer una atención integral de salud en servicios públicos con calidad, considerando los determinantes de la salud; para lo cual se constituye en una institución centrada en satisfacer las necesidades de salud de las personas, las familias y las comunidades, priorizando a los más vulnerables y excluidos.

1.2.3. Domicilio legal

La sede administrativa de la Dirección Regional de Salud San Martín está ubicada en Av. Grau Cuadra 01 – Distrito de Moyobamba, Provincia de Moyobamba, Departamento de San Martín, Telefax. 042 – 563113/correo electrónico: diressanmartin1993@gmail.com

Extendiendo su jerarquía administrativa sobre el ámbito jurisdiccional y geográfico de la Región San Martín.

La Dirección Regional de Salud San Martín ejercen su jurisdicción como autoridad de salud, en el ámbito Regional y sobre todas las personas jurídicas y naturales que prestan atención de salud o cuyas actividades afecten directa o indirectamente a la salud de la población en San Martín en el marco de las normas vigentes.

1.2.4. Funcionarios de la Dirección Regional de Salud San Martín

Tabla 2. Dependencias de la Dirección Regional de Salud San Martín

DEPENDENCIA	ENCARGADO
Director Regional de Salud	Med. Ciruj. Luis Rodríguez Benavides.
Secretaría Dirección General	Cecilia Ruíz Pinedo
Oficina de Asesoría Legal Sectorial	Abog. Silvia Esther Herrera Cruzalegui
Dirección de Salud Integral	Obsta. Militza Huivin Grández
Dirección de Regulación y Fiscalización Sectorial de Salud	Quim. María Elena Vergara Medrano
Dirección de Operaciones – Salud	Lic. Adm. Elsa Muñoz Fernández
Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos	Cpc. Marlith Isla Acosta
Coordinador SERUMS	Cpc. Jhon Henry Gonzales Simarra
Oficina Ejecutiva de Planificación (OEP)	Med. Ciruj. Luis Alberto Silva Goicochea
Dirección de Inteligencia Sanitaria	Ing. Sist. Alex Herrera Coronel
Unidad de Control de Epidemias, Emergencias y Desastres	Lic. Adm. Edwin Ríos López
Unidad de Servicios de Salud y Medicamentos	Obsta. Ymelda Zelada Mori
Jefa de la Unidad de Salud Individual y Familia	Psic. Maria Carrasco Quispe
Jefe de la Unidad de Salud Colectiva y Ambiental	Mblgo. Carlos A Lluén Chero
Jefe de la Oficina de Control Institucional (OCI)	Cpc. José Antonio García García

1.2.5. Niveles de la Dirección Regional de Salud San Martín

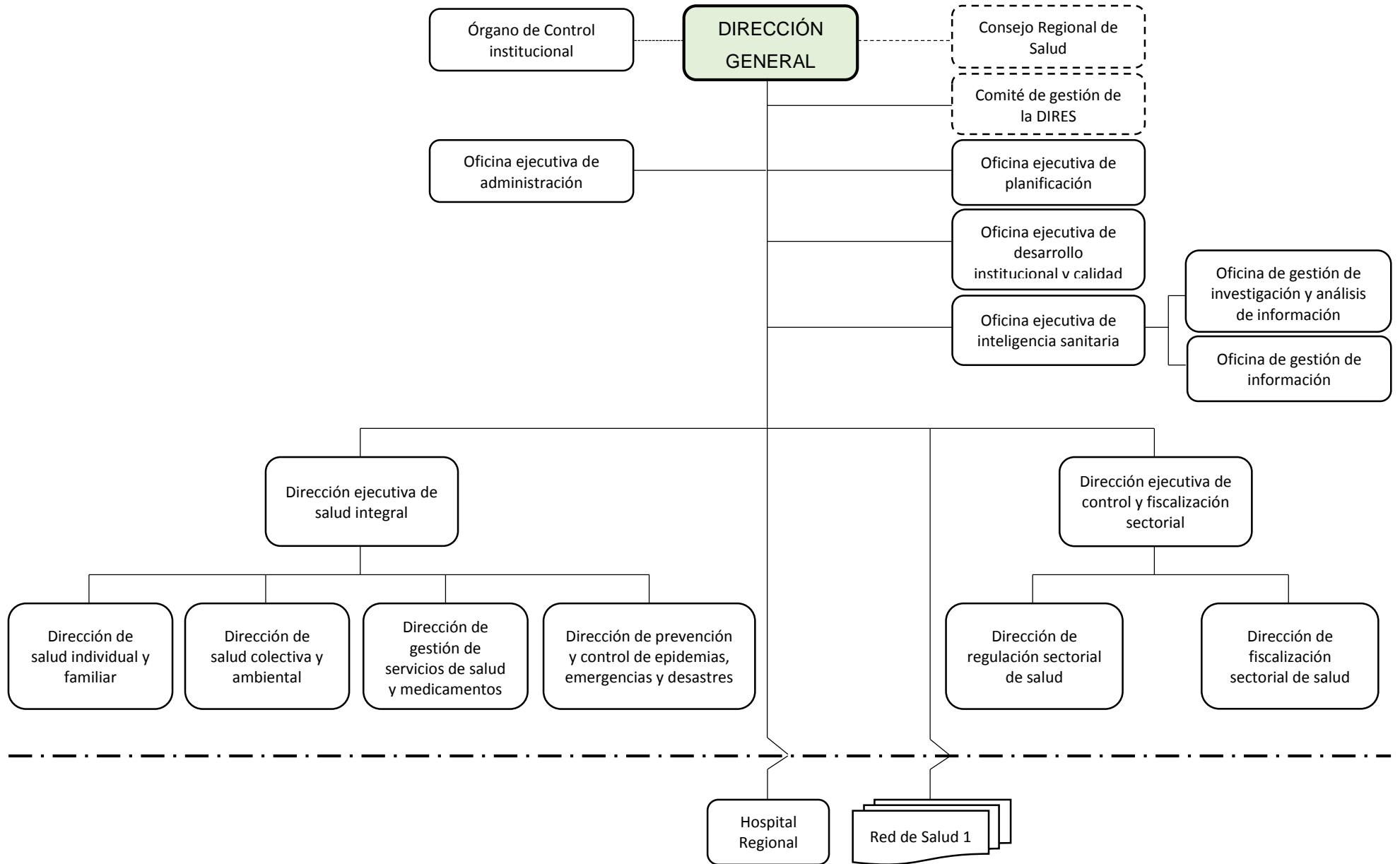
- A nivel de la planificación: El proceso de planificación se realizaba de manera individual y con poca coordinación entre áreas. Cada oficina responsable de contribuir al Plan Operativo Institucional efectuaba una definición de actividades y metas sin consultar con otras oficinas. Luego, los planes parciales eran agregados de

manera casi automática sin mayor discusión. Esta forma de trabajo producía un documento de planificación con un pobre nivel de integración. El Plan Operativo Institucional (POI) —que establece las actividades y metas de cada instancia de la DIRESA— sólo se elaboraba a nivel central de la DIRESA y de las unidades ejecutoras; las redes de servicios de salud y los establecimientos de salud no participaban en su elaboración y no disponían de una herramienta que dirigiera su accionar.

- b) A nivel de la organización: El personal de la DIRESA tendía a utilizar la mayor parte de su tiempo en brindar soporte logístico a las actividades de salud de las redes y micro redes, descuidando su rol normativo y técnico.
- c) A nivel de la Conducción: Centrada en la solución de los problemas urgentes de mediana o poca importancia; postergando o cancelando el cumplimiento de lo importante. Debilidad en el monitoreo y evaluación, originaban que los establecimientos y redes de servicios de salud no orientaran de manera permanente su accionar hacia las prioridades sanitarias nacionales/regionales. Dificultades para efectuar la priorización en los establecimientos, agudizadas por la escasa difusión de las prioridades sanitarias incluso dentro de los propios equipos técnicos de DIRESA y redes de servicios de salud. A esto se sumaba la poca claridad sobre cómo implementar la priorización. No se contaba con ninguna orientación sobre cómo realizar la priorización de recursos en ninguno de los niveles del sistema sanitario; y debido a la gran gama de actividades que podían realizarse para prevenir o controlar un problema sanitario, era difícil seleccionar cuáles realizar y cuáles cancelar.
- d) A nivel del control: Preferencia por medir la cantidad de productos y no la calidad; el gasto público y no la calidad del gasto; los procesos y no los resultados. No se analizaba de manera integral los diversos elementos de una intervención sanitaria: actividades, resultados, personal, calidad, presupuesto, etc. Sólo se evaluaba (2-3 veces al año) los indicadores de las Estrategias Sanitarias Nacionales (ex programas nacionales de salud); mientras que el nivel de monitoreo del avance de los mismos era bajo, (trimestral en el mejor de los casos). No se habían establecido metas a nivel de establecimientos de salud (sólo a nivel de redes de servicios de salud y de

DIRESA), por lo tanto, sólo se evaluaba y monitorizaba en esos niveles. Sin metas no se puede medir el avance.

1.2.6. Organigrama de la Dirección Regional de Salud de San Martín



1.2.7. Red de Salud de San Martín

La Red de Servicios de Salud San Martín, es un conjunto de establecimientos y servicios de salud, de diferentes niveles de complejidad y capacidad de resolución, interrelacionados por una red vial y corredores sociales, articulados funcional y administrativamente, cuya combinación de recursos y complementariedad de servicios asegura la provisión de un conjunto de atenciones prioritarias de salud, en función de las necesidades de la población de su jurisdicción. Está ubicado en el Jr. Cahuide 146 - Tarapoto - San Martín. Actualmente, Conformada por 8 Micro Redes y 51 Establecimientos de Salud

Tabla 3. Establecimientos

Micro Red	N° de Establecimientos
Banda de Shilcayo	6
Chazuta	8
Huimbayoc	12
Juan Guerra	5
Morales	4
Papaplaya	8
Sauce	6
Tarapoto	6

1.2.8. Funciones específicas de la Red de Salud de San Martín

- Formular y proponer, a la Dirección Regional de Salud, bajo el enfoque territorial los planes operativos y la programación presupuestal de la Red, Micro redes y Hospitales en el ámbito de su responsabilidad en concordancia con el plan estratégico Institucional.
- Formular y proponer a la Dirección Regional de Salud, metodologías, lineamientos, proyectos normativos y procedimientos de gestión para los procesos de su competencia, aplicables a las redes de salud; así como difundir, aplicar y controlar su cumplimiento en su ámbito de competencia.
- Conducir, organizar y gestionar la red de servicios públicos de prevención, promoción, recuperación y rehabilitación de salud de las personas, salud ambiental y ocupacional, así como las carteras de servicios de primer y segundo nivel, según corresponda, consideradas en las condiciones asegurables incluidas en el Programa estratégicos de atención en Salud (PEAS); el plan complementario del Seguro integral de Salud (SIS) y la cartera de Salud pública.

- Suscribir convenios con entidades públicas y privadas del Departamento para realizar el intercambio de prestaciones de salud para otros propósitos y temas, en el marco de sus competencias dentro de su jurisdicción, de acuerdo a las disposiciones de la Dirección de Salud Integral.
- Constituir e implementar Centros Modelos de Gestión Sanitaria en los EESS de primer nivel de atención, de acuerdo a la normativa emitida por la Dirección de Salud Integral.
- Concertar y coordinar acciones Intersectoriales e Intergubernamentales para lograr la participación de la población en el desarrollo de las actividades de promoción de vida sana y participación comunitaria en Salud así como evaluar su impacto.
- Programar, vigilar y supervisar la Disponibilidad de medicamentos e insumos médicos quirúrgicos, odontológicos y de laboratorio en su jurisdicción.
- Promover los derechos, responsabilidades y participación ciudadana en salud en su ámbito de competencia.
- Organizar, implementar y controlar el sistema de información estadística en salud de la red, así como aplicar y difundir la información en salud para la gestión de los procesos sectoriales e institucionales de la red de salud.
- Formular y proponer a la Dirección Regional de Salud documentos de gestión organizacional de las redes y microredes y asegurar su implementación.
- Coordinar con la Oficina de Operaciones - Salud, la ejecución presupuestal que le corresponde a la Red en el marco de los planes operativos y presupuestos debidamente aprobados.
- Seleccionar y designar a los jefes de micro redes de salud en coordinación con la Dirección Regional de Salud y los Gobiernos locales en el marco de las normas que resulten aplicables.
- Participar en la elaboración y difusión del diagnóstico y análisis sectorial de la Institución de los recursos humanos en salud, así como dirigir la difusión, aplicación y supervisión del uso de normas sobre gestión y perfiles de competencias de recursos humanos en la red de salud.
- Conducir la implementación de los procesos de capacitación y desarrollo de recursos humanos en coordinación con órganos especializados que correspondan.

- Elaborar los términos de referencia, solicitar la selección del personal en la Red de Salud y participar en los comités de selección que se conforme para tal efecto, en coordinación con las oficinas de operaciones de salud correspondiente.
- Efectuar la evaluación del personal y realizar el control de asistencia remitiendo la información a la oficina de operación de Salud correspondiente.
- Emitir actos resolutiveos en materia de su competencia en el ámbito de su jurisdicción.
- Proponer el plan operativo y cuadro de necesidades de la Red, para el cumplimiento de sus funciones tomando en consideración las necesidades específicas del ámbito territorial bajo su responsabilidad.
- Otras funciones que le sean asignadas por el Director Regional de Salud en el marco de sus competencias.

1.2.9. Organigrama de la Red de Salud San Martín.

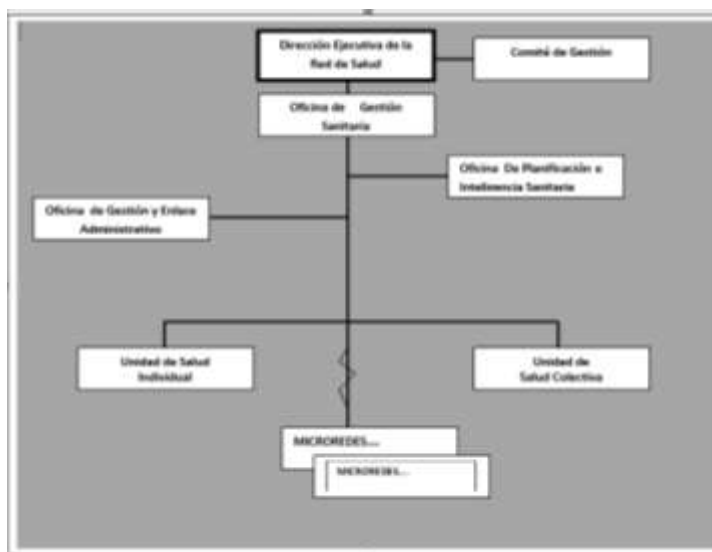


Figura 5. Organigrama de la Red de Salud San Martín

Fuente: Manual de Organización y Funciones de la Red de Salud San Martín (2017).

1.2.10. Análisis FODA de la institución

Fortalezas

1. Existencia de los comités de vigilancia de la mortalidad materna en todo el ámbito de la REDESS
2. Equipamiento implementación de establecimientos de salud por Defensa Nacional y Par salud.
3. Existencia de establecimientos de salud categorizados, para el mejor desarrollo de sus actividades.
4. Recursos humanos asistencia-les en todos los establecimientos de salud.
5. Medicamentos a bajo costo para la población.
6. Conformación de comité para el fortalecimiento de la gestión. a) Inteligencia sanitaria. b) Comité farmacológico RED. c) Comité de obras de emergencia y desastres.

Debilidades

1. Deficiencia en gestión y gerencia de servicios de salud en REDES. Designación a “dedo” o “clientelaje” político de los gerentes
2. Existencia de un franco deterioro en el principio de autoridad.
3. El clima organizacional no es óptima para el desarrollo de las actividades sanitarias.
4. Persistencia de distribución inadecuada de recursos humanos.
5. Débil coordinación institucional falta de renovación de equipos médicos en los Establecimientos de salud de referencia.
6. Deficiente gestión logística.
7. Información estadística Inconsistente e inoportuna.
8. Insuficiencia de una política de desarrollo de recursos humanos.
9. Deficiente número de Profesionales de la salud: Médico de Especialidad, Enfermeras, Nutricionistas, Dentistas, obstetras, biólogos.

Oportunidades

1. Autoridades e instituciones comprometidas con la salud de la población pero no suficiente para el logro de la meta
2. Proceso de descentralización y transferencia de funciones y facultades
3. Existencia de agentes comunitarios, que apoyan en acciones de salud.
4. Participación activa de la población, en acciones educativas de promoción de la salud. Reuniones educativas a madres beneficiarias del programa Crecer-Juntos y el programa Juntos.
5. Incremento de afiliaciones al SIS disminuyendo brechas de acceso.
6. Participación de los agentes de salud en el Presupuesto Participativo y las mesas de concertación

Amenazas

1. Baja asignación de presupuesto a la acciones de salud, hace que se mantenga los riesgos de salud en la población de extrema pobreza.
2. Deficiente servicio de comunicación en los lugares alejados del ámbito de Puno.
3. Precariedad económica de la población para asumir recuperar su salud (población muy pobre).
4. La atención oportuna afectada por prácticas tradicionales y automedicación de los pacientes.
5. Inaccesibilidad de la población por acceso dificultoso

1.3. Herramientas de gestión

Se debe considerar a las herramientas de gestión como parte esencial de toda organización o institución pues son el medio para la consecución de los objetivos deseados, por lo que es necesario establecer una selección adecuada de las que se utilizarán, las cuales deben estar alineadas con las metas deseadas por la institución para aumentar su competitividad. Las herramientas de gestión, tienen por objetivo concebir, planificar, coordinar, ejecutar y realizar el correspondiente control de las políticas y procedimientos para el ingreso, promoción y permanencia de las relaciones laborales entre todos los recursos con lo que cuenta una institución, conformando un orden y coherencia con las relaciones e interacción mutua para

lograr un mejor ambiente en el cual se puedan desarrollar todos los medios para alcanzar las metas propuestas por la organización. (Bitoraje, 2011, p. 3)

Lograr que las herramientas de gestión del sector público sean más eficientes y efectivas, comprometida con los resultados, es una tarea difícil que requiere del diseño de políticas públicas, de líneas de acción, de insumos materiales y humanos, pero sobre todo del diseño y cumplimiento de mecanismos de evaluación acordes a la realidad de nuestros tiempos, a través de los cuales se pretenda lograr lo programado en los objetivos estratégicos formulados, mecanismos que permiten detectar los ajustes que hay que hacer para impulsar que los procesos se cumplan de manera oportuna y en forma eficiente, a fin de identificar los cambios que deban incluirse para producir los resultados esperados. (Bitoraje, 2011, p. 7)

3.4.1. Los indicadores de las herramientas de gestión pública:

Según Bitoraje (2011) los indicadores para las herramientas de gestión pública con las siguientes (p. 10):

- ✓ Pertinencia, ya que debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla cada institución.
- ✓ Independencia, no debe estar condicionado a factores externos.
- ✓ Costo, es decir que la obtención de la información para la elaboración del indicador debe ser a costo razonable
- ✓ Confiabilidad para cualquiera que realice la medición
- ✓ Simplicidad para que sea de fácil comprensión
- ✓ Oportunidad, ya que debe ser generado en el momento oportuno.

3.4.2. Importancia de las herramientas de Gestión

Las herramientas de gestión pública deben basarse en una clara definición de visión, objetivos y metas, con criterios e indicadores para poder evaluar el desempeño de las instituciones y los programas que estos tienen a través de los cuales se implementan las políticas institucionales, porque el objetivo último es evaluar cuán bien o cuán aceptable es el desempeño del ente público, a fin de aplicar los correctivos necesarios para mejorar la gestión dentro de la institución. (Bitoraje, 2011, p. 1)

3.4.3. Principios básicos para la elección de indicadores:

Según Bitorajes (2011) los principios básicos para la elección de los indicadores de herramientas de gestión son los siguientes. (p. 25)

- ✓ Adopción del principio del ciudadano-cliente o usuario, con derechos claramente especificados y respetados.
- ✓ Definición de un nuevo perfil de administrador, ejecutivo o gerente público, guiado por la búsqueda de resultados y evaluado en consecuencia, sujeto a la rendición de cuentas y a la competencia no sólo al momento de contratación.
- ✓ Establecimiento de contratos de gestión, que permitan explicitar la visión, misión y objetivos de las entidades ejecutoras y, a su vez, sirven de base para la evaluación de éstas, a través de la definición de indicadores de desempeño.
- ✓ Separación de las actividades de financiamiento y prestación de servicios, como también de formulación y diseño de políticas públicas.
- ✓ Reingeniería de procesos, con miras a simplificar los procedimientos administrativos y reducir la burocracia.
- ✓ Delegación de responsabilidades, derechos y obligaciones hacia los niveles de gestión intermedios e inferiores. De esta manera, el director de una institución adquiere mayor responsabilidad en la formación de sus propios equipos de trabajo, lo que conlleva a una gestión más dinámica de los recursos humanos, privilegiando los procesos de capacitación y entrenamiento en el área requerida.

II. CONCLUSIONES

En el documento se llegaron a las siguientes conclusiones:

- 4.1. El Plan operativo institucional (POI) es un instrumento de gestión de corto plazo cuya finalidad es determinar cuáles serán las líneas de acción estratégica que dentro del año debe desarrollar una entidad para ir concretando los objetivos trazados en el PEI, con la finalidad de alinear y organizar sus esfuerzos y recursos. Asimismo, contiene las actividades de carácter permanente de la Entidad, es decir es de carácter funcional.
- 4.2. La importancia del POI radica en que la entidad que lo elabora busca reducir las brechas de atención en cuanto a cobertura, calidad y satisfacción de los usuarios de los bienes y servicios que entrega, ya que el fin espera mejorar la calidad de servicio.
- 4.3. La Red de Servicios de Salud San Martín, es un conjunto de establecimientos y servicios de salud, de diferentes niveles de complejidad y capacidad de resolución, interrelacionados por una red vial y corredores sociales, articulados funcional y administrativamente, cuya combinación de recursos y complementariedad de servicios asegura la provisión de un conjunto de atenciones prioritarias de salud, en función de las necesidades de la población de su jurisdicción.
- 4.4. Dentro de la Red de Salud de San Martín algunos funcionarios no cumplen con las actividades, estrategias o procesos establecidos en el POI, por lo que al final del periodo de tiempo establecido no se llegan a cumplir con los objetivos y metas propuestos.
- 4.5. Se debe considerar a las herramientas de gestión como parte esencial de toda organización o institución, ya que son el medio para la consecución de los objetivos deseados, por lo que es necesario establecer una selección adecuada de las que se utilizarán, las cuales deben estar alineadas con las metas deseadas por la institución para aumentar su competitividad.

III. RECOMENDACIONES

Se brindan las siguientes recomendaciones:

- 5.1. La elaboración del POI debe adecuarse a la realidad de la institución, por lo que debe hacerse por personas especializadas que conozcan acerca de las actividades, servicios, procesos que tiene la institución, además tiene que tomar en cuenta la realidad de la ciudad en donde se encuentre la institución ya que de otra forma no se llegaran a los objetivos y metas planteadas.
- 5.2. Las instituciones públicas deben contar con el POI, con las correctas actualizaciones, ya que este guiará a toda una institución durante un periodo de tiempo determinado, para cumplir con las metas y objetivos propuestos, enlazados con la meta general de las instituciones públicas, con el objetivo de brindar un buen servicio a los usuarios.
- 5.3. La red de Salud de San Martín, debe mantenerse en contacto con la Dirección Regional de Salud de San Martín, para que así estén en constante coordinación, con respecto a las actividades, avances, el desarrollo, las actualizaciones, ya que les ayudaría con el cumplimiento de los objetivos en conjunto.
- 5.4. Los funcionarios de la Red de Salud de San Martín deben estar debidamente preparados, con los conocimientos y actitud que requieren los puestos que ocupan, además éstos deben cumplir con los procesos, normas, actividades establecidos dentro el plan operativo institucional del mismo modo para las diferentes herramientas de gestión.
- 5.5. Las herramientas de gestión son muy importantes dentro de las instituciones públicas ya que permiten que todas las instituciones públicas, las cuales tiene sujeto principal a los usuarios que son los mismos ciudadanos del país, tengan un esquema que facilite la coordinación una con otra con el llegar a las metas establecidas y brindar un servicio de calidad.

IV. BIBLIOGRAFÍA

- Bitoraje, E. (2011). Indicadores de gestión: herramienta informativa del control de la gestión pública. Venezuela: Universidad de los Andes.
- CEPLAN (2016). Guía metodológica de la fase institucional del proceso de planeamiento estratégico. (1° ed.). Perú: NEVA STUDIO SAC
- Dirección Regional de Salud de San Martín (DIRES). Oficina ejecutiva de planificación. Perú: DIRESSAM
- Morales, Pacheco & Taboada (2002). Instrumentos de Gestión de las Contrataciones. Perú: OSCE.
- Nelson, R. (2012). Plan operativo institucional POI - Administración pública Perú- Plan de corto plazo. Perú: POI.
- Ordenanza Regional N°027-2009- GRSM/ CR. Reglamento de Organización y funciones de la Dirección Regional de Salud de San Martín. Perú. Agosto- 2009.
- Vásquez, P. (2009). Plan Operativo Institucional y Tablero de Mando Integral en San Martín. Perú: USAID.

ANEXOS

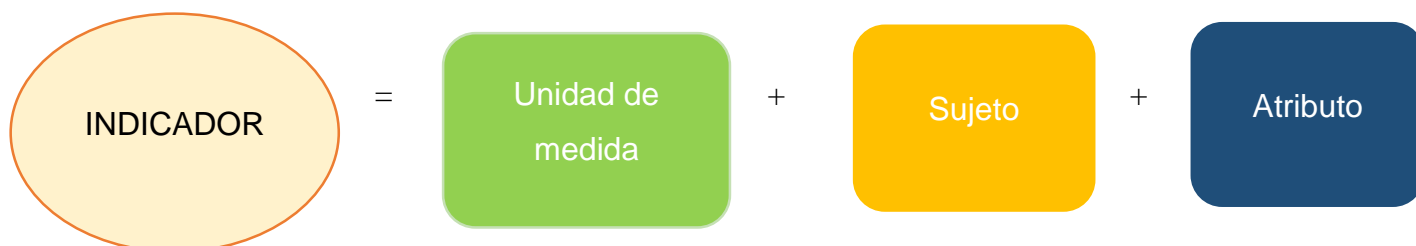
ANEXO 01: Formulación de indicadores del POI

A. Elementos del indicador

Unidad de medida	Es el parámetro de referencia de la expresión que permitirá la operatividad y la determinación de las magnitudes de medición del indicador.
Sujeto	Es la unidad mínima de análisis sobre la que se hará la medición.
Atributo	Son los aspectos o características que serán medidos sobre el sujeto. Cada aspecto o característica que se identifique como atributo deberá ser definido o conceptualizado de manera operativa para evitar errores o dificultades en la medición y distorsiones en la interpretación de resultados.

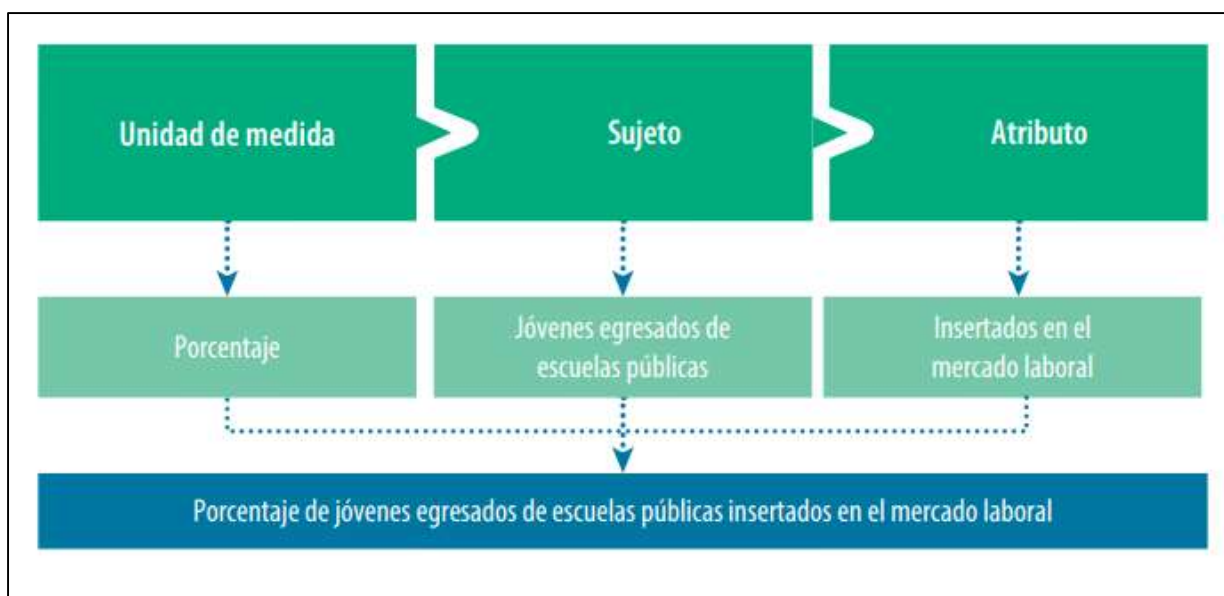
B. Redacción del indicador.

La redacción del indicador debe de incluir la unidad de medida, el sujeto y el atributo.



Ejemplo

Por ejemplo, para el propósito del objetivo estratégico institucional “Mejorar la empleabilidad de los jóvenes egresados de escuelas públicas” se identifica –en el gráfico 35- el siguiente indicador señalando sus elementos:



Estos tres elementos son básicos para la formulación del enunciado del indicador ya que, a través de una expresión ordenada, permiten tener claridad acerca de lo que se mide y cómo se mide. No obstante, es posible encontrarse con indicadores que no contengan estos tres elementos en su enunciado.

Ejemplo

En el indicador "Índice de Desarrollo Humano" (elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD); aparentemente falta el "sujeto"; sin embargo, está implícito, pues el desarrollo humano se mide sobre países, regiones o departamentos; entonces, estos ámbitos geográficos vendrían a ser los sujetos de medición. Otro ejemplo vendría a ser el indicador de la condición de pobreza: "Tasa de pobreza", donde el sujeto también se encuentra implícito ya que la medición de la condición de pobreza se suele medir sobre las personas o

C. Pasos para formular el indicador

Los indicadores pueden ser de naturaleza cuantitativa o cualitativa dependiendo del atributo que se elija

1

**Elección de la
unidad de medida**

Elegir la unidad de medida en función de la mejor expresión operativa que permita una medición adecuada del indicador.

Para indicadores cuantitativos,
las unidades de medida estarán asociadas a atributos cuantitativos, siendo las más utilizadas:

<ul style="list-style-type: none"> • Número • Proporción • Porcentaje • Tasa • Promedio • Razón 	<ul style="list-style-type: none"> • Brecha • Tasa de crecimiento • Relación • Mediana • Quintil • Índice
---	---

Ejemplo

A continuación, se muestran ejemplos del uso de algunas unidades de medida cuantitativa:

Número	Número de niñas con problemas de nutrición
Porcentaje	Porcentaje de adolescentes embarazadas Porcentaje de cobertura escolar pre-básica para menores de 5 años Porcentaje de familias que acceden a servicios de agua mediante red pública
Promedio	Años de escolaridad promedio por sexo Puntaje promedio en la prueba de matemáticas por sexo
Tasa	Tasa de matrícula escolar Tasa de mortalidad infantil Tasa de desnutrición crónica en niños (as) menores de cinco años (Patrón OMS)
Relación	Relación de niñas / niños en la Educación Básica
Brecha	Brecha entre ingreso de la ocupación principal de mujeres y varones
Índice	Índice de Desarrollo Humano

➤ RECOMENDACIÓN PARA EL USO DE LA UNIDAD DE MEDIDA NÚMERO EN EL ENUNCIADO DEL INDICADOR:

Cuando se utiliza el número como unidad de medida, se recomienda anteponer siempre la palabra “Número”, “Cantidad” o “Total” en el enunciado del indicador, a fin de evitar confusiones con el uso de otras unidades de medida. Ejemplo: “Número de niñas y niños menores de cinco años atendidos en el establecimiento de salud”.

➤ RECOMENDACIÓN PARA EL USO DE LAS UNIDADES DE MEDIDA NÚMERO Y PORCENTAJE:

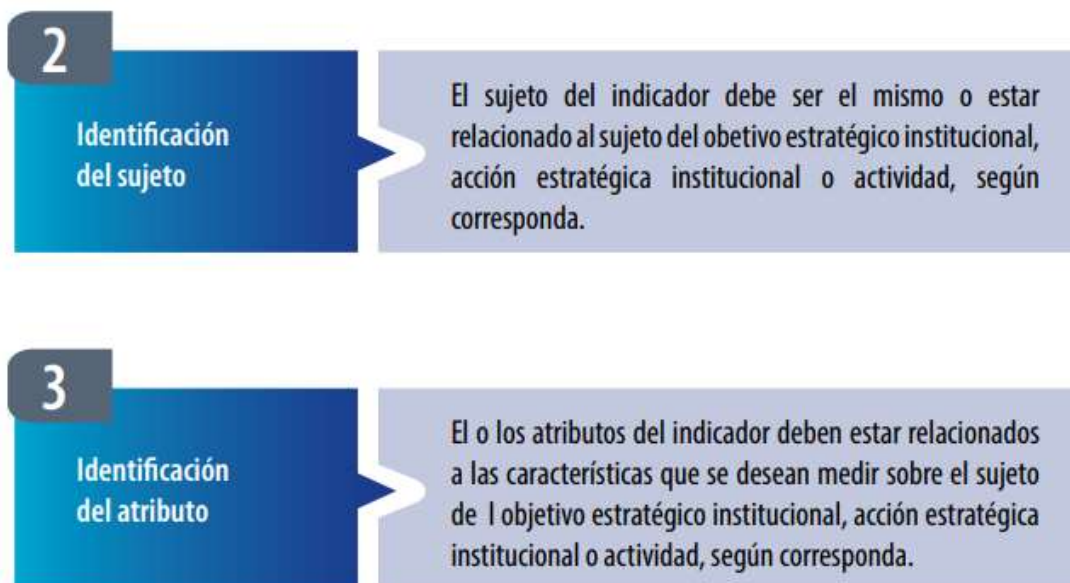
El número y el porcentaje son tal vez las unidades de medida más frecuentemente utilizadas para la formulación de indicadores. A fin de elegir apropiadamente entre una y otra unidad de medida, conviene tener en cuenta lo siguiente: Un porcentaje se calcula dividiendo el numerador entre el denominador multiplicado por 100; donde el numerador vendría a ser la cantidad de sujetos que cumplen con el o los atributos de interés de medición y, el denominador vendría a ser el universo o la base de estos sujetos.

Se recomienda utilizar número en lugar de porcentaje cuando:

- El numerador del indicador es muy pequeño en relación al denominador. Caso contrario, se podría utilizar una tasa.
- El universo del denominador no se conoce, no se ha medido o estimado; o no se puede determinar, estimar o simular.

Se recomienda utilizar un porcentaje cuando:

Se dispone de información precisa o consistente de la base del denominador respecto de la información del numerador; de tal manera, que se obtengan mediciones apropiadas para los objetivos estratégicos institucionales, las acciones estratégicas institucionales y las actividades, según sea el caso.



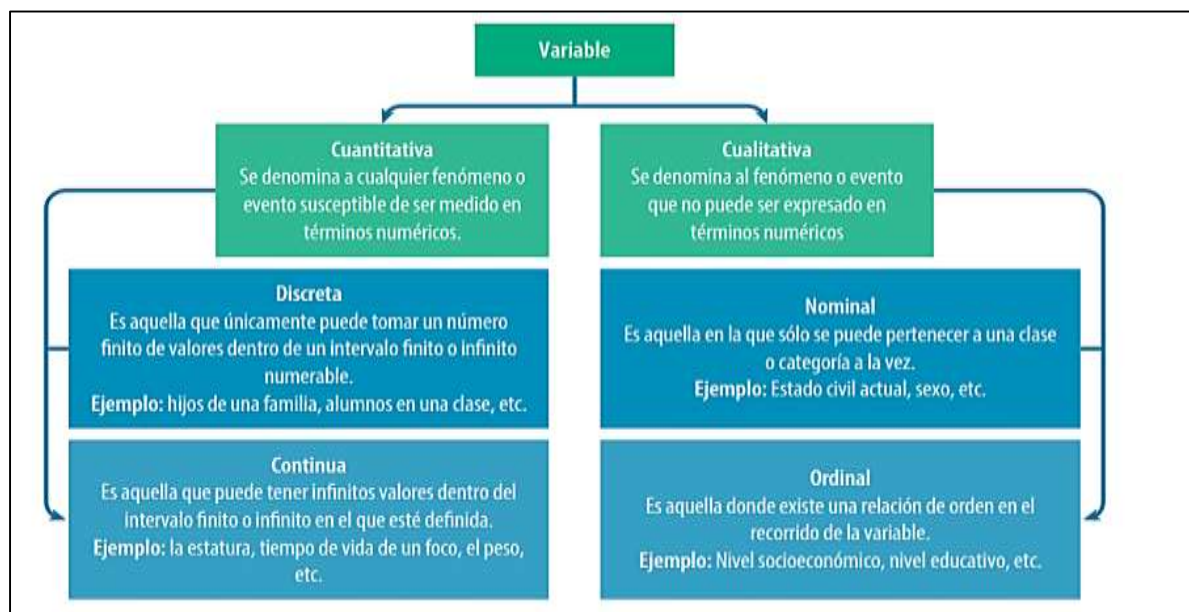
Para identificar la variable se tienen que conocer los siguientes conceptos:

Variable: Es una característica que se desea medir. Ejemplo: edad, sexo, estado civil, etc.

Dato: Valor que toma una variable, asociado al sujeto. Ejemplo: la variable “edad” medida en años, puede tomar valores como 0, 1, 2,... 100, etc.

Es importante tener en cuenta que estas variables son variables estadísticas que permiten operar la medición del indicador. Por lo tanto, no son de la naturaleza de las variables abordadas en la Fase de Análisis Prospectivo.

Clasificación de las variables



Fuente: CEPLAN

4

Requisitos que debe cumplir el indicador

Los indicadores seleccionados para los objetivos estratégicos, las acciones estratégicas institucionales y las actividades deberán cumplir con los siguientes requisitos.

Específico	Corresponde a información -explícitamente particular- del objetivo que se quiere observar y que permite verificar si el proyecto ha cumplido o no con el objetivo. Qué medidas, con qué especificaciones y en qué lugar.
Medible	Característica que permite medir el indicador objetivamente (de manera que dos personas analizando los datos llegarían a la misma conclusión). Tiene que ser relativamente fácil de recopilar. Puede ser medible cuantitativamente o cualitativamente. Cuantitativo: se refiere a números, tamaño, frecuencia, porcentajes, etc. Cualitativo: se refiere a diferencias de calidad, características esperadas, opiniones, encuestas. Los indicadores cualitativos resultan muchas veces de entrevistas, grupos focales, observación directa, etc.
Relevante	Algunos indicadores son más apropiados que otros para medir un objetivo específico. Tal como el caso del requisito: Realizable, depende mucho del contexto de un proyecto. Uno debe preguntarse: ¿Es esta la mejor manera de saber si se ha alcanzado el objetivo?
Enmarcado en el tiempo	El indicador debe expresar plazos, tiempos de inicio y término. Debe señalar cuándo se alcanzarán las metas. Uno debe preguntarse: ¿Tiene el indicador un tiempo de inicio y de término? ¿Expresa una frecuencia de ocurrencia?

Es preciso señalar que estos atributos constituyen reactivos de prueba en la formulación de los indicadores, lo que significa que cada indicador deberá cumplir con cada uno de estos atributos.

5

Línea o valor base del indicador

La línea de base de un indicador es el dato o información que se obtiene como resultado de un estudio previo, el cual constituye el punto de partida para las mediciones sucesivas que se realicen con el indicador; es la base de referencia.

Es necesario que todo indicador tenga línea de base. Si esto no es posible, se considerará uno de los casos siguientes:

- SI EL INDICADOR ES DE MEDICIÓN RECIENTE, ES DECIR, QUE NO SE DISPONEN DE DATOS HISTÓRICOS; entonces, se tomará como base el valor del primer resultado de medición pudiéndose elegir -con el tiempo- un valor más apropiado,

en la medida que se tenga una mayor experiencia en la medición del indicador y se disponga de información de una serie de mediciones sucesivas. Y SI NO EXISTIESEN DATOS, se podrá tomar como base el primer resultado de medición del indicador. Otra posibilidad es que se tomen como referencia mediciones realizadas por organismos internacionales sobre los indicadores considerados, o que se realice una estimación consistente en base a ellas.

- TOMAR COMO BASE UN VALOR DE UN CONJUNTO DE VALORES HISTÓRICOS DEL INDICADOR, recomendándose que ese valor corresponda a un periodo a partir del cual se pueda conocer o tener una idea clara de una tendencia o comportamiento consistente de resultados de periodo a periodo. Sin embargo, es posible que por la naturaleza del evento o suceso que se mide, existan indicadores de los cuales no sea posible definir claramente una tendencia o comportamiento en el tiempo, como puede ser el caso de indicadores económicos. En esos casos, se recomienda consultar a la Entidad responsable de la medición de estos indicadores, a fin de conocer todos los aspectos relacionados a la medición de los mismos y establecer el valor que se tomará como base. En otros casos, si se trata de una fuente externa a la Entidad, es posible que a lo largo del tiempo se hayan realizado ajustes a la metodología de la medición de indicadores. Entonces, de igual manera, es conveniente conocer estos aspectos para elegir de manera apropiada el valor base.



La ficha técnica del indicador es un medio para transparentar la obtención de resultados y dar credibilidad institucional de lo que se mide y cómo se mide. Para cada indicador de los objetivos estratégicos institucionales, las acciones estratégicas institucionales y

actividades, se deberá elaborar la respectiva ficha técnica. Considérese en la formulación de los indicadores las siguientes fichas para cada caso.

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR PARA OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Objetivo estratégico institucional.....

Nombre del indicador	El nombre o enunciado del indicador debe ser lo más claro, conciso y amistoso al usuario, de manera que defina exactamente lo que muestra el indicador.					
Definición	Consignar una descripción simple y breve del indicador.					
Tipo de indicador	Tener en cuenta que a nivel de objetivos estratégicos institucionales se formularán indicadores de resultado.					
Nivel de desagregación geográfica	Especificar la desagregación geográfica que permite la medición del indicador: nacional, departamental, regional, provincial, distrital u otro.					
Línea de base o valor base	Consignar el valor de la línea de base y el año al que corresponde.					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Línea de base o valor base</th> <th>Año</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Línea de base o valor base	Año			
Línea de base o valor base	Año					
Valor actual	Consignar el valor más reciente de medición del indicador y el año al que corresponde.					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor actual</th> <th>Año</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Valor actual	Año			
Valor actual	Año					
Justificación	Justificar la utilidad del indicador para el seguimiento. Describir brevemente las principales fortalezas del indicador respecto a otras formas alternativas de medirlo.					
Limitaciones y supuestos empleados	<p>Se identifican al comparar el indicador seleccionado con el indicador ideal para el seguimiento del propósito del objetivo estratégico, de la acción estratégica institucional o de la actividad.</p> <p>Entre las limitaciones más comunes se encuentran: los errores de medición de los indicadores, los costos de contar con información estadística confiable sobre el valor del indicador y los problemas asociados a la definición misma del indicador.</p> <p>Entre los principales supuestos empleados se encuentran aquellos relativos a la población del sujeto de medición sobre la cual se calcula el valor del indicador, y aquellos vinculados a la falta de correspondencia entre el valor del indicador y el resultado esperado.</p>					

<p>Fórmula o método de cálculo</p>	<p>Detallar los procedimientos utilizados en la producción del indicador especificándose las variables de medición que componen el mismo. Se especificará la fórmula matemática de calcular el indicador.</p> <p>La fórmula de indicador debe contener el nombre corto del indicador y la expresión matemática para el cálculo del mismo, especificando las variables que la componen (ejem. para el caso del indicador porcentaje de niños y niñas menores de 5 años con desnutrición crónica puede utilizarse como nombre corto PNDCl).</p> <p>Por ejemplo:</p> $\text{PNDCl} = \frac{\text{Número de niños y niñas menores de 5 años con desnutrición crónica}}{\text{Número de niños y niñas menores de 5 años}} \times 100$ <p>Se deben especificar, además, las precisiones técnicas que constituyen los detalles específicos en torno al cálculo de los indicadores.</p>
<p>Periodicidad de las mediciones y reporte</p>	<p>Especificar la frecuencia de la producción del indicador: mensual, bimensual, semestral, anual u otro y la frecuencia con la que se reporta.</p>
<p>Fuente de datos</p>	<p>Especificar el nombre de la fuente que origina el dato para la medición del indicador y la Entidad que genera esta fuente.</p> <p>La fuente puede ser encuesta, censo, registro administrativo u otro (directorios, expedientes, reportes, casos de estudio, etc.).</p>
<p>Fuente de verificación de indicador</p>	<p>Especificar la fuente de información que se puede utilizar para verificar el logro de los objetivos (cálculo de los indicadores). Puede incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas • Material publicado • Inspección visual • Encuestas • Informes de auditoría • Registros contables • Informes • Otros
<p>Órgano y entidad responsable de la medición</p>	<p>Se debe indicar el órgano que será el responsable de la medición del indicador y la Entidad al que pertenece.</p>

Si el indicador del objetivo estratégico institucional pertenece a algún programa presupuestal, entonces, se deberá considerar su respectiva ficha del indicador. Si los indicadores no contasen con fichas técnicas, entonces, se tendrá que elaborar la ficha respectiva de acuerdo con las pautas descritas anteriormente.

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR PARA LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS

Objetivo estratégico institucional:.....

Acción estratégica institucional:.....

Nombre del indicador	El nombre o enunciado del indicador debe ser lo más claro, conciso y amistoso al usuario, de manera que defina exactamente lo que muestra el indicador.					
Definición	Consignar una descripción simple y breve del indicador.					
Tipo de indicador	Tener en cuenta que para las acciones estratégicas institucionales tipo A se formulan indicadores de producto, y para las acciones estratégicas institucionales tipo B se formulan indicadores de producto o proceso. Para el caso de las acciones estratégicas institucionales tipo C se formulan indicadores de proceso que miden el avance del proyecto.					
Nivel de desagregación geográfica	Especificar la desagregación geográfica que permite la medición del indicador: nacional, departamental, regional, provincial, distrital u otro.					
Línea de base o valor base	Consignar el valor de la línea de base y el año al que corresponde.					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Línea de base o valor base</th> <th>Año</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Línea de base o valor base	Año			
Línea de base o valor base	Año					
Valor actual	Consignar el valor más reciente de medición del indicador y el año al que corresponde.					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor actual</th> <th>Año</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Valor actual	Año			
Valor actual	Año					
Justificación	Justificar la utilidad del indicador para el seguimiento. Describir brevemente las principales fortalezas del indicador respecto a otras formas alternativas de medirlo.					

Limitaciones y supuestos empleados	<p>Se identifican al comparar el indicador seleccionado con el indicador ideal para el seguimiento del propósito del objetivo estratégico, de la acción estratégica o de la actividad.</p> <p>Entre las limitaciones más comunes se encuentran: los errores de medición de los indicadores, los costos de contar con información estadística confiable sobre el valor del indicador y los problemas asociados a la definición misma del indicador.</p> <p>Entre los principales supuestos empleados se encuentran aquellos relativos a la población del sujeto de medición sobre la cual se calcula el valor del indicador, y aquellos vinculados a la falta de correspondencia entre el valor del indicador y el resultado esperado.</p>
Fórmula o método de cálculo	<p>Detallar los procedimientos utilizados en la producción del indicador, especificándose las variables de medición que componen el mismo. Debe considerarse la fórmula matemática del indicador y el nombre corto del mismo.</p> <p>Se deben especificar, además, las precisiones técnicas que constituyen los detalles específicos en torno al cálculo de los indicadores.</p>
Periodicidad de las mediciones y reporte	<p>Especificar la frecuencia de la producción del indicador: mensual, bimensual, semestral, anual u otro y la frecuencia con la que se reporta.</p>
Fuente de datos	<p>Especificar el nombre de la fuente que origina el dato para la medición del indicador y la Entidad que genera esta fuente.</p> <p>La fuente puede ser encuesta, censo, registro administrativo, u otro (directorios, expedientes, reportes, casos de estudio, etc.).</p>
Fuente de verificación de indicador	<p>Especificar la fuente de información que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos (cálculo de los indicadores). Puede incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas • Material publicado • Inspección visual • Encuestas • Informes de auditoría • Registros contables • Informes • Otros
Órgano y entidad responsable de la medición	<p>Se debe indicar el órgano que será el responsable de la medición del indicador y la Entidad al que pertenece.</p>

Si el indicador de la acción estratégica institucional pertenece a algún programa presupuestal; entonces, se deberá considerar la respectiva ficha del indicador (Tabla: Contenidos mínimos de un Programa Presupuestal; del documento Programas Presupuestales Diseño, Revisión y Articulación Territorial, elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas). Si los indicadores no contasen con fichas técnicas,

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR PARA LAS ACTIVIDADES

Objetivo estratégico institucional:

Acción estratégica institucional:

Actividad:

Nombre del indicador	El nombre o enunciado del indicador debe ser lo más claro, conciso y amistoso al usuario, de manera que defina exactamente lo que muestra el indicador.
Tipo de indicador	Tener en cuenta que para las actividades se formulan indicadores de proceso o de insumo.
Nivel de desagregación geográfica	Especificar la desagregación geográfica que permite la medición del indicador: nacional, departamental, regional, provincial, distrital u otro.
Fórmula o método de cálculo	Detallar los procedimientos utilizados en la producción del indicador, especificándose las variables de medición que componen el mismo. Debe considerarse la fórmula matemática del indicador y el nombre corto del mismo. Se deben especificar, además, las precisiones técnicas que constituyen los detalles específicos en torno al cálculo de los indicadores. Se deben especificar, además, las precisiones técnicas que constituyen los detalles específicos en torno al cálculo de los indicadores.
Fuente de datos	Especificar el nombre de la fuente que origina el dato para la medición del indicador y la Entidad que genera esta fuente. La fuente puede ser encuesta, censo, registro administrativo, u otro (directorios, expedientes, reportes, casos de estudio, etc.).

Fuente de verificación de indicador	Especificar la fuente de información que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos (cálculo de los indicadores). Puede incluir: <ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas • Material publicado • Inspección visual • Encuestas • Informes de auditoría • Registros contables • Informes • Otros
Órgano y entidad responsable de la medición	Se debe indicar el órgano que será el responsable de la medición del indicador y la Entidad al que pertenece.

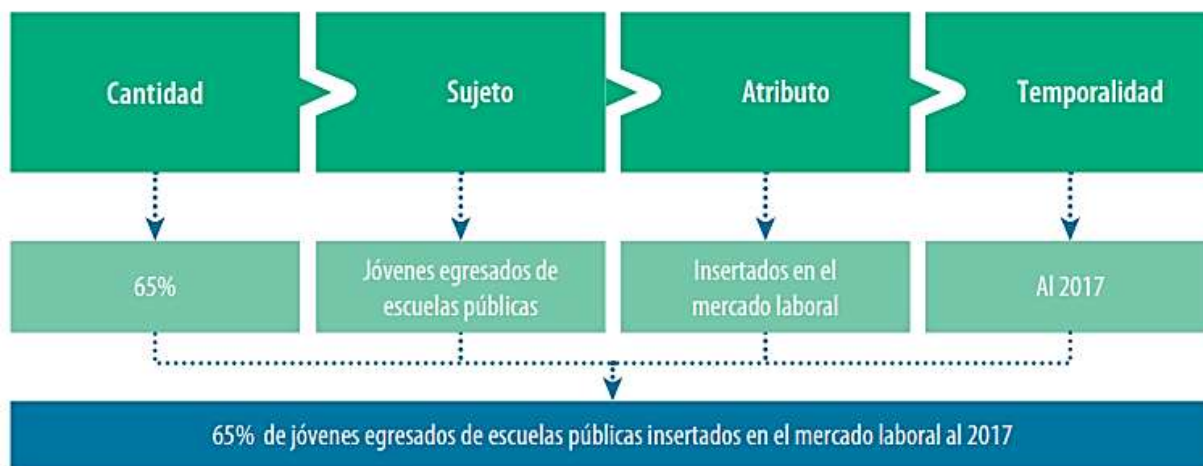
ANEXO 02: Formulación de metas

Este anexo detalla las pautas para la formulación de las metas para los objetivos estratégicos institucionales, acciones estratégicas institucionales y actividades.

A. Elementos de la meta

Cantidad	La cantidad representa la cuantificación de lo que se desea alcanzar. Dicha cantidad debe estar expresada en la misma unidad de medida del indicador
Sujeto	El sujeto de la meta debe ser el mismo del indicador
Atributo	Los atributos de medición deben ser los mismos del indicador.
Temporalidad	Hace referencia al horizonte temporal en el que se alcanzará la meta.

B. Redacción de la meta Considerando el indicador: “Porcentaje de jóvenes egresados de escuelas públicas insertados en el mercado laboral”, un ejemplo de meta asociada podría ser:



Si bien en el POI se consigna solo la parte que corresponde a la “cantidad” de la meta, es necesario asegurar que exista una relación de consistencia con el indicador; es decir, que la meta considere la misma unidad de medida, el mismo sujeto y los mismos atributos del indicador.

C. Pasos para formular la meta

1

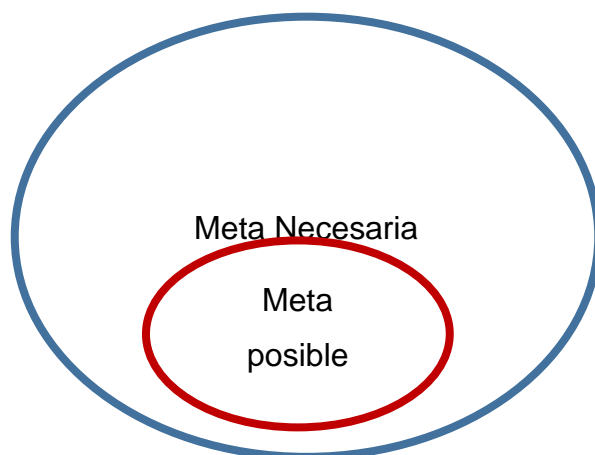
Establecimiento de la meta

La meta es la cuantificación de lo que se pretende lograr en un determinado periodo, en función del indicador seleccionado.

En el caso del PEI y del POI, es preciso contar con criterios que permitan que las metas de los objetivos estratégicos institucionales, acciones estratégicas institucionales y actividades sean factibles de ser alcanzadas dentro del periodo del PEI y del POI.

Para establecer las metas se considerarán los siguientes criterios:

- Los niveles de meta necesaria y meta posible.
- Los criterios de priorización señalados en la ruta estratégica.



- 1** Se determina la meta necesaria, es decir, la que es recomendable alcanzar para lograr el objetivo estratégico institucional, la acción estratégica institucional o la actividad, según sea el caso.
- 2** A continuación, se determina la meta posible, la misma que se establecerá en función a los recursos disponibles²⁸. La meta posible es por lo tanto, un subconjunto de la Meta Necesaria.

En el caso de las actividades del POI, los criterios para establecer las metas se referirán a los niveles de Meta Necesaria y Meta Posible.

2

Requisitos que debe cumplir la meta

Los requisitos son reactivos de validación de las metas al momento de ser formuladas, por lo que las metas deberán cumplir con ellos. También es preciso señalar que estos requisitos son válidos solo para las metas.

Las metas deberán cumplir con los siguientes requisitos:

Precisa	Debe estar expresada en términos comprensibles y concretos, libre de términos vagos o ambiguos.
Medible	Se refiere a la cantidad en que debe estar expresada. Una meta sin cantidad solo queda en un deseo sin poderse materializar.
Alcanzable	Debe de ser posible su logro en el periodo en que se planifica.
Tener una duración	Debe ser alcanzable en un espacio de tiempo predeterminado.
Coherente	Debe tener una relación directa con el objetivo estratégico institucional, la acción estratégica establecida o la actividad.
Innovadora o retadora	La meta debe exigir un esfuerzo de trabajo para poder alcanzarla.
Realista	La meta para alcanzarla debe considerar los recursos disponibles.

3

Metas parciales y meta final

Las metas parciales se refieren a las metas que se establecerán para cada año dentro del periodo del PEI y, para cada mes, dentro del periodo del POI.

La meta final vendría a ser la meta que se espera alcanzar al finalizar el periodo del PEI y del POI, según corresponda.

<p>a. Metas parciales</p> <p>Para el caso del objetivo estratégico institucional y las acciones estratégicas del PEI, la meta parcial vendría a ser la que se planifica para cada año, considerando los criterios del paso 1 de este anexo. Las metas parciales para el POI deben ser mensuales.</p>	<p>La formulación de las metas anuales debe ser consistente con el sentido u orientación del indicador, que puede ser ascendente, descendente o, en algunos casos, se puede buscar mantener una misma cantidad año por año.</p>
--	---

Ejemplo

El indicador “Tasa de desnutrición crónica en niños menores de 5 años” tiene un sentido u orientación descendente. Así, si el valor actual de la desnutrición crónica fuese de 40%, entonces, las metas anuales podrían ser 38% para el año 1, 30% para el año 2 y 25% para el año 3. El indicador “Porcentaje de hogares que se abastecen de agua mediante red pública” tiene un sentido ascendente, porque se espera que -año a año- el porcentaje de hogares con esos servicios se incremente. Así, se pueden plantear las siguientes metas anuales: 70% para el año 1, 80% para el año 2 y 90% para el año 3.

ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA FORMULACIÓN DE METAS PARCIALES:

Para la formulación de las metas parciales se requiere:

Conocer las características del indicador en cuanto a su línea o valor base, valor actual, variables de medición comprendidas en la fórmula, recorrido del indicador, velocidad de cambio en el tiempo, trayectoria o comportamiento de resultados, naturaleza estructural o coyuntural, entre otros.

Hacer uso de métodos estadísticos o econométricos apropiados que permitan proyectarlas o estimarlas para cada año dentro del periodo del PEI, o para cada mes en el caso del POI.

<p>b. Meta final</p> <p>La meta final corresponde al horizonte de 3 años para el caso de los objetivos estratégicos institucionales y de las acciones estratégicas del PEI y, de 1 año, para el caso de las actividades del POI</p>	<p>La meta final también deberá considerar el sentido u orientación del indicador.</p>
---	--

Ejemplo

Por ejemplo, si las metas anuales de un determinado indicador fuesen: 15% para el año 1, 20% para el año 2 y 30% para el año 3; entonces, la meta total a tres años sería de 65%, bajo una lógica de suma.

CASOS MÁS USUALES QUE SE PUEDEN PRESENTAR PARA LAS METAS

Metas sumables: Cuando la meta final se obtenga sumando las metas anuales.

Metas acumulativas: Cuando la meta final se obtenga acumulando las metas anuales. Por ejemplo: si las metas anuales de un determinado indicador fuesen: 50% para el año 1, 70% para el año 2 y 80% para el año 3; entonces, la meta final será de 80% coincidiendo con la meta del año 3.

Otros casos que se presentan cuando las metas anuales sean promediables, de avance progresivo, o que se busque mantener la misma cantidad en cada uno de los tres años y, por lo tanto, la meta final será esa misma cantidad.

ANEXO 03: Formato de formulación de la misión de la institución

Rol Central de la Entidad	Sujeto	Atributos

ANEXO 04: Formato para la formulación de los objetivos estratégicos institucionales

Verbo	Condición de Cambio	Sujeto	Redacción del objetivo estratégico institucional